



Micael Ricardo De Oliveira Sacarrão

“A Implementação do *Balanced Scorecard* numa unidade de negócio – O Caso Stemlab, S.A.”

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Fevereiro 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Fonte da imagem de capa:

«Imagem fotografada por Micael Sacarrão, com o conhecimento da administração do grupo Stemlab, S.A.»



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

“A implementação do *Balanced Scorecard* numa unidade de negócio – Caso Stemlab, S.A.”

Micael Ricardo de Oliveira Sacarrão

Relatório de estágio no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.

Orientador de estágio na FEUC: Professora Doutora Patrícia Moura e Sá

Supervisor na entidade de acolhimento: Doutora Olímpia Acúrcio

Entidade de acolhimento: Grupo Stemlab, S.A.

Data de início do estágio: 18 de Setembro de 2017

Data de conclusão do estágio: 26 de Janeiro de 2018

Coimbra, Fevereiro de 2018

"Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos."

-Peter Drucker

"A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo"

-Albert Einstein

"Daqui a alguns anos estará mais arrependido pelas coisas que não fez do que pelas que fez. Solte as amarras! Afaste-se do porto seguro! Agarre o vento em suas velas! Explore! Sonhe! Descubra!"

-Mark Twain

À minha família e amigos

Agradecimentos:

No decorrer do estágio curricular e aquando a sua elaboração tive a possibilidade de receber um apoio incondicional de diversas pessoas. Por essa razão desejo expressar os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar agradecer à minha avó pela sua força enorme de dar tudo à sua família, pelo ensinamento não literário das coisas, mas sim sábio e exemplar. Por vezes a sua forma fria de ver as coisas, fez com que tivesse mais força para batalhar nos obstáculos. Nunca haverá palavras para agradecer o seu enorme coração. A pessoa que sou hoje, a ela o devo.

Em segundo lugar agradecer aos meus pais, em especial à minha mãe que apesar dos 2000 kms de distância que nos separa, ligava todos os dias para projetar os seus votos de confiança e de inspiração.

Ao meu irmão e sobrinhos que sempre estiveram lá quando mais precisava, dando força e confiança para alcançar sempre as minhas vitórias.

Aos meus tios e primos que sempre torceram por mim e depositaram em mim a confiança e a força de continuar a lutar dia após dia.

Ao meu primo Amável que sempre acompanhou as minhas etapas, mesmo que por vezes a distância física nos teve de separar. A ti agradeço o dom de ser um real simplista.

À minha madrinha Tânia Silva, pelo amor de mãe que me dá todos os dias.

Aos meus amigos, pela tolerância, compreensão e palavras de amizade que nunca ficaram por dizer, tenho muito orgulho em vocês todos.

À minha orientadora de estágio, Doutora Patrícia Moura e Sá, por todo o apoio prestado nas dúvidas que foram surgindo durante o estágio bem como todas as suas sugestões, correções e acompanhamento prestado durante a elaboração do presente relatório.

E por fim, um muito obrigado à minha supervisora na Crioestaminal, Doutora Olímpia Acúrcio, pela sua disponibilidade de ensinamento e pela sua simpatia. A ela, a todos os meus colegas do departamento Financeiro e a toda a equipa Crioestaminal agradeço a partilha de conhecimento, simpatia e amizade com que fui recebido.

A todos vós, o meu muito obrigado.

Resumo:

O presente relatório tem como objetivo apresentar o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular integrado no Mestrado de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O respetivo estágio decorreu na Empresa Crioestaminal, entre os dias 18 de setembro e 26 de janeiro.

O *Balanced Scorecard* surgiu através de um estudo realizado em diversas empresas, denominado como: “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Este estudo foi elaborado na sequência da constatação de que grande parte dos métodos existentes de medição de desempenho empresarial naquela época não estavam a ser suficientes para explicar o sucesso/insucesso das organizações. Posto isto, Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, apresentaram na escola *Harvard Business School* a ferramenta *Balanced Scorecard*. Este modelo atua como um sistema de suporte à decisão e à estratégia e trata-se de um modelo de avaliação da performance empresarial. O BSC tornou-se então uma metodologia de gestão estratégica com grande êxito que leva à criação de uma rede de desempenho que atinge todos os níveis organizacionais, tornando-se assim uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da organização.

A Crioestaminal, no entanto, ainda se encontra um pouco imatura em relação ao modelo e aos seus benefícios, uma vez que ainda se encontra muito comprometida com a análise aplicada em tradicionais indicadores económico-financeiros. O BSC tem a particularidade de utilizar características diferenciadoras em relação aos tradicionais sistemas de gestão, ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, ao articular indicadores de curto e longo prazo e ao considerar relações causa-efeito sob várias perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento). Assim, a implementação do BSC permitirá à empresa considerar outras perspetivas que não somente financeiras, tendo um contributo vital na persecução da estratégia da empresa.

Ao longo do relatório será feita uma abordagem teórica ao tema – *Balanced Scorecard*, uma apresentação da empresa e uma pequena simulação da aplicação prática do desenvolvimento e da sua implementação no Grupo Stemlab, S.A. O estudo realizado tem como objetivo incentivar a implementação e disseminação do BSC no grupo Stemlab, S.A.

Palavras-Chaves: *Balanced Scorecard*, relações causa-efeito, mapa – estratégico, missão, visão, *Key Performance Indicator*.

Abstract:

The present report aims to present the work developed during the internship integrated in the Master of Management, Faculty of Economics, University of Coimbra. Their internship took place in the Company Crioestaminal, in from September 18 until January 26.

The Balanced Scorecard has emerged through a study carried out in different companies, named as: “Measuring Performance in the Organization of the Future”. This study was carried out in as on answer to the fact that the majority of the existing methods of measuring business performance at that time were not sufficient to explain the organisations sucess a insucess. Having said that, Robert S. Kaplan and David P. Norton, presented in 1992 Harvard Business School the BSC tremework. This model acts as a decision support system a way to deploy the strategy, and business performance. The BSC success lead to the creation of a network of performance that reaches all organizational levels, thus becoming a tool to communicate and promote the general commitment with the strategy of the corporation.

The crioestaminal, however is still is at early stages at adaptly of the model, since it is still very early committed with an analysis based on the traditional economic-financial indicators. The BSC model has the particularity of using differentiating characteristics in relation to traditional management systems, integrating financial indicators and non-financial, articulating indicators of short-and long-term and considering cause and effect relationships among various perspectives (financial, customers, internal processes, learning and growth). Thus, the implementation of the BSC will enable the company to consider other perspectives besides the financial, one having a vital contribution in the pursuit of the strategy of the company.

In this report, a theoretical approach to the topic – the Balanced Scorecard will se made, folloved by a presentation of the company and a simulation of the implementation of the BSC in the Group Stemlab, S. A. The study has intends to encourage the implementation and dissemination of the BSC in the group Stemlab, S. A.

Key words: Balanced Scorecard, cause and effect relationships, the map – strategic mission, vision, Key Performance Indicator.

Índice:

Introdução	1
Capítulo I – <i>Balanced Scorecard</i>	3
1.1.A necessidade de Indicadores não-financeiros na medição do Desempenho Organizacional	3
1.2.O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de avaliação do desempenho	4
1.3.Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> : Missão, Valores e Visão:	5
1.3.1.Missão	6
1.3.2.Valores	7
1.3.3.Visão	8
1.4.O funcionamento do <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de avaliação da <i>performance</i> :..	9
1.4.1.Perspetiva Financeira	10
1.4.2.Perspetiva Clientes	11
1.4.3.Perspetiva Processos Internos	12
1.4.4.Perspetiva da aprendizagem e inovação	14
1.5.A articulação das quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> em relações de causa e efeito. O mapa estratégico.....	15
1.6.O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica	16
1.7.Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	19
1.8.Apreciações/Críticas do <i>Balanced Scorecard</i>	21
1.9.Indicadores:	23
1.9.1. <i>Key Performance Indicators</i>	25
1.9.2.Qualidades de um bom indicador	26
Capítulo II – Caso Stemlab, S.A:	29
2.1. Apresentação da empresa	29
2.2. Pilares para a construção de um <i>Balanced Scorecard</i> :	30
2.2.1. A missão.....	30
2.2.2. Valores	31
2.2.3. Visão	31
2.2.4. Pilares estratégicos da Crioestaminal	31
2.3. Acionistas da Crioestaminal.....	32
2.4. Estrutura Organizacional.....	33
2.5. A equipa Crioestaminal.....	35
2.6. O serviço	38
2.7. O Grupo Stemlab, S.A:	40
2.7.1. O Genelab.....	40
2.7.2. Futura e Rygenera em Itália	41

2.7.3. Bebécord.....	41
2.7.4. Celvitae em Espanha	42
2.7.5. Stemlab, AG na Suíça	42
2.7.6. Investimento&Desenvolvimento.....	42
2.8. Prémios Recebidos	43
2.9. A inovação e o empreendedorismo no grupo Stemlab, S.A.....	44
Capítulo III – O Estágio: Simulação do BSC e outras tarefas:	47
3.1. Instrumentos de controlo de gestão/avaliação de desempenho usados no grupo Stemlab, S.A:	47
3.1.1. Objetivos estratégicos e KPIs das unidades de negócio	49
3.2. Passos para a implementação do BSC no Grupo Stemlab, S.A	53
3.3. Indicadores financeiros do Grupo Stemlab, S.A:	66
Liquidez.....	66
Autonomia Financeira	67
Solvabilidade.....	67
Rendabilidade dos Capitais Próprios.....	68
Estrutura da evolução dos gastos	69
Estrutura da evolução dos Rendimentos	70
3.4. Tarefas realizadas.....	70
Capítulo IV – Conclusão e Considerações Finais:	73
4.1. Análise crítica do estágio e da empresa.....	73
4.2. Análise crítica do tema e considerações finais	74
Referências Bibliográficas	75
Anexos	79

Índice de Figuras:

Figura 1: Balanced Scorecard - Primeiros anos	5
Figura 2: Pilares do Balanced Scorecard	6
Figura 3: Sequência do Balanced Scorecard.....	9
Figura 4: O modelo genérico da cadeia de valor	13
Figura 5: Mapa estratégico do BSC	16
Figura 6: Relações causa-efeito	16
Figura 7: Traduzir a visão e a estratégia em quatro perspetivas	17
Figura 8: Quatro processos para gerir a estratégia.....	18
Figura 9: Caracterização dos Recursos Humanos por género.....	36
Figura 10: Caracterização dos recursos humanos por idade	36
Figura 11: Caracterização dos recursos humanos	37
Figura 12: Caracterização dos recursos humanos por departamento.....	38
Figura 13: Mapa estratégico - Unidade de negócio Cell Therapy	58
Figura 14: BSC global – Unidade de negócio Cell Therapy do Grupo Stemlab, S.A	65

Índice de Tabelas:

Tabela 1: Elementos de um indicador.....	25
Tabela 2: Responsáveis pelos departamentos e unidades de negócio	49
Tabela 3: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs existentes na unidade de negócio Cell Therapy	50
Tabela 4: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs existentes na unidade de negócio Crioestaminal	51
Tabela 5: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs existentes na unidade de negócio Genelab.....	52
Tabela 6: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs da unidade de negócio Cell Therapy	56
Tabela 7: Liquidez geral do grupo Stemlab, S.A.	66
Tabela 8: Autonomia Financeira do grupo Stemlab, S.A.	67
Tabela 9: Solvabilidade do grupo Stemlab S.A.	67
Tabela 10: Rendabilidade dos Capitais do Próprios do Grupo Stemlab, S.A.	68
Tabela 11: Evolução dos gastos do Grupo Stemlab, S.A.	69
Tabela 12: Evolução dos rendimentos do Grupo Stemlab, S.A.	70

Acrónimos:

- **BSC** – Balanced Scorecard
- **KPI** – Key Performance Indicator
- **B2B** – Business-to-Business
- **B2C** – Business-to-Consumer
- **EBITDA** – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
- **RL** – Resultado Líquido
- **VN** – Volume de Negócios
- **UN** – Unidade de Negócios
- **SCU** – Sangue do cordão umbilical
- **TCU** – Tecido do cordão umbilical

Introdução:

Com o fenómeno da globalização, foram verificando níveis de concorrência muito mais elevados entre as empresas, o que obriga as que quiserem ser competitivas e ter sucesso a adequar os seus modelos de gestão aos novos desafios que lhes são colocados.

A gestão torna-se imprescindível para o sucesso e desenvolvimento sustentado das organizações, sobretudo num ambiente económico, social e político em constante mudança. Este é o motivo essencial da atividade da gestão, proporcionando aos gestores a informação necessária para a tomada de decisões, de forma a monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis.

Os modelos tradicionais de gestão, predominantemente sustentados em indicadores financeiros, deixaram de ser suficientes e passou a ser indispensável adotar novos métodos suportados em processos de planeamento estratégico (Silva, 2017). Ou seja, a gestão passou de «financeira» a «estratégica». É neste contexto, que para responder às novas necessidades da gestão estratégica, surgiu então a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC).

Ao longo de vários anos diversos estudos e reflexões de vários investigadores têm confirmado a crescente inadequação e insuficiência dos sistemas centrados exclusivamente em indicadores financeiros, pelo facto de ignorarem outros fatores críticos de sucesso para a competitividade da empresa dependentes de fatores intangíveis, como a qualidade dos produtos e serviços, o nível de satisfação e grau de fidelização dos clientes, a capacidade de resposta, a eficiência dos processos internos, a motivação e competência dos empregados.

No início da década de noventa do século XX, Kaplan e Norton (1992) criaram um novo instrumento de gestão, intitulado de *Balanced Scorecard*, desenvolvido para melhorar os sistemas de medição do desempenho nas empresas privadas, passando anos mais tarde a ser possível utilizá-lo em qualquer tipo de organização-pública, privada ou sem fins lucrativos.

Este novo contexto onde as organizações se enquadram é constituído por um ambiente centrado na informação, na globalização, nos novos formatos organizacionais de descentralização, no trabalho menos físico, mas mais mental e criativo; onde o chefe passou a ser líder e o foco passou a estar centrado no cliente e na sua satisfação até ao fim do ciclo de vida de consumo do produto ou serviço que é fornecido.

Assim, para Kaplan e Norton (2001), o *Balanced Scorecard* é um método de controlo de gestão, comunicação, e alinhamento, definindo objetivos estratégicos que permitam atingir a visão, atribuindo significado a cada um deles e quantificando as metas a atingir.

No grupo Stemlab, S.A., no entanto, o controlo de gestão baseia-se ainda nos tradicionais e simplistas indicadores económico-financeiros, o que já não se demonstra plausível, não só por razões estratégicas, mas sobretudo porque se releva inadequado face às preocupações da

sociedade do século XXI, onde é necessário conhecer o modo como estão a ser geridos os fatores críticos de sucesso a médio prazo.

A implementação do BSC permitirá à empresa considerar outras perspetivas, que não somente a financeira, porque embora o lucro seja o móbil de qualquer empresa privada, sem o qual não existe atividade, ele é só uma parte. Clientes, processos, aprendizagem e crescimento têm um contributo vital na persecução da estratégia da empresa.

Para além desta introdução, este relatório encontra-se organizado em mais três capítulos.

No capítulo I, tendo por base a revisão bibliográfica, é apresentada uma breve referência à crescente necessidade de incorporar indicadores não-financeiros na medição da performance, contexto em que nasce o conceito do *Balanced Scorecard*. É apresentada também a análise e explicação do papel do *Balanced Scorecard* (BSC) na avaliação do desempenho organizacional, salientando os aspetos cruciais desta metodologia. Seguindo a revisão da literatura, também é apresentada a origem da metodologia, os seus pilares, perspetivas, relações causa-efeito, mapa estratégico, etapas de implementação e ainda algumas apreciações/críticas. No mesmo capítulo também são apresentados os indicadores, *Key Performance Indicators* (KPIs), e as qualidades da escolha de um bom indicador.

O capítulo II é dedicado à apresentação da empresa em que decorreu o estágio. Dá-se relevo à sua área de atuação, às parcerias, à estrutura organizacional, à inovação e empreendedorismo, entre outros aspetos relacionados com a atividade da empresa.

No capítulo III é efetuada uma simulação de um *Balanced Scorecard* para essa mesma empresa, onde serão apresentados os objetivos estratégicos 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 o grupo Stemlab, S.A. se compromete alcançar. São também analisados alguns instrumentos de controlo de gestão/avaliação de desempenho usados no grupo Stemlab, S.A. Também podemos encontrar no capítulo as conclusões retiradas do período de estágio, bem como da aprendizagem realizada com este relatório. Será apresentada ainda 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. No fim do relatório, incluem-se as referências bibliográficas de suporte ao trabalho e ainda os respetivos anexos.

Capítulo I – *Balanced Scorecard*:

1.1. A necessidade de Indicadores não-financeiros na medição do Desempenho

Organizacional:

Ao longo de muitos anos as organizações mediram a *performance* (*Performance measurement*), utilizando fundamentalmente indicadores financeiros, através dos quais avaliavam valores tangíveis, como o lucro, *cash-flow*, rentabilidade, retorno do investimento, património imobiliário, equipamentos, stocks, entre outros (Pinto, 2007).

As empresas começaram mais tarde a perceber que tinham que ir para além dos indicadores financeiros. Era necessário incorporar nos sistemas de medição um conjunto de valores intangíveis que não podiam ser lidos (e ainda hoje não podem) através das demonstrações financeiras.

Os indicadores de *performance* começaram a ser analisados no final dos anos 80, verificando-se assim uma mudança profunda nos negócios, na economia e na gestão das organizações no geral, a nível mundial. Eram analisados indicadores de *performance*, exteriores ao mundo das finanças, tais como: valor das marcas, capacidade da gestão, cultura da organização, liderança, *know-how* dos recursos humanos, quota de mercado, qualidade de serviço, satisfação e capacidade de gestão da relação com os clientes, potencial dos sistemas e tecnologias de informação, bases de dados, etc.

Numa perspetiva atual de mercado, onde a concorrência é cada vez mais forte e as empresas pretendem atingir níveis de competitividade mais elevados, a avaliação do desempenho torna-se um elemento fulcral e uma prioridade da atividade de gestão. Segundo os autores Martins (2004) e Russo (2006), a medição do desempenho é um ponto fundamental da atividade de gestão, proporcionando aos gestores a informação necessária para a tomada de decisões, nomeadamente para verificar a afetação dos recursos e o respetivo desempenho.

Fase às evoluções registadas nos negócios e nas organizações, os indicadores de desempenho financeiro tradicionais mostraram-se insuficientes para que os gestores pudessem traduzir a estratégia em objetivos e, conseqüentemente, melhorar a monitorização da execução do plano estratégico. Além disso, os valores extraídos dos indicadores financeiros são estáticos, não permitindo decifrar expectativas da evolução futura, sendo apenas possível obter conhecimento do desempenho passado da organização, descurando a continuidade da empresa a médio e longo prazo.

Como os modelos tradicionais tinham-se revelado incapazes de compreender, prever e controlar as determinantes do sucesso organizacional, tornava-se necessário incorporar indicadores não financeiros aquando da monitorização da sua *performance*, para a competitividade das empresas. Segundo Martins (2002) e Malina e Selto (2001), uma das críticas

que se aponta à análise financeira tradicional, baseada em rácios, resulta da insuficiência dos indicadores financeiros como medida de desempenho.

Posto isto, e apesar da sua importância, é desejável e necessário o estabelecimento de outros indicadores de desempenho como suporte à tomada de decisão.

Para ajudar a resolver este tipo de dificuldades, surgem então nos anos 90 estudos que conduziram ao desenvolvimento do modelo do *Balanced Scorecard*. Em 1992, o professor Robert Kaplan da Universidade de *Harvard* e David Norton, consultor da zona de Boston, publicam na *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro) o artigo «*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*», apoiados num estudo que desenvolveram junto de algumas grandes empresas.

Este estudo demonstrou que era necessário integrar e «balancear» na medição da *performance* outros tipos de indicadores, para além dos financeiros, solução que Kaplan e Norton designaram de *Balanced Scorecard* (BSC), e que vai ser abordado seguidamente.

1.2. O *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação do desempenho:

Inicialmente o *Balanced Scorecard* surge pelo estudo realizado em doze empresas norte-americanas¹, que verificavam a crescente ineficiência dos indicadores financeiros tradicionais, usados na avaliação do seu desempenho. Este estudo denominou-se como, “*Measuring Performance in The Organization of the Future*”. O que estava em causa era a capacidade de medir e de definir as atividades criadoras de valor das organizações modernas.

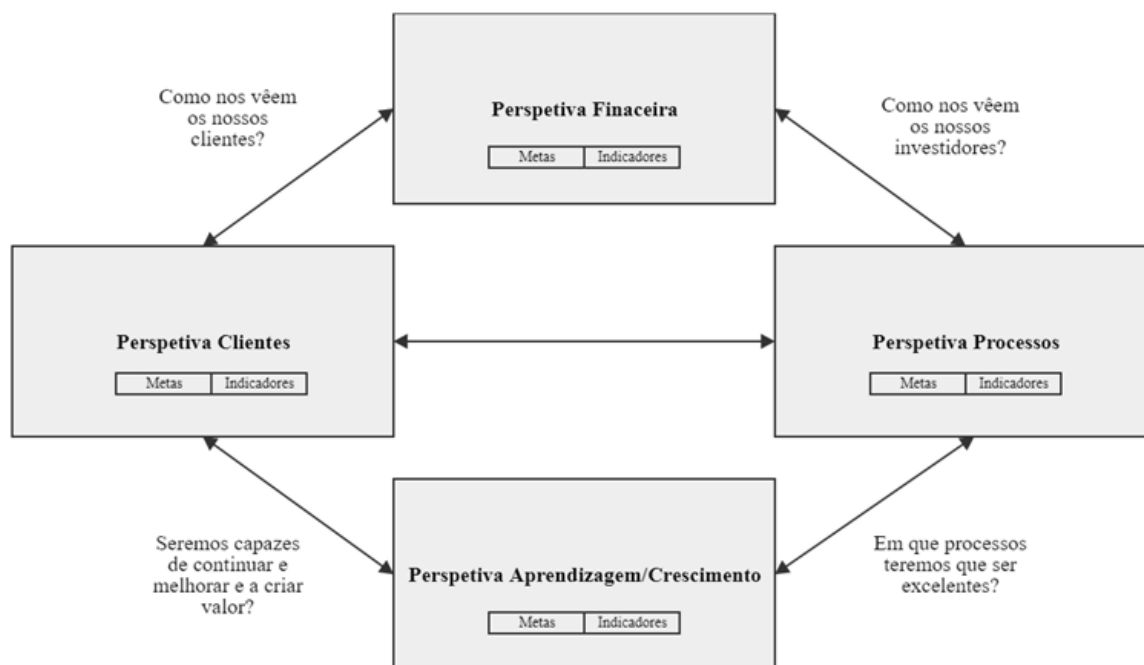
Em 1992, Kaplan e Norton, publicaram na *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro) o artigo «*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*», propondo um modelo inovador de avaliação e *performance* empresarial, atuando como um sistema de suporte à decisão e à gestão estratégica. Os autores (1992) definem o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspectiva financeira, incluindo, adicionalmente, três perspectivas não financeiras, sendo elas a perspectiva clientes, perspectiva processos internos e perspectiva aprendizagem e crescimento, que funcionam de modo equilibrado.

A versão inicial dos autores apresentava as quatro perspectivas referidas, a financeira, clientes, processos e aprendizagem. Centrava-se então na fixação de objetivos, metas e indicadores em cada uma dessas perspectivas e destacava a necessidade de serem identificadas ligações e interdependências (causa-efeito) entre todas elas. (Pinto, 2007)

¹ Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, Signa, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada)

A figura seguinte (figura 1) mostra então a configuração do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) no primeiro artigo.

Figura 1: *Balanced Scorecard* - Primeiros anos:



Fonte: Citado por Pinto, 2007 (adaptado de Kaplan e Norton, 1992).

A inclusão das perspetivas não financeiras permite aos gestores obterem uma visão do negócio mais abrangente e equilibrada, pois permite responder a quatro questões essenciais:

- **Perspetiva Financeira:** como nos veem os nossos investidores?
- **Perspetiva Clientes:** como nos veem os nossos clientes?
- **Perspetiva Processos Internos:** em que processos teremos que ser excelentes?
- **Perspetiva Aprendizagem/Crescimento:** seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor?

Deste modo, a essência do BSC nos primeiros anos, era para além da informação histórica, essencialmente de natureza financeira (aquilo que já tinha acontecido) de medir valores intangíveis, equilibrando (balanceando) e interligando indicadores financeiros e não financeiros.

1.3. Pilares do *Balanced Scorecard*: Missão, Valores e Visão:

O *Balanced Scorecard* é fundamentalmente uma ferramenta prática e não teórica. Esta ferramenta aplicada na organização é comparada à construção de um edifício, uma vez que fez sentido começar pelos alicerces e pelos pilares que vão suportar toda a estrutura.

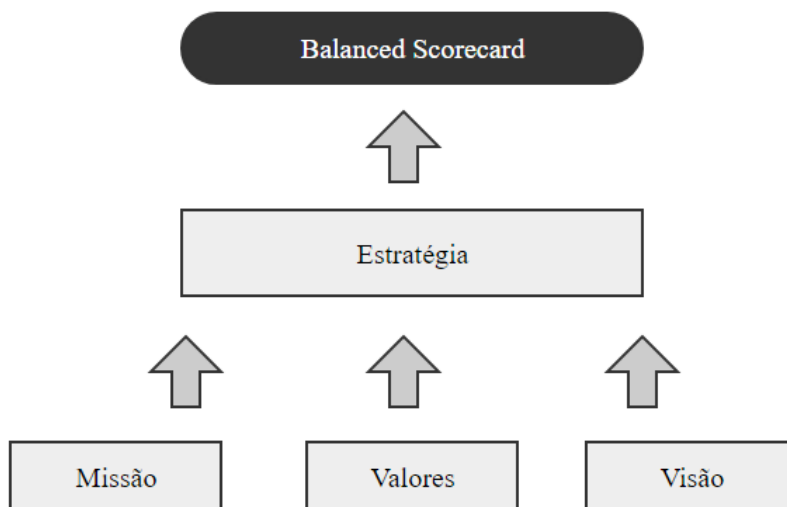
Assim, qualquer organização que pretenda proceder à implementação do *Balanced Scorecard* necessita primeiramente de refletir e definir qual a missão, valores e visão de uma unidade de negócio. A partir destes conceitos é que a organização está em condições de estabelecer a estratégia a executar e prosseguir com as suas tarefas para a construção propriamente dita do *Balanced Scorecard* (BSC).

Os criadores do BSC, Kaplan e Norton, adotaram três conceitos da gestão estratégica das organizações como os verdadeiros pilares de suporte a toda a estrutura subsequente do modelo direcionando para os objetivos seguintes:

- Definir a estratégia;
- Comunicar a estratégia;
- Executar a estratégia.

Na figura seguinte (figura 2) estão esquematizados os pilares para a implementação de um BSC:

Figura 2: Pilares do *Balanced Scorecard*:



Fonte: Pinto, 2007.

1.3.1. Missão:

O ponto de partida de qualquer sistema de avaliação de desempenho deve ser uma declaração clara da missão. A missão é existente em qualquer organização e constitui um elemento crucial para a ativação e execução da estratégia (Pinto, 2009). Deste modo, podemos dizer que a estratégia se define na forma única escolhida para a organização atuar, enquanto a

missão define a tarefa (propósito) que essa mesma organização está encarregada de realizar. A sua elaboração tem como propósito explicar a razão de ser da organização, e deve responder às perguntas “O que fazemos? A quem nos destinamos? Porque existimos?”.

Segundo o autor Peter Drucker (Pinto, 2009), a missão focaliza as organizações na ação, define estratégias específicas, necessárias para atingir metas cruciais e cria uma organização disciplinada.

Para o autor Russo (2006) a missão é vista como uma declaração escrita e tem como finalidade traduzir as ideias e as orientações globais da empresa, difundir o espírito de equipa para todos os membros, destacar o domínio nas competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso do negócio e transmitir uma imagem positiva da empresa, quer a nível interno, quer externo.

De realçar que é vantajoso uma organização possuir uma missão com alguma flexibilidade, uma vez que permitirá desenvolver novos projetos e possibilitará a sua validade no contexto atual de mercado. Também devemos referir que as organizações devem ser capazes de mudar integralmente ou parcialmente a missão inicialmente definida, caso a mesma constitua um entrave ao seu desenvolvimento.

1.3.2. Valores:

Os valores são princípios intemporais e estáveis que orientam uma organização, a nível empresarial, ético, social, entre outros (Russo, 2006).

Representam as crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os empregados, e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores. Trata-se então do segundo pilar do BSC, permanecendo geralmente inalterados durante anos e devendo estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhes uma continuidade lógica.

É importante realçar quais os valores que a organização considera na sua cultura organizacional, de modo a que os mesmos possam ser transmitidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos, bem como pelos agentes económicos externos à organização. Posto isto, na definição dos valores de uma organização esta deve tentar procurar responder à seguinte questão: “Que princípios e crenças nos orientam?”.

Podemos enumerar diversos exemplos de valores como: comunicação, respeito, integridade, responsabilidade, transferência, dedicação, excelência, desenvolvimento profissional, equilíbrio trabalho/vida familiar, fidelidade.

O contrassenso entre os valores declarados e a prática organizacional podem ter impactos negativos muito fortes. Ou seja, as organizações devem evitar declarar valores que não pretendam desenvolver ou que verifiquem falta de condições para os praticar. (Pinto, 2007)

1.3.3. Visão:

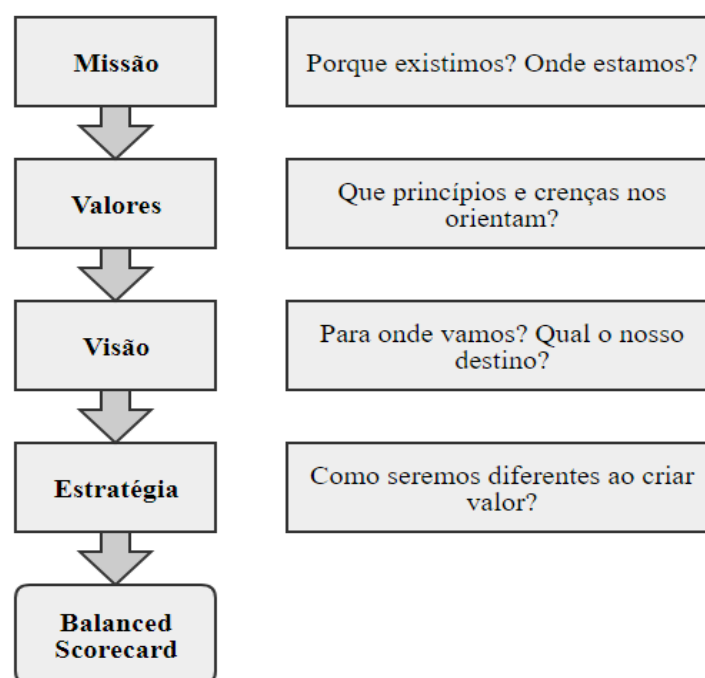
Como terceiro pilar da estrutura do *Balanced Scorecard* temos a visão, que deve ser constituída após a definição da missão e a proclamação dos valores. A visão é considerada a representante dos ideais que os líderes da organização desejam para o seu futuro em termos de utilização de recursos, produtos e serviços, devendo ser capaz de responder às perguntas, “Para onde queremos ir? Qual o nosso destino?”.

Segundo Freire (1997), pode-se deduzir que a visão da empresa procura servir de inspiração para os membros da organização tirarem partido das suas capacidades e atingir níveis de excelência profissional. No fundo, a visão procura definir uma posição para o futuro da organização, sem, no entanto, especificar como alcançar esta posição.

Um ponto relevante a divulgar sobre a visão é o facto de que a não podemos confundir com a missão. A missão é abrangente, estabelece os princípios orientadores à volta dos quais a organização se mantém e não um objetivo concreto. Enquanto a visão é ambiciosa, dirigida para o médio/longo prazo, tem metas concretas e mensuráveis, cuja concretização irá ser verificada.

Uma vez formulada a visão, a organização pode iniciar o processo de formulação de estratégias, seleção de prioridades e objetivos a atingir, tornando-se deste modo, essencial deter uma visão clara, concisa e consistente com a missão e os valores, a fim de não comprometer o futuro desejado pela organização (Pinto, 2007). Deste modo, na figura seguinte podemos observar a sequência lógica do BSC:

Figura 3: Sequência do *Balanced Scorecard*:



Fonte: Pinto, 2007

1.4. O funcionamento do *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação da performance:

Segundo os autores já referidos, Robert Kaplan e David Norton, o BSC é entendido como uma metodologia de medição e gestão de desempenho. No passado existia uma excessiva dependência dos indicadores financeiros, cuja prioridade era a performance de curto prazo em detrimento da criação de valores a longo-prazo.

O BSC é composto por quatro perspetivas, sendo elas, a financeira, do cliente, dos processos internos, e, da aprendizagem e do crescimento, as quais possibilitam o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo-prazo, os resultados planeados pela organização, os vetores de desempenho dos resultados pretendidos, e as medidas objetivas e subjetivas (Kaplan e Norton, 2001a).

A estrutura do BSC apresentada nestas quatro perspetivas permite traduzir a missão da organização, que é a declaração sobre o que a organização é, sobre a sua razão de ser, ou seja sobre a estratégia da organização, o caminho a ser percorrido e as medidas de desempenho.

Kaplan e Norton (2001a) dizem-nos que o BSC é uma ferramenta que possibilita que as organizações, a partir destas perspetivas, obtenham o diagnóstico de uma determinada situação. Este facto permite que a empresa possa tomar decisões adequadas, alinhadas aos seus objetivos

estratégicos. No entanto é imprescindível a identificação dos fatores críticos, isto é, esclarecer os objetivos estratégicos num quadro com medidas financeiras e não financeiras de desempenho.

Assim, podemos dizer que este modelo assume um carácter distintivo em relação aos demais sistemas de avaliação de desempenho, na medida em que proporciona uma articulação entre as metas estabelecidas de curto prazo (indicadores financeiros) e a visão de longo-prazo (indicadores não financeiros)

1.4.1. Perspetiva Financeira:

Para que o desempenho económico seja alcançado no longo prazo, o BSC deve começar pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacioná-los com as ações que devem ser tomadas em relação às demais perspetivas, alcançando o desempenho económico. Nas organizações com fins lucrativos, são estabelecidos objetivos e metas que possibilitam resposta à pergunta “como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?”. Neste tipo de organizações, a perspetiva financeira está intimamente ligada às expectativas daqueles que investem os seus capitais, motivo pelo qual os seus objetivos são colocados no topo do BSC. (Pinto, 2007)

Na perspetiva financeira é definido o que se deseja em termos de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cariz financeiro que estejam alinhados com a estratégia. (Santos, 2006)

Os objetivos financeiros devem estar articulados com a estratégia organizacional, constituindo o desempenho financeiro e a criação de valor para os acionistas o principal fim a atingir para organizações com fins lucrativos. Para medir o alcance dos objetivos financeiros, devem utilizar-se medidas como a taxa de rendibilidade, a taxa de redução de custos, o crescimento do volume de vendas, a percentagem de investimento, o retorno do investimento e resultados líquidos.

Kaplan e Norton (2001) consideram que para se obter uma melhor rendibilidade dos capitais investidos, a organização deve ter em conta duas dimensões chave, isto é, aumentar as vendas, adotando uma estratégia de crescimento dos proveitos, e/ou diminuir os custos perseguindo uma estratégia de aumento da produtividade. A estratégia de crescimento dos proveitos assenta essencialmente na melhoria dos produtos/serviços oferecidos, criação de novos produtos e expansão para novos mercados e clientes. Relativamente à estratégia de aumento da produtividade, a redução dos custos de estrutura e/ou a utilização mais eficiente dos recursos colocados à disposição da organização poderão ser as formas adotadas.

1.4.2. Perspetiva Clientes:

Para atingir um desempenho financeiro elevado a longo prazo, as organizações necessitam ter uma oferta de produtos e serviços valorizados pelos clientes, com vista a satisfazer as suas necessidades e fidelizá-los, na medida que são estes a fonte de receitas e recursos das organizações.

O autor Russo (2009), diz-nos que a perspetiva do cliente traduz o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados. Estes, habitualmente, relacionam-se com fatores como a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes e traduzem objetivos orientados para certos mercados ou segmentos específicos.

Segundo Pinto (2007), a perspetiva clientes pretende identificar objetivos e metas que respondam à pergunta: «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 pelos nossos clientes?
- Se a nossa organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta? O que farão os nossos clientes atuais?

A nova economia veio disponibilizar uma enorme variedade de escolhas e distintas formas de relacionamento entre clientes e fornecedores. Os principais beneficiados com estas alterações organizacionais são de facto os clientes, pois passam a possuir uma vasta diversidade de fornecedores, na medida em que a grande maioria detém bens e/ou serviços com características semelhantes ou até mesmo iguais. Na presença destes acontecimentos, a solução das organizações passa por se adaptar ao cenário atual, tomando medidas capazes de criar valor para os seus clientes de modo diferenciado face aos concorrentes.

A proposta de valor é hoje em dia um conceito constantemente utilizado nas organizações privadas e públicas, mas não significa o mesmo para todas as pessoas (Pinto, 2007). Diferentes tipos de clientes compram diferentes tipos de valor.

Segundo Michael Treacy e Fred Wiersema, citados por Pinto (2007), as empresas podem fornecer valor para os clientes em torno de três propostas de valor:

- **Excelência operativa:** originando produtos de baixo preço.
- **Liderança no produto/serviço:** traduzida na inovação contínua.

- **Proximidade do cliente:** soluções clínicas para satisfazer necessidades específicas dos clientes, criação de relacionamentos duradouros, atentos à evolução das necessidades do cliente.

Para o BSC entrar em funcionamento, em consonância com a sua missão, as empresas precisam enquadrar o interesse do cliente a definir metas relacionadas com o prazo, a qualidade, os custos e o desempenho e serviço, para depois converter essas metas em indicadores específicos.

1.4.3. Perspetiva Processos Internos:

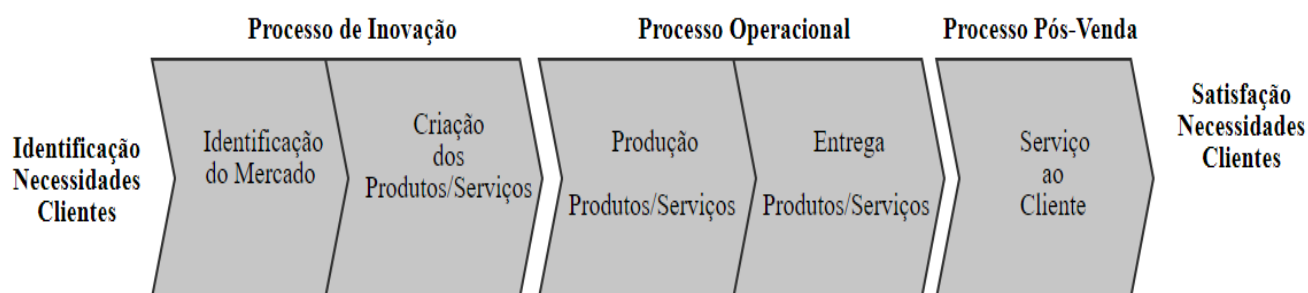
Nesta perspetiva do BSC a empresa deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes. Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objetivos financeiros da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas baseiam-se na melhoria dos processos operacionais já existentes, diferindo assim do BSC, que se baseia na definição do conjunto de valores que completam os processos internos, a começar pelo processo de inovação, que consiste na identificação das necessidades dos clientes, quer sejam atuais ou futuras, e no desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades, passando pelo processo de operações, caracterizado pela prestação de serviços ao cliente e, por fim, o serviço pós venda, que completa o propósito proporcionado pelos produtos e serviços da empresa.

Todas as organizações têm procedimentos, culturas e processos internos, que constituem a sua cadeia de valor específica. Os departamentos e unidades de negócio concretizam a proposta de valor para os clientes através desses processos, executados com eficiência e eficácia.

Kaplan e Norton (1996) consideram uma cadeia de valor genérica na qual todas as empresas se podem adotar quando da construção da perspetiva de processos internos do BSC. Esta cadeia de valor é focada nos processos de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), nos processos 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). Na figura seguinte (figura 4), podemos observar a cadeia de valor genérica:

Figura 4: O modelo genérico da cadeia de valor:



Fonte: Citado por Russo, 2006 (adaptado por Kaplan e Norton, 1996)

Segundo os autores, são utilizadas com frequência algumas medidas para avaliar o desempenho em cada um destes processos:

- **Processo de Inovação:** fase de deteção e análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para as mesmas. Nesta fase, é fundamental a eficácia e rapidez do processo inovador de conceção dos produtos. Temos como exemplos de medidas de desempenho (indicadores), a percentagem de vendas de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência, percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios.
- **Processo Operacional:** começa na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Nesta fase, é importante assegurar as entregas aos clientes nos prazos, de forma eficiente e consistente. O BSC pode incorporar indicadores que meçam os níveis de qualidade, confiança, características diferenciadoras dos seus produtos, o tempo do ciclo, o valor dos custos, relativamente à concorrência.
- **Serviço pós-venda:** relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente, garantias, tratamento de devoluções, de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes. Para esta fase, podem ser utilizados indicadores, como, prazo de resolução de reclamações, custos/recursos utilizados pós-venda, volume de crédito, entre outros. De referir que, no caso das empresas com elevados volumes de vendas a crédito, será de aplicar indicadores para avaliar o processo da gestão do crédito.

Posto isto, podemos concluir que no BSC são criados indicadores de desempenho em todas as etapas da cadeia de valor da organização, ao contrário dos modelos tradicionais do desempenho.

1.4.4. Perspetiva da aprendizagem e inovação:

O objetivo desta perspetiva é oferecer a infraestrutura que possibilite a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspetivas. A habilidade de uma organização para inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com a criação de valor.

É esta perspetiva que oferece bases e se sustenta no desenvolvimento de estruturas fundamentais como as pessoas e tecnologias para que as restantes perspetivas do *Balanced Scorecard* tenham êxito. Esta perspetiva deve identificar as necessidades da organização para que seja possível o crescimento e desenvolvimento a longo prazo. Esta metodologia reforça a visão de investimento para o futuro, ou seja, em áreas como os recursos humanos, sistemas e procedimentos, como condição necessária ao sucesso financeiro a longo prazo.

Segundo Caiado (2012), a ótica da aprendizagem e do crescimento identifica a infraestrutura que a organização deve construir para poder crescer e melhorar a longo prazo. Não é normal que as empresas sejam capazes de alcançar os seus objetivos a longo prazo para os clientes e processos internos adotando as tecnologias e capacidades atuais. A capacidade para aprender e crescer constitui um fator decisivo para a melhoria das capacidades da empresa na criação de valor para os seus clientes e acionistas. O processo de aprendizagem e de crescimento provém das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizativos.

Segundo Pinto (2007), esta perspetiva inclui um conjunto de valores intangíveis, como o capital humano (competências), capital informação (sistemas de informação, redes) e capital organizacional (aptidão da organização realizar o processo de gestão da mudança), sobre os quais as empresas devem incidir para concretizar os objetivos estabelecidos nas restantes perspetivas. Nesta fase, o papel dos gestores revela-se de extrema importância, pois são estes que devem apurar quais os investimentos imprescindíveis a realizar quer em recursos humanos, quer em tecnologias de informação e procedimentos, a fim de assegurar o crescimento e desenvolvimento a longo prazo da organização.

Segundo Russo (2009), a perspetiva de aprendizagem e do crescimento deve incluir dois tipos de indicadores; os indicadores genéricos dos resultados (capacidade dos trabalhadores) e indicadores específicos de cada situação da perspetiva de aprendizagem e crescimento. Os primeiros estão relacionados com os colaboradores e traduzem: a sua satisfação de colaborar com a entidade, uma vez que a satisfação dos clientes depende da satisfação dos colaboradores; a capacidade de a empresa reter os seus funcionários, este indicador tem uma importância equivalente ao investimento feito pela empresa em formação; e a produtividade dos trabalhadores, uma boa perceção deste indicador ajuda a um aumento de produtividade dos processos internos. Os segundos estão relacionados com: a capacidade/formação de empregados (pretende-se que estes sejam proativos e tenham sentido crítico para se anteciparem as necessidades dos clientes);

a capacidade dos sistemas de informação (a fiabilidade da informação e a disponibilidade em tempo real ajudam a uma melhoria do desempenho dos trabalhadores no contacto com os clientes e nos processos internos); a motivação, *empowerment* e coordenação (trabalhadores motivados e com sentido de responsabilidade tornam a empresa mais organizada e gera mais rendimento).

Posto isto, o autor Pinto (2007), diz-nos que a perspetiva de aprendizagem e crescimento se encontra posicionada na base do BSC estabelecendo relações causa-efeito cruciais com as demais perspetivas.

1.5.A articulação das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* em relações de causa e efeito. O mapa estratégico:

Pinto (2004) refere um princípio central no funcionamento do BSC que é a criação e a verificação de relações causa-efeito.

As relações causa-efeito funcionam como um teste para avaliar se o BSC está a refletir corretamente a estratégia da empresa. Os objetivos colocados na base do BSC deverão funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o que se pretende para a organização (a visão).

O BSC descreve a estratégia de uma organização através de objetivos e indicadores escolhidos da forma mais adequada. Os objetivos deverão estar ligados por relações de causa-efeito, desde a perspetiva de aprendizagem e crescimento (a causa) até à perspetiva financeira (efeito), identificando-se assim a fonte de influência do resultado final.

De acordo com Kaplan e Norton, a implementação do BSC pressupõe sempre a definição de uma cadeia de causa e efeito, entre todas as quatro perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores, de forma a refletir as relações de causalidade previamente assumidas aquando da formulação das estratégias (Pinto, 2007). Logo, as relações causa-efeito contribuem para relatar a história da estratégia aos diversos *stakeholders*: investidores, empregados, clientes, etc.

Desde a criação do BSC que é proposta a relação entre as perspetivas. Não era um trabalho simples, na medida em que, nem todas as relações causa-efeito eram entendidas e comunicadas. Posto isto, o BSC foi evoluindo e, passado algum tempo surgiu um novo instrumento associado, o mapa estratégico (ou mapa da estratégia) que identifica e clarifica as relações causa-efeito.

Segundo Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico constrói os alicerces para um sistema de gestão capaz de implementar as estratégias de forma rápida e eficaz e ajuda também as organizações a verem as suas estratégias de modo coeso, integrado e sistémico. Kaplan e Norton (2004) acrescentam que o mapa estratégico melhora a clareza e o foco e representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

Assim, podemos dizer que o mapa da estratégia é um poderoso instrumento de comunicação, que facilita uma rápida e melhor transmissão da estratégia aos colaboradores da organização. No mapa estratégico (sequência de causa e efeito), tem-se que colaboradores treinados e motivados conduzem a melhor qualidade e eficiência, que, por seu turno, são a base de clientes satisfeitos e fidelizados, o que, em última instância, maximiza o valor para o sócio/acionista. De ressaltar que este mapa deve ser tão simples quanto possível, passando a mensagem essencial aos colaboradores.

Nas figuras seguintes, podemos analisar um exemplo de uma cadeia de relação causa-efeito e um exemplo de um mapa estratégico do BSC.

Figura 6: Relações causa-efeito:

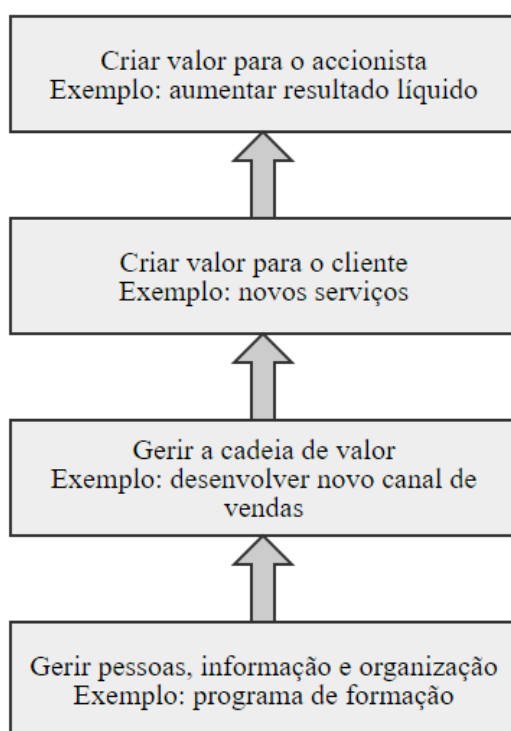
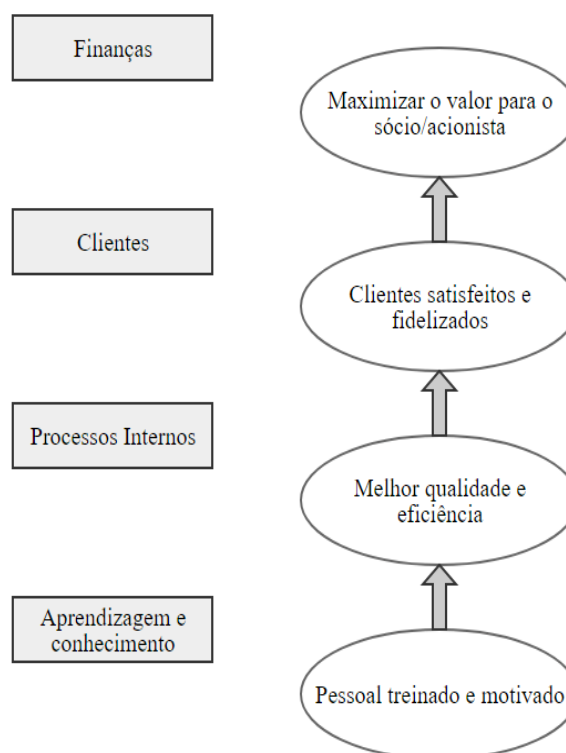


Figura 5: Mapa estratégico do BSC:



Fonte: Ambos de Silva (2017)

1.6. O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica:

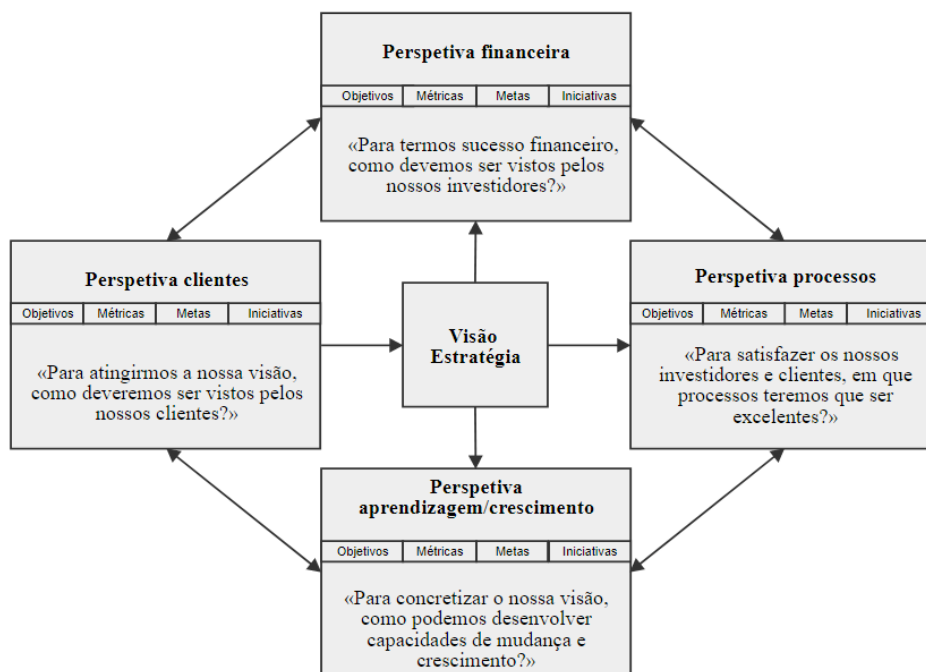
O BSC passou de simples modelo de avaliação de desempenho para um instrumento de gestão estratégica das empresas/organizações. O *Balanced Scorecard* coloca não o controlo, mas sim a estratégia e a visão no centro das atenções dos gestores. Segundo Kaplan e Norton (1996),

o BSC é um mecanismo de excelência para a implementação de estratégias (e não só de formulação estratégica²). Este modelo inicia-se quando a direção da empresa procede à tradução da estratégia da sua unidade de negócio em objetivos estratégicos concretos, para que se possam identificar os seus indutores críticos.

A nova versão da BSC consiste no enfoque dado à visão e à estratégia, colocadas no centro do BSC, e não o controlo, considerando as quatro perspetivas integradas, através de relações de causa e efeito. Esta modificação em relação ao paradigma inicial não é única, são ainda introduzidos novos conceitos cruciais, para além dos habituais, objetivos, indicadores e relações causa-efeito. O novo instrumento de gestão estratégica apela ao estabelecimento, em cada perspetiva, tanto de metas como de iniciativas ao elaborar o BSC (Pinto, 2007).

Os autores Kaplan e Norton (1996) publicaram o artigo «*Using the Balanced Scorecard as Management System*», onde foi apresentado a nova configuração do modelo, integrando todas as conceções referidas anteriormente, conforme a figura seguinte (figura 7):

Figura 7: Traduzir a visão e a estratégia em quatro perspetivas:



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, «*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*», *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro, 1996.

² O processo de implementação do BSC necessita da discussão prévia da missão e da estratégia, dentro de valores organizacionais.

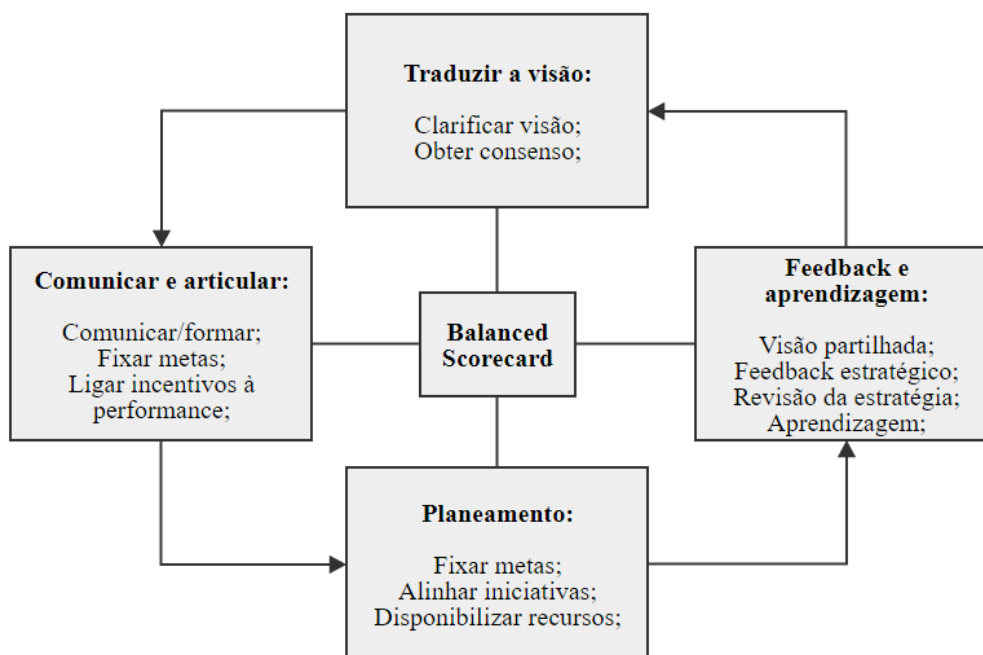
Para Jordan et al. (2002), este sistema estratégico apresenta um conjunto de características próprias:

- A ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- A capacidade de proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- A ligação do controlo operacional à visão e estratégia;
- A clarificação das relações de causa-efeito;
- A focalização dos gestores nos aspetos mais críticos.

A junção entre a prática e a estratégia faz do BSC um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, porque permite obter uma avaliação contínua das ações e do seu contributo para a realização dos objetivos estratégicos. Proporciona, ainda, a interação entre o conhecimento que os empregados têm das consequências financeiras das suas decisões/ações e a gestão de topo que identifica os indutores do sucesso financeiro a longo prazo.

Kaplan e Norton (1996) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC, de modo a fazer a ligação entre as iniciativas operacionais (curto prazo) e os objetivos estratégicos (longo prazo). Estes quatro processos também estão ligados entre si, conforme a figura seguinte (figura 8):

Figura 8: Quatro processos para gerir a estratégia:



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro, 1996.

Os quatro passos referidos anteriormente contribuem para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Esta compatibilização da formulação da estratégia com a sua concretização permite superar um problema de muitas empresas, o qual consiste na ineficiência dos sistemas de gestão tradicionais, ao nível da comunicação de objetivos, afetação de recursos e o seu controlo.

1.7. Implementação do *Balanced Scorecard*:

A implementação do BSC pressupõe a existência de importantes recursos económicos e humanos.

Os autores Kaplan e Norton (1997) afirmaram que as empresas decidem implementar o BSC por diversos motivos. Entre estes, os autores destacaram como mais importantes o estabelecimento da estratégia, a comunicação da mesma a toda a organização, a focalização das iniciativas de mudanças organizacionais, o alinhamento dos comportamentos dos elementos da organização com a sua estratégia, o desenvolvimento da capacidade de liderança da organização, a obtenção de coordenação e sinergias entre as diversas unidades de negócio e ainda a necessidade da criação de um sistema de avaliação, controlo e *feedback*.

Posto isto, o modelo de Kaplan e Norton (1997) identifica os quatro passos inerentes a cada tarefa da construção do BSC. De seguida iremos então analisar os respetivos passos:

1. **Definição da Arquitetura do programa de avaliação:** nesta etapa, o objetivo é promover uma compreensão e uma análise crítica da gestão de topo da organização para as necessidades da execução da estratégia, de modo a que se atinja a visão de futuro, bem como garantir o apoio executivo ao projeto de implementação (Santos, 2006). De seguida define-se a área de negócio onde será aplicado o *Balanced Scorecard* e identificam-se as relações entre esta e a organização, de forma a evitar objetivos e medidas não compatíveis com as restantes áreas de negócio. Assim, esta etapa, desenvolvem-se então duas tarefas importantes:
 - **Tarefa 1** – Selecionar as unidades de negócio;
 - **Tarefa 2** – Identificar as ligações entre as unidades de negócio e o topo da organização;
2. **Definir os objetivos estratégicos:** nesta etapa procura-se encontrar o consenso quanto aos objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspetivas, juntamente com a sua descrição detalhada. Para tal, é feita a primeira ronda de entrevistas com os gestores de topo da empresa e de cada área de negócio e, se necessário, com os principais acionistas para apresentar os objetivos a atingir. Estas entrevistas possuem objetivos implícitos como traduzir a estratégia e objetivos estratégicos em metas tangíveis. É feita também

uma reunião síntese e um primeiro *workshop* executivo onde os gestores de topo se reúnem para debater resultados das entrevistas e onde é delineado um esboço do BSC, onde cada perspetiva é abordada de forma sequencial. Esta etapa, elabora então 3 tarefas importantes:

- **Tarefa 3** – Primeira ronda de entrevistas;
- **Tarefa 4** – Reunião síntese;
- **Tarefa 5** – Primeiro *Workshop* com os gestores de topo;

3. **Seleção das unidades de medida estratégica:** nesta fase são definidos os indicadores e as metas para cada indicador. É feita uma reunião dos subgrupos onde são revistas as descrições dos objetivos estratégicos e onde se identificam os indicadores que melhor comunicam a intenção de cada objetivo. De seguida faz-se um segundo *Workshop* executivo para debater a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o BSC. No final do *Workshop*, deve ser elaborada uma publicação que comunique as intenções e o conteúdo do BSC a todos os funcionários da unidade de negócio. A par disto, deve-se estabelecer também as metas para cada indicador. Resumindo, nesta etapa são efetuadas as seguintes tarefas:

- **Tarefa 6** – Reunião com os subgrupos;
- **Tarefa 7** – Segundo *Workshop* com os gestores de topo;

4. **Elaboração do plano de implementação:** nesta fase ocorre a aprovação final dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das metas, do plano de ação para alcançar as metas propostas e do plano de implementação do BSC. Assim, em primeiro lugar, será desenvolvido um plano de implementação, seguido de um terceiro *workshop* executivo para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos outros dois *workshops* e validar as metas propostas pela equipa de implementação. Por fim, conclui-se o plano de implementação, sendo o BSC divulgado por toda a organização bem como o modo como se obtêm os valores. De uma forma resumida, esta etapa inclui a:

- **Tarefa 8** – Desenvolvimento do plano de implementação;
- **Tarefa 9** – Terceiro *workshop* com gestores de topo;
- **Tarefa 10** – Finalizar o plano de implementação;

Para aumentar as probabilidades do BSC ser bem implementado, é fundamental que esta ferramenta seja liderada pela alta direção, caso contrário a sua importância não será entendida pela organização. Deve ser nomeado um responsável com carisma e respeitado por toda a organização para liderar a sua implementação com vista a conseguir o apoio e o comprometimento de todos os colaboradores. É também de primeira importância existir comunicação e partilha da

informação e do conhecimento em toda a organização, para que toda ela seja envolvida num esforço contínuo para encontrar soluções que a levem a melhorar o desempenho presente e futuro.

1.8. Apreciações/Críticas do *Balanced Scorecard*:

O BSC, como todos os outros modelos, apesar dos benefícios apresentados com a sua correta utilização, também pode encontrar fracassos, ou seja, pontos em que o modelo ainda não é eficaz, tanto a nível da organização como a nível estrutural.

Segundo Kaplan e Norton (1992), a existência de uma visão e a estratégia definidas é crucial para se dar início à implementação do *Balanced Scorecard*, a par da constituição de uma equipa disposta a investir esforços numa iniciativa da organização que, em muitos casos, é dificilmente quantificável.

Um bom projeto de *Balanced Scorecard* deve começar com uma boa representação dos objetivos críticos da organização que dirigem o desempenho da organização e os principais relacionamentos entre eles, mostrando as relações de causa-e-efeito pelas quais as melhorias específicas criam os resultados desejados.

A implementação deste modelo permite algumas vantagens às organizações como (Geada, Cruz, Silva, 2012, adaptado de Kaplan e Norton):

- Tornar clara a visão de conjunto de toda a organização;
- Alinhar a empresa em torno da estratégia;
- Facilitar a comunicação em toda a organização;
- Tornar o processo de definição estratégica contínuo;
- Fazer a ponte entre a definição da estratégia e a sua implementação;
- Melhorar a eficiência da gestão;
- Melhorar a rapidez e a qualidade das decisões, bem como controlar os processos organizacionais, ou seja, reduzir o risco;
- Reduzir custos, aumentar a produtividade e a orientação do negócio;
- Medir a eficiência e eficácia dos processos, permitindo definir quais são aqueles em que a organização atinge ou deve atingir a excelência;
- Agir com base em dados reais e não em princípios subjetivos, conseguindo-se assim atingir níveis competitivos mais elevados;
- Monitorizar desempenhos;
- Integrar todas as ferramentas de gestão;
- Aumentar as hipóteses de sobrevivência das organizações a longo prazo;

Silva (2017) acrescenta outras vantagens como:

- Permite a ligação com o processo orçamental;

- É direcionado e focado nas ações;
- É um instrumento flexível;
- Promove a sinergia organizacional;

Contudo, o BSC apresenta limitações, que alguns autores dizem que se prendem com a dificuldade da sua utilização em certos casos, e definição de indicadores, originando resultados pouco realistas algumas vezes. Contudo, isto deve-se essencialmente à forma deficiente como o modelo é, por vezes, executado.

Os estudos realizados por Kaplan e Norton apontam para alguns erros, dos quais os mais usuais que podem ocorrer durante a implementação do BSC, são a seguir mencionados (Geda, Cruz, Silva, 2012, adaptado de Kaplan e Norton):

- Como afeta toda a organização, a implementação do BSC provoca frequentemente confrontos com a cultura organizacional existente.
- Outro constrangimento passa pela visibilidade do indivíduo, já que o BSC é um sistema de medição do desempenho organizacional que remove as avaliações de desempenho dos colaboradores de uma forma individual, tendo por base objetivos definidos.
- A definição das métricas e dos procedimentos de recolha de dados é essencial, mas deve ser acompanhada de uma infraestrutura de informação capaz de ajudar na gestão dos fluxos de dados, tanto para a recolha desses dados, como para a redução de relatórios.
- O sucesso do uso do BSC começa com o reconhecimento de que ele não é apenas um sistema de medição, mas sim um processo de mudança. Tratar o *Balanced Scorecard* como um projeto da área de SI/TI porá certamente em causa o seu sucesso.
- A falta de alinhamento entre as várias unidades de negócio é outro fator importante que poderá ser responsável pelo fracasso na implementação da estratégia.
- Como se trata de um processo de mudança organizacional, não será viável sem a participação efetiva e o patrocínio do líder.
- A má definição das relações de causa-efeito entre os objetivos conduzirá a resultados pouco fiáveis.

Note-se que uma definição de estratégia errada não conduzirá ao insucesso do *Balanced Scorecard*. O BSC é um método para traduzir, comunicar, implementar e monitorizar o desempenho da estratégia da organização. Mas é também um processo de aprendizagem estratégica e de melhoria.

O processo de aprendizagem da definição estratégica e a medição do desempenho, antecipando efeitos, impactos e desempenhos futuros, deverá possibilitar a alteração da estratégia da organização, sempre que tal se revele necessário. O processo estratégico deverá ser integrado e contínuo, logo possível de ser alterado e revisto sempre que necessário.

Silva (2017) também apresenta algumas desvantagens ao modelo de BSC, sendo elas:

- Pode existir confusão entre fins e os meios;
- A associação entre causa e efeito raramente é comprovada. As relações entre as várias variáveis são muito mais complexas que o indicado pelo BSC;
- Dificuldade para definir indicadores não financeiros;
- O foco é essencialmente na organização interna. Dá pouco relevo aos aspetos do meio envolvente;

Posto isto, podemos concluir que o aspeto fundamental do BSC é a sua capacidade de ligar o planeamento estratégico à execução, combatendo uma das maiores causas do insucesso na implementação dos planos das empresas.

1.9. Indicadores:

No início dos anos 90, durante as primeiras implementações do BSC, as principais preocupações das empresas foram: identificar objetivos, distribuí-los de forma lógica pelas quatro perspetivas, definir indicadores (métricas) adequados para medir esses objetivos e analisar as relações causa-efeito entre as perspetivas, objetivos e indicadores (Pinto, 2009). Uma vez que o BSC evoluiu a partir de um sistema de medição, um dos conceitos mais críticos que é importante dominar em todas as suas vertentes é o de «indicador ou métrica».

Nos dias de hoje, existem milhares de indicadores que podem ser utilizados na gestão de todas as áreas da empresa.

Segundo Caldeira (2016), os indicadores de Gestão são uma ferramenta de avaliação de desempenho quantitativa.

Os indicadores acabam assim por assumir-se como um elemento gerador de consenso dentro da organização, já que constituem o veículo aceite por todos para a quantificação objetiva dos resultados realizados.

É necessário definir os indicadores financeiros e não financeiros mais determinantes para a organização. Todos os indicadores/medidas de desempenho deverão ter a correspondente qualificação através da definição de metas a atingir e respetiva periodicidade, que pode abranger objetivos de curto e longo prazo.

Segundo o autor Russo (2009), normalmente são calculados indicadores financeiros e indicadores não financeiros.

Os indicadores financeiros são calculados com base nos documentos financeiros das organizações, nomeadamente demonstração de resultados, balanço e balancetes. Estes indicadores são usados na medição de desempenho na perspetiva do curto prazo. Já os indicadores não financeiros são importantes para: a construção contínua de um alinhamento entre a missão, a

estratégia, os valores e os comportamentos; um contínuo aperfeiçoamento de processos, de produtos e de resultados; e quantificação dos sucessos ou dos fracassos alcançados. Estes indicadores são usados na medição do desempenho na perspetiva de médio/longo-prazo e são utilizados nos modelos de gestão estratégica, uma vez que a sua informação é viável para uma avaliação a longo-prazo.

Os indicadores devem estar relacionados com os objetivos estratégicos da empresa, a fim de avaliar se a implementação da estratégia está a ir na direção correta.

Caldeira (2013), diz-nos que os indicadores são apresentados através de uma ficha, que tem a seguinte estrutura:

- **Utilidade (Para que serve?)** – Explica a utilidade do indicador descrevendo a sua função para a gestão da empresa.
- **Fórmula de Cálculo (Como se calcula?)** – Apresenta o algoritmo (também conhecido por fórmula de cálculo) utilizado para o apuramento de resultado. Apresenta-se também a unidade de medida (ex.: euros, nº, dias, %, etc.) utilizada para mostrar o resultado.
- **Fonte de informação (Onde se vai buscar a informação?)** – Descreve as fontes mais comuns onde se deve ir buscar os dados/informação para alimentar o algoritmo.
- **Periodicidade (Quando se deve apurar?)** – Identifica a frequência ideal com que uma empresa deve aplicar o algoritmo, de modo a monitorizar o resultado do indicador.
- **Polaridade (Qual a polaridade?)** – A polaridade do indicador esclarece a forma como o indicador deve ser lido quando o resultado aumenta ou diminui. Diz-se polaridade positiva se, quando o resultado aumenta, identifica bom desempenho; é polaridade negativa se, quando o resultado diminui, identifica bom desempenho para o objetivo.
- **Notas adicionais** – Expõe outra informação complementar para ajudar na interpretação do resultado do indicador.
- **Visualização** – Apresenta um exemplo de um possível gráfico que poderá ser utilizado para a visualização do resultado do indicador. Por vezes, cruza informação de mais do que um indicador ou faz uma comparação com as metas.

Há dois indicadores fulcrais em termos de metodologia *Balanced Scorecard*, sendo eles os indicadores de resultados (*lag*) e os indicadores indutores (*lead*). (Pinto, 2007)

No que diz respeito aos indicadores *lag* ou de resultados, 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. O autor Santos (2006), acrescenta que os indicadores indutores são a causa ou a origem e os indicadores resultado são o efeito ou destino.

1.9.1. *Key Performance Indicators:*

Um conceito habitualmente utilizado é o de «Indicador Chave da Performance» (*Key Performance Indicator*).

Segundo o autor Parmenter (2007) citado por Caldeira (2016), os *Key Performance Indicators* (KPIs) são uma técnica de gestão conhecida em português como «Indicadores-chave de Desempenho». O autor diz-nos também que os KPIs facilitam a transmissão da visão e da missão de uma determinada organização para funcionários dos vários escalões hierárquicos. Um indicador chave de desempenho funciona como um veículo de comunicação, garantindo que os trabalhadores entendam como os seus trabalhos são importantes para o sucesso ou falta de sucesso da organização.

Os KPIs permitem obter informação útil, de confiança e exata. E, assim, é importante de uma forma cuidada definir e documentar a metodologia de medição antes de implementar um KPI.

Como refere Pinto (2007) existem vários tipos de KPIs operacionais, financeiros ou outros, de acordo com a aplicação pretendida. O mesmo autor diz-nos que poucas organizações acompanham e controlam efetivamente os verdadeiros KPIs, pelo facto de ainda não terem explorado o que é um KPI.

Segundo Pinto (2007) existem três tipos de indicadores de *performance*:

- Indicador Chave de resultado (KRIs = *Key Result Indicators*): mostram o que foi executado em determinada perspetiva.
- Indicadores *Performance* (PI): indicam o que deve ser feito.
- Indicadores Chave de *Performance* (KPIs): indicam o que deve ser feito para melhorar radicalmente a *performance*.

Assim, a cada KPI e indicadores em geral devem estar agregados os seguintes elementos:

Tabela 1: Elementos de um indicador

Conceito	Definição
Objetivo	É basicamente o meio de eleição para a comunicação das intenções estratégicas e operacionais da empresa. Os objetivos devem ser capazes de expressar com clareza um determinado intento, esclarecendo os colaboradores sobre o que a empresa pretende conseguir num determinado aspeto e num determinado período de tempo.

Indicador	Constitui a designação do instrumento de apuramento (algoritmo) do resultado.
<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	São indicadores-chave. São os indicadores eleitos como os mais importantes para a empresa. Em regra, não são mais do que 15/20 indicadores.
Algoritmo	Também conhecido por “fórmula de cálculo”. Não é mais do que a própria fórmula matemática que permite apurar o resultado registado.
Resultado	É o valor que se apura através do algoritmo. Representa um resultado alcançado pela empresa num determinado período de tempo.
Meta	Quantifica a ambição do objetivo. Tem por função eliminar a subjetividade, reforçar o compromisso, identificar a ambição, fomentar a melhoria contínua e promover a inovação.
Desvio	Representa a diferença entre a meta previamente estabelecida e o resultado efetivamente realizado. Pode-se apresentar em número absoluto ou em %.
Performance	É uma forma de apresentar o resultado de modo a comparar indicadores que tenham diferentes unidades de medida. Regra geral, a performance é apresentada em %, sendo 100% quando atinge a meta, <100% quando não atinge e >100% quando supera a meta.
Avaliação	Representa uma avaliação qualitativa obtida em função da performance/desvio. Por exemplo: Supera, Atinge, Em alerta e Não Atinge. Permite facilitar a comunicação do nível de performance.

Fonte: Citado por Caldeira (2016).

1.9.2. Qualidades de um bom indicador:

Segundo Silva (2017), os indicadores a utilizar devem ter uma série de características, para que sejam bons instrumentos de gestão.

Um indicador deve ser:

- Claro (transmitir informação de interpretação simples e confiável sobre o evento a analisar);
- Ser pertinente para a gestão (nomeadamente, útil para o destinatário na tomada de decisão);
- Fácil de obter, mediante o acesso intuitivo a uma aplicação informática;
- Ser credível (as fontes de informação devem ser credíveis ou ter um processo de registo protegido de eventuais erros);
- Ter a sua unidade de medida corretamente identificada (números absolutos (nº), percentagens (taxas de crescimento, pesos) (%), dias, horas, valores, ...);
- Estar alinhado com as metas departamentais e pessoais, no âmbito da estratégia previamente definida (ou seja, os indicadores devem possibilitar a ligação entre os objetivos, as metas e os orçamentos);
- Permitir o *benchmarking* (ou seja, comparável com outras atividades, unidades de negócios e entidades externas).

Capítulo II – Caso Stemlab, S.A:

Neste capítulo será feita uma breve apresentação ao Grupo Stemlab, S.A, entidade de acolhimento, e da unidade orgânica onde o estágio foi inserido, departamento Financeiro, na área de Controlo de Gestão.

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

Esta ferramenta irá requerer várias fases de renovação, sendo elas: reunir todo o material de suporte para a sua realização; desenvolver e confirmar as declarações de visão, valores, missão e estratégia; elaboração de entrevistas com os responsáveis pelos diversos departamentos; apuramento/análise dos objetivos e indicadores em cada departamento e em cada perspetiva, estabelecendo metas corretas para os indicadores; e desenvolver as relações de causa-efeito.

A informação tratada neste capítulo, como já referi anteriormente, foi recolhida por observação e através de entrevistas aos respetivos colaboradores e responsáveis departamentais.

2.1. Apresentação da empresa:

A Crioestaminal nasce em julho de 2003, sob a designação Crioestaminal – Criopreservação de Células Estaminais, Lda., e foi a primeira empresa em Portugal a disponibilizar o serviço de criopreservação das células estaminais do sangue do cordão umbilical. Foi fundada pelo Raúl Santos, André Gomes, Luís Gomes, Gonçalo Castelo- Branco, Daniel Taborda e Alexandra Mendes e um grupo de empresas ligados à saúde. As células estaminais são células com capacidade para darem origem às células especializadas que constituem os tecidos e órgãos do nosso corpo. Esta especialização acontece ao longo de toda a vida. Inicialmente, a empresa foi sedeadada na incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes, em Coimbra. Sensivelmente três anos depois a sua designação alterou para Crioestaminal – Saúde e Tecnologia, S.A.

Não possuindo na altura laboratórios próprios, a Crioestaminal estabelece uma parceria com a Cryo-Save (maior banco de células estaminais de sangue do cordão umbilical), empresa com uma vasta experiência no mercado europeu, para onde eram enviadas as amostras de sangue do cordão a fim de serem criopreservadas.

Em julho de 2006, foi concretizado o objetivo da construção do laboratório, no Biocant Park – Centro de Inovação em Biotecnologia, em Cantanhede, passando assim a funcionar como Banco de Sangue do cordão umbilical.

Em julho de 2015, a denominação social da Crioestaminal passa a Stemlab, S.A.

Atualmente o Grupo Stemlab, S.A, tem diversas unidades de negócio, sendo elas a Celvitae (empresa sediada em Espanha), a Futura e Rygnera (ambas são parcerias em Itália), a Stemlab, AG (sedeada na Suíça) e a BebéCord (parceria em Portugal).

A aposta da Crioestaminal na qualidade começa pelos próprios colaboradores da empresa: cerca de 89% dos colaboradores são licenciados, incluindo mestres e doutorados em Bioquímica. A empresa conta atualmente com 74 colaboradores³, a grande maioria com ligação à Universidade de Coimbra. A empresa aposta todos os anos no recrutamento de novos colaboradores através de instrumentos de apoio à inserção de jovens no mercado de trabalho, tais como os programas Estágios Profissionais do Instituto do Emprego e Formação Profissional e INOV – Jovem.

2.2. Pilares para a construção de um *Balanced Scorecard*:

Como ponto de partida é necessário conhecer qual a missão, valores, visão e pilares estratégicos que a empresa estabelece para o seu negócio. Para tal, foi fulcral analisar o manual da qualidade e o relatório de contas do grupo Stemlab, S.A.

2.2.1. A missão:

O grupo Stemlab, S.A tem como principal missão garantir a participação de forma ativa no desenvolvimento e disponibilização das mais avançadas tecnologias da medicina preventiva e personalizada. Para que possa permitir:

- A possibilidade e o acesso a terapêuticas personalizadas baseadas em células estaminais: a criopreservação de células estaminais é a única forma de assegurar que estas estão disponíveis, a qualquer momento, para poderem ser usadas no tratamento de doenças. Até à data, foram já realizados mais de 40000 transplantes com sangue do cordão umbilical. A Crioestaminal fundou em 2003 o primeiro banco familiar de criopreservação da Península Ibérica para permitir o acesso a esta tecnologia.
- O desenvolvimento de projetos de I&D com vista a descobrir novas terapias celulares: a Crioestaminal realiza uma constante e consistente aposta na Investigação & Desenvolvimento no campo das ciências da vida, que inclui a realização de parcerias com instituições de referência do sistema científico e tecnológico e o trabalho em rede com parceiros no estrangeiro. Esta abordagem permite alargar a aplicação de células estaminais para além das doenças atualmente tratadas. A Crioestaminal foi a primeira instituição em Portugal e registar patentes para tratamentos inovadores com células estaminais.

³ Integram a Crioestaminal 71 colaboradores no quadro e 3 estagiários.

- A disponibilização de tecnologias avançadas de diagnóstico: baseada com testes de rastreio, que permitam confirmar a presença (ou ausências) de patologias, sendo a base para a tomada de decisão acerca de mudanças de estilo de vida ou acerca de tratamentos personalizados, o grupo Stemlab, S.A pretende contribuir para o bem-estar e saúde da população.

2.2.2. Valores:

Os valores pelos quais uma empresa se rege devem ser reconhecidos a nível interno e externo. Para tal, no cumprimento da missão, a empresa rege todas as atividades por um conjunto de princípios baseados nos valores em que acredita e preserva:

- Honestidade;
- Rigor;
- Respeito;
- Ambição;

2.2.3. Visão:

A visão da empresa assenta na definição do que a mesma considera ser o ideal para o seu futuro, pelo que a empresa tem a seguinte visão:

- Banco de Células estaminais de alta qualidade e laboratório de terapia celular.
- Top 3 de banco de células estaminais na Europa e uma referência no mercado global.
- Presente em pelo menos 5 países (>20% das vendas no mercado internacional) e líder no sul da Europa.
- Banco com o mais completo portfólio de criopreservação de células estaminais (4 fontes).
- I&D e laboratório de terapia celular com vários ensaios clínicos de terapia celular em curso e uma referência na produção de ATMP (>10% das vendas).
- Portfólio de serviços auxiliares que suportam e diversificam o fluxo de receitas (>10% das vendas).

2.2.4. Pilares estratégicos da Crioestaminal:

Os pilares estratégicos de médio e longo-prazo da empresa assentam em:

- **Trabalho atual:** aumentar a quota de mercado e penetração em Portugal e estabilizar os mercados internacionais atuais.
- **Área de terapia celular:** desenvolver ensaios clínicos com base na fábrica celular ou focada em novas aplicações para o transplante de SCU (Sangue do cordão umbilical).
- **Diversificar em novos serviços:** novas fontes de células estaminais; Genelab foco em clientes B2B; rentabilizar o DB (serviço de rentabilização de Base de dados);

Assim, definidos os pilares estratégicos da Crioestaminal, pretende-se conseguir construir uma equipa forte, com uma infraestrutura de ponta, tendo sempre grande relevância no mercado global.

2.3. Acionistas da Crioestaminal:

A Crioestaminal centra o seu negócio na criopreservação de células estaminais de sangue do cordão umbilical. Vende 35% do seu capital a um fundo do Explorer Investments a à Associação Nacional de Farmácias (ANF), com vista a concretizar planos de crescimento no estrangeiro.

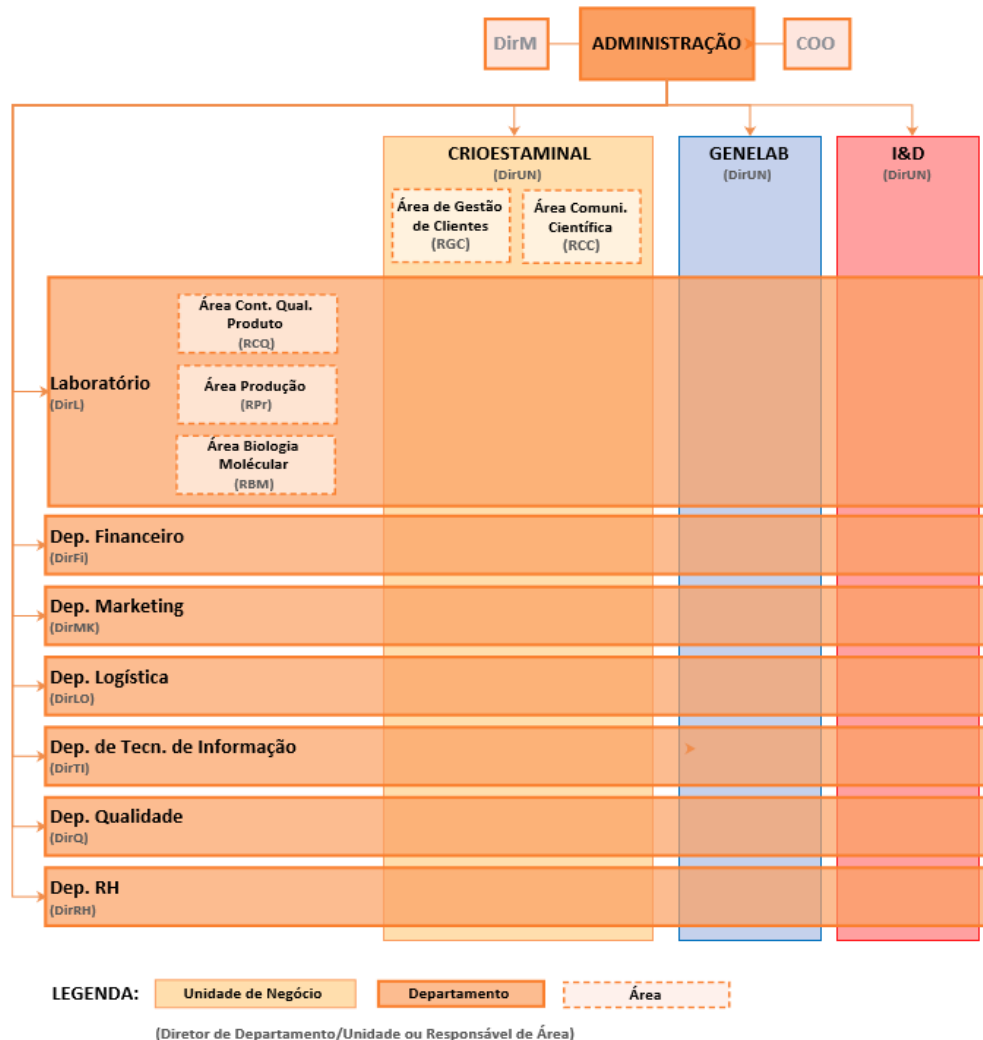
Assim, em 2007 entraram na estrutura acionista da Crioestaminal a Associação Nacional de Farmácias (ANF) e o Fundo de *Private Equity Explorere I*, com o objetivo de consolidar a liderança da Crioestaminal no mercado português e reforçar a sua aposta na internacionalização.

A ANF será extremamente importante porque congrega quase 3000 mil farmácias que podem ser excelentes pontos de venda para Crioestaminal. Esta parceria possibilitará às farmácias vendas de Kits para recolha de células estaminais (sangue do cordão umbilical) para posterior criopreservação.

Em 2009, a Crioestaminal altera a sua estrutura acionista do grupo Stemlab, SA, sendo distribuída da seguinte maneira: 88,01% para *REF IV Luxembourg Sarl*; 0,49% para Grover Thomas (presidente do conselho de Administração da Stemlab, S.A); 10,72% para KTOG Unip. Lda. (empresas de consultoria); 0,41% para a acionista Alexandra Mendes (diretora do departamento de Recursos Humanos e sócia fundadora da Crioestaminal) e 0,37% para *Projector Elso, SL* (atividades de aconselhamento e prestação de serviços de assistência médica, sanitária e hospitalização).

2.4. Estrutura Organizacional:

Figura 9: Organigrama da Crioestaminal:



A estrutura funcional da Crioestaminal é bastante leve, contando, no entanto, com colaboradores qualificados e com o apoio de reconhecidos especialistas de diferentes áreas que trabalham em estreita colaboração com a empresa, nomeadamente na área financeira, jurídica, médica e científica. Esta estrutura, encontra-se organizada consoante: o organigrama (ver figura 9), que define as relações hierárquicas. A descrição de funções, que define as funções dos seus colaboradores, as principais responsabilidades, autoridades e requisitos mínimos para o desempenho de cada função na empresa é feita pelo superior hierárquico, salvo em situações devidamente assinaladas na lista de exceções de substituição. A estrutura organizacional da Crioestaminal assenta numa organização por departamentos, sendo que no topo da hierarquia encontra-se a administração, cujas diretrizes são orientadas também por uma Consultoria externa

nas áreas Médico-Científica (DM); Direção Técnica do Laboratório e Higiene e Segurança no Trabalho; e por o COO (*Chief Operating Officer*) que está por dentro do dia-a-dia das operações dentro da empresa, reportando-as ao Conselho de Administração.

A Stemlab, S.A está atualmente organizada nas seguintes unidades: Crioestaminal, Genelab e Investigação & Desenvolvimento.

A unidade Crioestaminal encontra-se dividida em duas áreas, a Gestão Comercial (DCC) e a Gestão de Clientes (AGC). Na área de Gestão Comercial são coordenadas as atividades relacionadas com a divulgação do serviço junto de outros canais de venda, nomeadamente farmácias, médicos e CPP's e são desenvolvidas atividades de coordenação e organização de projetos, relacionadas com ações de divulgação junto dos clientes. A área de Gestão de Clientes estabelece o primeiro contacto com os potenciais clientes e acompanha o processo de um cliente, desde a aquisição do kit até ao armazenamento da amostra.

A unidade Genelab gere as atividades relacionadas com os testes genéticos.

Na unidade de Investigação & Desenvolvimento são estudados os potenciais novos serviços e coordenados os projetos de I&D e Divulgações Científicas.

Para o suporte das atividades, a empresa conta ainda com os seguintes departamentos:

- O Departamento Laboratório (Lab), onde é feita a gestão das atividades laboratoriais, que inclui a área de Produção (APr), onde são controladas as atividades e Criopreservação, a área de Controlo de Qualidade (ACQ), onde é feito o controlo da seleção de dadores e do produto de terapia celular (PTC), de forma a garantir a qualidade e segurança dos produtos armazenados, e a área de Biologia Molecular (ABM) onde são feitas as atividades de Biologia Molecular.
- O Departamento Financeiro(DFi), onde são geridas as atividades administrativas e financeiras.
- O Departamento de Marketing (DMK), onde são coordenadas as atividades de Marketing, nomeadamente as atividades de gestão de produto, de gestão de marca, e as atividades de estratégia de marketing direcionada aos canais de venda.
- O Departamento de Logística (DLO), onde são coordenadas todas as atividades relacionadas com a produção de Kits de colheita, a distribuição de materiais de divulgação e a gestão de fornecedores e de recursos físicos.
- O Departamento de Logística (DLO), onde são coordenadas todas as atividades relacionadas com a produção de Kits de colheita, a distribuição de materiais de divulgação e a gestão de fornecedores e de recursos físicos.
- O departamento de Tecnologias da Informação (DTI), onde é feito o controlo dos sistemas informáticos e o desenvolvimento de ferramentas informáticas.

- O departamento da Qualidade (DQ), onde se coordenam todas as atividades de gestão do SQ que possam influenciar a qualidade dos serviços prestados pela Crioestaminal.
- O Departamento de Recursos Humanos, onde são desenvolvidas as atividades de formação, recrutamento, integração, cultura organizacional e gestão de pessoas ao nível de competências e objetivos, bem como os serviços de SHST.

2.5. A equipa Crioestaminal:

Um ponto fulcral e distintivo de qualquer empresa está na estrutura de Recursos Humanos que a compõe. A Crioestaminal é caracterizada por ter uma equipa jovem, com sólida formação académica e formação contínua, comprometida com a qualidade do serviço que presta e com a melhoria do seu desempenho. A Crioestaminal foi distinguida pelos estudantes portugueses como um dos empregadores mais atrativos para trabalhar, no âmbito da área de Engenharia e Ciência. Os dados são da consultora *Universum*, e dizem respeito ao estudo anual “Os empregadores mais atrativos de Portugal”, onde foram destacadas 100 empresas nacionais e internacionais como as empresas mais desejadas para trabalhar.

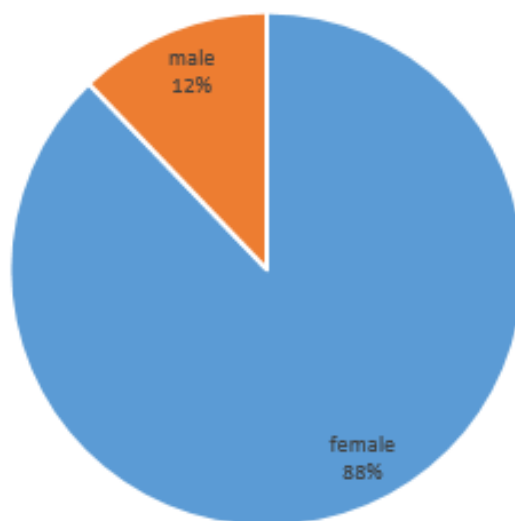
A Crioestaminal dá grande importância aos estágios como forma de conhecer a prestação de uma pessoa e a sua integração na equipa antes de introduzir nos seus quadros.

Todos os novos colaboradores têm um período de integração, mais ou menos longo, dependendo da função que desempenham. No dia de chegada à empresa são normalmente recebidos pelo responsável de Recursos Humanos que os apresenta a todos os colaboradores da empresa, fazendo uma visita às instalações. Durante cerca de 2 dias, fazem um mini-tour passando pelos departamentos e aprendendo o que se faz em cada um. Nestas pequenas apresentações de departamento, os colegas da empresa devem sempre dar ao novo colaborador uma perspetiva geral das atividades aí desenvolvidas e referir os pontos de contacto do seu departamento com a função do novo colaborador.

- **Caracterização dos colaboradores por género:**

A maioria dos colaboradores da empresa são do sexo feminino. Do total de 74 pessoas a trabalhar neste momento na Crioestaminal, 88% são mulheres e 12% são homens.

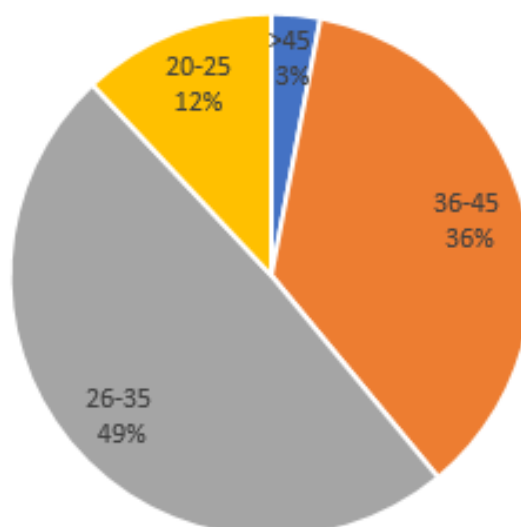
Figura 9: Caracterização dos Recursos Humanos por género:



- **Caracterização dos colaboradores por idade:**

A equipa da Crioestaminal é formada por pessoas jovens e dinâmicas. Como podemos verificar no gráfico em baixo, a grande maioria dos colaboradores da Crioestaminal encontra-se numa faixa etária entre os 26-35. Este processo está associado a uma formação académica e a uma formação *in-house*, cumprindo um levantamento periódico das necessidades de formação, visando melhorar o desempenho das funções desenvolvidas.

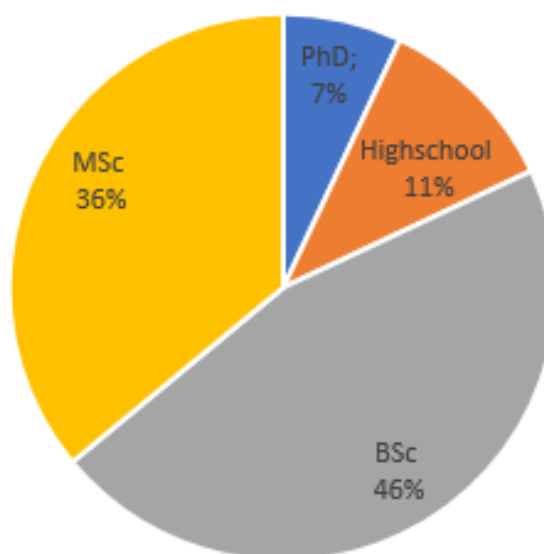
Figura 10: Caracterização dos recursos humanos por idade:



- **Caracterização dos colaboradores por formação académica:**

O grupo Stemlab é uma empresa exigente em termos de habilitações académicas usufruindo de uma localização privilegiada entre dois polos de formação e conhecimento: as Universidades de Coimbra e de Aveiro. Grande parte dos colaboradores são licenciados, seguindo de mestres, colaboradores habilitados com o ensino secundário e doutorados.

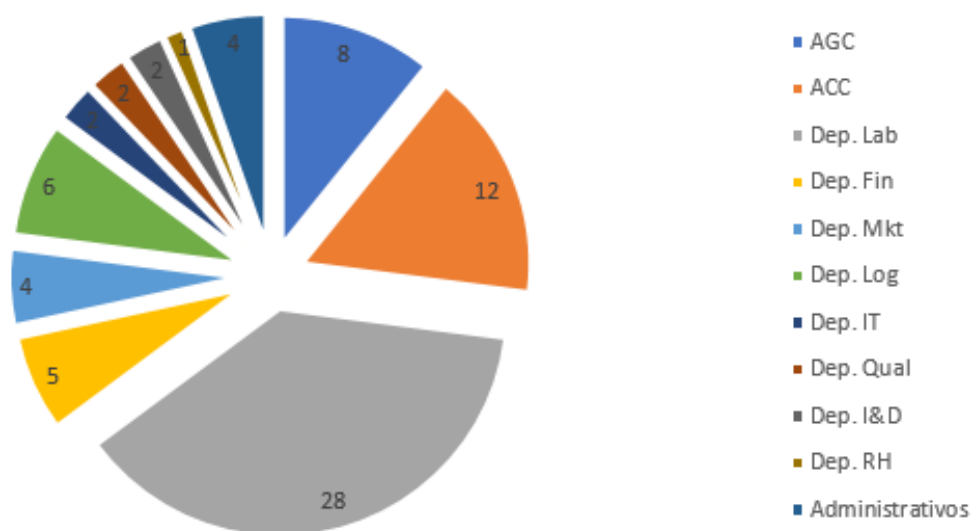
Figura 11: Caracterização dos recursos humanos:



- **Caracterização dos colaboradores por departamento:**

Grande parte dos trabalhadores está ligada ao laboratório, sendo que está feita a distinção entre as áreas de controlo de Qualidade do produto, a área de produção e a área de Biologia Molecular, dado que todos são servidos maioritariamente pelas mesmas pessoas. De seguida, para a grande representatividade da área de comunicação científica, contribui fortemente a existência da equipa de visita médica da Crioestaminal. Esta é formada por colaboradores com formação na área das Ciências da Vida que têm como principal função estabelecer contactos com formadores de opinião como médicos e enfermeiros, farmacêuticos e Centros de Preparação para o Parto (CPP's). Se não existisse a colaboração destes profissionais de saúde e redes de contacto com grávidas seria muito mais difícil a disseminação dos partos com posterior recolha de sangue do cordão umbilical e o conhecimento dos benefícios futuros deste ato.

Figura 12: Caracterização dos recursos humanos por departamento:



Legenda: AGC – Área de Gestão de Clientes; ACC – Área de comunicação científica; Dep. Lab – Departamento Laboratório; Dep. Fin – Departamento Financeiro; Dep. Mkt – Departamento de Marketing; Dep. Log – Departamento Logística; Dep. Log – Departamento Logística; Dep. IT – Departamento de Tecnologias da Informação; Dep. Qual – Departamento Qualidade; Dep. I&D – Departamento de Investigação & Desenvolvimento; Dep. RH – Departamento Recursos Humanos

2.6. O serviço:

O serviço à disposição dos clientes concentra-se na possibilidade de recolher e armazenar de forma segura as células estaminais do sangue do cordão umbilical dos seus filhos, por um mínimo de 20 anos. O Kit de recolha de sangue, denominado Criokit (Anexo1), com todo o material necessário á recolha desse material no momento do parto, por uma equipa médica. O mesmo é disponibilizado diretamente pela empresa, em centros de Preparação para o Parto (CPP's) com os quais são estabelecidos acordos – e os quais cobram comissões de encaminhamento de clientes para a empresa – ou nas farmácias aderentes.

Depois de recolhido, o Kit é enviado para os laboratórios da Crioestaminal. Posto isto, a amostra é processada, analisada para determinar se houve contaminação e estabelecida a qualidade que determina se a amostra é viável para uma possível utilização futura. Nem todas as amostras recolhidas têm os requisitos para serem utilizados no futuro. Dada esta evidência, a Crioestaminal realiza controlo de qualidade, a todas as amostras tendo desenvolvido um método exclusivo para testar individualmente a capacidade de multiplicação das células após congelamento de cada amostra de tecido do cordão umbilical.

Só nos casos em que a capacidade é comprovada, é que o serviço é cobrado aos pais. Assim, a Crioestaminal é o único banco familiar que garante que todas as amostras guardadas podem ser usadas no futuro.

O serviço pode ter um custo total diferenciado, uma vez que existe três tipos de produtos. O serviço⁴ inclui a taxa de recolha do Kit no valor de 140€ e a taxa de processamento durante os próximos 20 anos.

Como referi anteriormente, a Crioestaminal tem três tipos de serviços, sendo eles o: Basic, o Advantage e o Maximum.

O serviço Basic é um método convencional de processamento das células estaminais, disponível para o sangue e tecido do cordão umbilical.

O processamento laboratorial do sangue do cordão umbilical conduz normalmente à perda de parte de células colhidas na altura do parto. Para tal, o método Advantage para a criopreservação do sangue permite evitar essa perda e criopreservar até 99% das células colhidas na altura do parto, em comparação com uma média de 85 % no processamento Basic.

O serviço Maximum é a solução de criopreservação das células estaminais do cordão umbilical mais completo, disponível atualmente. Guarda 99% das células estaminais do sangue umbilical, no que respeita ao processamento do tecido do cordão umbilical. A solução Maximum, com duplo processamento permite guardar mais células estaminais do tecido.

Posto isto, a Crioestaminal dispõe então em dois tipos de serviço Basic, o serviço Basic-Sangue, com um valor de 1200€ e em serviço Basic-Sangue e Tecido, com um valor de 1600€. Também o serviço Advantage divide-se em Advantage-Sangue, com um valor de 1400€ e em Advantage-Sangue e Tecido com um valor de 1900€. Por fim, o serviço Maximum com um valor ao cliente de 2400€.

O grupo Stemlab tem apostado continuamente em parcerias e protocolos com diversas entidades, desde seguradoras, empresas, CPP's (Centro de Preparação para o Parto), clínicas, entre outros, assegurando aos colaboradores e associados destas entidades benefícios na aquisição do serviço se diferencie, oferecendo aos potenciais clientes condições de acesso privilegiadas, aumentando a sua rede de contactos com as mesmas. Cada vez mais a empresa assiste com frequência a vinda de clientes provenientes desses protocolos.

Para o crescimento da Crioestaminal é essencial apostar na formação e o esclarecimento dos futuros pais (potenciais clientes) e profissionais de saúde, principalmente aqueles ligados à área de saúde, à área da Obstetúcia e Ginecologia. A falta de legislação e debate na área leva a que um médico não seja obrigado a aceitar fazer a recolha do sangue do cordão umbilical, tomando a disponibilidade da equipa médica absolutamente crucial para a concretização do

⁴ Valor do serviço-Valor do Kit

serviço prestado pela Crioestaminal. O Departamento de Marketing organiza frequentemente sessões com futuras mães, as “Conversas com Barriguinhas” e sessões com estudantes da área da saúde. É ainda comum as visitas guiadas pelos laboratórios da Crioestaminal, o que apenas sublinha a transparência da empresa.

Em 2005 a Crioestaminal juntamente com a Associação Viver a Ciência, atribui o prémio Crioestaminal, que anualmente premeia os melhores trabalhos de investigação em Biomedicina. A parceria com a Associação Viver a Ciência, ajuda na organização do evento na atribuição do prémio Crioestaminal, uma vez que, gere as candidaturas, identifica e seleciona o júri.

Destacam-se como parceiros de I&D o IST- Instituto Superior Técnico de Lisboa, o Biocant⁵/Centro de Neurociências da Universidade de Coimbra, o CHC – Centro de Histocompatibilidade do Centro, o CEDOC-UNL – Chronic Diseases Research Center - Universidade Nova de Lisboa, Universidades de Coimbra, Hospitais Universitários de Coimbra e o Centro de Medicina de Reabilitação da Região Centro.

Em 2007, a Crioestaminal disponibilizou uma amostra de células estaminais do sangue do cordão umbilical que foi utilizada para o tratamento de uma criança. O transplante de células estaminais criopreservadas realizou-se no Instituto Português de Oncologia (IPO) do Porto, em 2007, numa criança de 14 meses que sofria de Imunodeficiência Combinada Severa (Doença rara, caracterizada por deficiências no sistema imunitário).

Posto isto, podemos dizer que o serviço disponibilizado pela Crioestaminal é algo essencial e benéfico para a sociedade, como podemos ver no exemplo anterior. Até à data, a Crioestaminal é a única empresa portuguesa do setor com um transplante realizado. Até então todas as amostras utilizadas encontravam-se armazenadas em bancos públicos internacionais.

2.7. O Grupo Stemlab, S.A:

O grupo Stemlab, S.A é constituído por 6 unidades de negócio, sendo elas: a Crioestaminal, o Genelab, Investigação&Desenvolvimento (*Cell Therapy*), Celvitae (Empresa na Espanha), Stemlab AG (Empresa na Suíça), Outros Parceiros (Futura e Rygenera – ambos parceiros em Itália, BebéCord – parceiro em Portugal).

2.7.1. O Genelab:

A Crioestaminal criou em 2006 a empresa Genelab – Diagnóstico Molecular, que se dedica, sobretudo, ao diagnóstico molecular nas áreas da genética, oncologia e doenças infecciosas, utilizando os laboratórios da Crioestaminal. Em julho de 2006, foi disponibilizado o teste “menino

⁵ Um estudo publicado pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) refere o Biocant em 90º posição entre as empresas com mais despesas em atividades de I&D em Portugal em 2007.

ou menina”. Este teste, desenvolveu uma tecnologia para a determinação do sexo dos bebés às 8 semanas de gravidez.

A Genelab lança em 2008, no mercado nacional, o Painel Genelab – ginecologia, um novo painel de testes de diagnóstico que permitiam rastrear alguns agentes sexualmente transmissíveis, importantes para a saúde da mulher, incluindo o papilomavírus humano (HPV).

No final de 2015, a empresa Genelab, passou a ser uma marca para o Grupo Stemlab, S.A. Esta lança então mais um serviço sob a marca Genelab, o Prenatest, teste pré-natal não invasivos para a determinação de alterações cromossómicas. O Prenatest é um teste de sangue seguro e rápido, para a determinação de Trissomia 13, Síndromes de *Turner e Klinefelter*, Síndrome de Triplo X e Síndrome XYY.

No final de 2016 é lançado uma nova versão do Prenatest, sendo possível detetar trissomia fetal por qPCR, permitindo ao Genelab ter o teste NIPT mais competitivo do mercado.

2.7.2. Futura e Rygenera em Itália:

A Crioestaminal está presente na Itália desde 2006 através de um contrato exclusivo com um distribuidor italiano (Hematos). Começando a armazenar amostras de clientes italianos. Contudo, esta parceria veio a terminar em 2011.

Em 2015 é estabelecida uma parceria com a empresa italiana Rygenera e a Crioestaminal volta a armazenar amostras e clientes italianos.

A Rygenera Reseach Ltd é uma empresa inglesa, que atua no campo da investigação científica, tanto no estudo de células estaminais quanto na sua conservação e aplicação de terapias relacionadas.

No final de 2016 o Grupo Stemlab, volta a estabelecer uma nova parceria para o mercado italiano, com a empresa Futura Stem Cells.

A Futura Stem Cells foi fundada em 2003 e até hoje retém células estaminais de cordão umbilical para mais de 70 mil famílias, entrando no primado por serem um dos bancos de criopreservação de longa vida, mas também a serem o 4º banco na Europa em termos de número de amostras de células estaminais do cordão umbilical. O laboratório de processamento e criopreservação de células estaminais do cordão umbilical é situado no Grupo Stemlab, S.A, Biocant Park – Cantanhede, Portugal.

2.7.3. Bebécord:

Em 2014, a Crioestaminal faz uma parceria para armazenamento das amostras da Bebécord e, em simultâneo, passa a entrar no capital social desta empresa. A empresa adquiriu 35% do capital social da empresa Bebécord Stemlife Internacional, S.A, com o objetivo de

umentar o seu peso no mercado nacional. Assim, algumas amostras da BebéCord passam a ser processadas nos laboratórios da Crioestaminal.

A BebéCord é a 2º maior concorrente da Crioestaminal, embora esta tenha parceria com ela.

2.7.4. Celvitaie em Espanha:

Em 2008 é criada a Crioestaminal Spain, onde é detida a 100%. De forma a facilitar o reconhecimento e a integração no mercado; a empresa adaptou a denominação Células Madre – Grupo Crioestamina. A empresa estabelece a relação com o cliente espanhol.

Posto isto, as amostras recolhidas no país são enviadas para Portugal através de uma transportadora rodoviária, processadas e armazenadas no laboratório do grupo em Cantanhede. Torna-se assim, o maior banco em Portugal e o 4º maior da Europa.

Em 2010, a Crioestaminal adquiriu um concorrente no competitivo mercado espanhol de criopreservação, a Celvitaie Biomedica, S.L, com sede em Madrid. A Celvitaie gere clientes espanhóis e coordena o envio das amostras para Cantanhede, onde são processadas e armazenadas.

2.7.5. Stemlab, AG na Suíça:

Com a denominação de Stemlab, S.A, em julho de 2015, inicia-se a constituição de uma nova empresa, na Suíça, Stemlab, AG.

Em fevereiro de 2016, a empresa Suíça é auditada e as autorizações da *SwissMedic* e da BAG são concedidas em abril e maio de 2016. Posto isto, a Stemlab, AG iniciou a sua atividade comercial em outubro de 2016.

Tal como a Celvitaie em Espanha, a Stemlab AG na Suíça, envia as amostras para Cantanhede e lá serão processadas e armazenadas.

2.7.6. Investimento&Desenvolvimento:

A Crioestaminal foi o 1º banco de criopreservação de células estaminais do cordão umbilical em Portugal e conta com mais de 70000 amostras de células estaminais criopreservadas e com o maior número de amostras resgatadas e transportes realizados, com 13 utilizações em oito crianças.

A equipa de I&D da Crioestaminal e os seus parceiros têm desenvolvido um conjunto de projetos que visam alargar a aplicação clínica das células estaminais (do sangue e do tecido do cordão umbilical).

Nos últimos 12 anos, a Crioestaminal, laboratório de criopreservação líder em Portugal e um dos maiores da Europa, está a reforçar o seu investimento na área da Investigação&Desenvolvimento no âmbito do QREN, aplicando 2.803 milhões de euros em nove⁶ projetos de I&D.

Outro projeto que iniciou neste decorrer do ano 2017, foi a *StemQualifica*. Este projeto só irá financiar a transição da Qualidade para a norma EP 9001:2015. Irá terminar em dezembro de 2018.

Destes nove projetos, três evoluíram para registo de quatro patentes em três mercados (Europa, EUA e China). Este investimento contou com o apoio da União Europeia (UE), que financiou 68% do valor através de fundos comunitários ao abrigo do Compete 2020⁷ - Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização.

2.8. Prémios Recebidos:

Em maio de 2004, os fundadores da Crioestaminal são distinguidos pela qualidade do seu projeto, com a atribuição do prémio, Jovem Empreendedor, promovido pela Associação Nacional dos Jovens Empresários (ANJE).

Em maio de 2006, a Crioestaminal foi distinguida pelo carácter inovador da empresa, com a atribuição do prémio, “Coimbra Inovação e Excelência 2005”, promovido pela Câmara Municipal de Coimbra, como forma de incentivar o crescimento de iniciativas empreendedoras que apostam em fatores de competitividade como a inovação e demonstram ser exemplos de boas práticas.

Também no final de 2006, na sequência de um longo processo de implementação do sistema da qualidade interno e de um conjunto de auditorias internas e externas, a Crioestaminal obteve a Certificação pela norma NP EN ISSO 9001 – Sistema de Gestão de Qualidade que processa garantir a satisfação dos clientes por uma aposta na melhoria contínua e o cumprimento de requerimentos de conformidade dos clientes. A certificação foi concedida pela entidade certificadora de origem alemã, TÜV Rheinland.

Em 2007 foi atribuído o Estatuto PME Líder pelo IAPMEI à Crioestaminal, que premiou o trabalho desenvolvido até à data.

⁶ Woundcord, Injectcord, Isocord, Exocord, ADVANCe, Stroke Therapy, CriolNovII, Stemlab Internacional e StemPatents.

⁷ Tem como objetivo reforçar a economia portuguesa e a sua presença no mercado internacional, constitui um dos desafios de Portugal para 2020, a fim de alcançar a necessária mudança estrutural, aumentar a criação de emprego e retomar a dinâmica de convergência com as economias mais avançadas da União Europeia, tornando-se num país mais próspero, mais inclusivo e mais coeso.

No ano de 2008, a Crioestaminal foi convidada para ser associada fundadora do HCP⁸ - Health Cluster Portugal – Pólo de Competitividade para a saúde e foi convidada, pelo COTEC⁹.

Em 2009 foi atribuído à Crioestaminal o Estatuto PME Excelência, pelo IAPMEI. Com esta distinção passou a fazer parte de um lote restrito de 0.1% de empresas portuguesas com um estatuto de PME Excelência.

Em janeiro de 2010, a Crioestaminal recebeu a acreditação da *American Association of Blood Banks* (AABB) segundo os *Standards for Cellular Therapy Product Services (CT Standards – AABB)* para as atividades relacionadas com o processamento, análise, armazenamento e distribuição do sangue do cordão umbilical.

Em 2013, a Crioestaminal ganhou o prémio “Escolha do Consumidor”. Em 2014, a Crioestaminal ganhou, pela 2ª vez, o prémio “Escolha do Consumidor”, tendo obtido o mais elevado nível de satisfação – com uma pontuação de 93% - entre as 613 marcas avaliadas por um total de 70 mil consumidores.

Em 2015 voltou a receber o prémio “Escolha do Consumidor” e recebe também o prémio “*Most Attractive Employers*” da *Universum*.

Em 2016 a empresa recebe novamente os prémios “Escolha do Consumidor” e “*Most Attractive Employers*”, e acrescentou ainda o prémio “5 estrelas”.

E por fim, no decorrer do ano 2017, a empresa Crioestaminal recebeu novamente o prémio de “Escolha do Consumidor”, “*Most Attractive Employers*” e o prémio “5 estrelas”.

2.9. A inovação e o empreendedorismo no grupo Stemlab, S.A:

O desenvolvimento da Crioestaminal teve como aspeto relevante a política de estabelecimento de parcerias e a sua introdução numa área tecnológica. Uma vez que a proximidade de empresas dedicadas a unidades de negócios semelhantes e a proximidade física entre os agentes económicos faz com que se apoiem umas às outras, o grupo Stemlab beneficia dos contactos estabelecidos com empresas igualmente incubadas no Instituto Pedro Nunes.

Como já tinha sido dito na apresentação da empresa a sede inicial da Crioestaminal foi a incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes, em Coimbra. Também beneficia do profissionalismo e competitividade de empresas que fazem parte de redes privilegiadas como o

8 O *Health Cluster Portugal* assume como missão tornar Portugal num *player* competitivo na investigação, conceção, desenvolvimento, fabrico e comercialização de produtos e serviços associados à saúde, em nichos de mercado e de tecnologia selecionados, tendo como alvo os mais exigentes mercados internacionais, num quadro de reconhecimento da excelência, do seu nível tecnológico, e das suas competências e capacidades no domínio da inovação.

9 Associação empresarial para a Inovação foi constituída em abril de 2003, na sequência de uma iniciativa do então Presidente da República, Jorge Sampaio, tendo sido apoiada pelo Primeiro-Ministro e recebido a adesão de um conjunto de empresas cujo valor acrescentado bruto global representava, em 2002, cerca de 18 % do PIB nacional. Desde o início da sua atividade que o cargo de Presidente da Assembleia Geral tem sido exercido pelo Presidente da República, que agora assume a figura de Presidente Honorário da Associação. A COTEC conta hoje com 343 associados.

polo *Health Cluster Portugal*, que tem como objetivo principal a promoção e o exercício de iniciativas e atividades tendentes à consolidação de um polo nacional de competitividade, inovação e tecnologia de vocação internacional.

O sucesso da inovação da Crioestaminal, não está só na criação e no desenvolvimento de projetos de I&D. Para além do referido anteriormente, o grupo aposta ainda em atividades de desenvolvimento, formação pessoal e profissional, aquisição de equipamentos e máquinas de tecnologia de ponta, aquisição de *software* e licenças e exploração de novos mercados. O crescimento do negócio é visível com a contínua inovação.

Desde que a empresa se instalou em Cantanhede, utilizando os seus próprios equipamentos e usufruindo das suas novas instalações, há um aumento na formação de pessoal altamente qualificado em atividades intensivas em termos de conhecimento científico e tecnológico. A Crioestaminal foi aumentando a aquisição de equipamentos e máquinas, aumentou o número de colaboradores, seguindo-se então para a exploração de novos mercados com a internacionalização. Atualmente a empresa devido ao seu sucesso e inovação encontra-se presente na Espanha, Suíça, Itália e num futuro mais próximo pretende entrar no mercado Asiático.

Para que uma empresa tenha sucesso no seu futuro, há certos elementos que não podem falhar. Estes são os fatores críticos de sucesso e são determinados por vários fatores, que vão desde o mercado no qual a empresa se insere até ao que a diferencia da competição. São fundamentais no planeamento estratégico, pois determinam quais os elementos cruciais para que a empresa venha a ter sucesso.

Posto isto, a inovação e o empreendedorismo constituem fatores críticos de sucesso da Crioestaminal, contribuindo para o seu auge de crescimento sustentado que tem então definido a evolução da empresa. As parcerias estratégicas, o investimento em projetos de I&D, a audácia dos acionistas, a ideia impulsionadora do negócio e uma estrutura de recursos humanos bem definida e altamente qualificada, são pilares essenciais para o sucesso do Grupo Stemlab no seu sucesso empreendedor, fazendo então da empresa uma grande referência a nível nacional.

Capítulo III – O Estágio: Simulação do BSC e outras tarefas:

Partindo agora dos conceitos apresentados nos capítulos anteriores, os enquadramentos teóricos sobre o *Balanced Scorecard*, bem como da informação sobre o Grupo Stemlab, S.A., passar-se-á então à apresentação das atividades realizadas com especial ênfase na execução de aplicação do BSC.

O presente relatório tem como grande objetivo a aplicação do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton ao grupo Stemlab, S.A. No entanto, entender o quanto a implementação do *Balanced Scorecard* irá auxiliar o processo de tomada de decisão, torna-se noutro objetivo importante.

Relativamente ao plano de desenvolvimento, este será realizado de acordo com o sugerido por Santos (2006), dividido em seis passos:

1. Reunir todo o material de suporte;
2. Desenvolver e confirmar as declarações de visão, valores, missão e estratégia;
3. Conduzir entrevistas com os responsáveis de departamentos;
4. Desenvolver os objetivos e indicadores em cada perspetiva;
5. Desenvolver as relações causa e efeito;
6. Estabelecer metas para os indicadores;

Foi proposto pela diretora do departamento Financeiro Doutora Olímpia Acúrcio, a simulação de um *Balanced Scorecard* que fosse transversal a toda a empresa, ou seja, às unidades de negócio, Crioestaminal, Genelab e I&D (*Cell Therapy*). A criação do mesmo é um trabalho pioneiro no seio da empresa. Depois de definidos e aceites por todos os diretores os objetivos, os indicadores, as metas e o plano de ação, surge a etapa da implementação do BSC.

O objetivo do desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para o grupo Stemlab é apoiar a gestão de topo na tomada de decisões, verificando se os objetivos planeados estão a ser atingidos e o que os influencia. Um fator importante é perceber se o plano de ações determinado está a gerar os objetivos definidos ou se é necessário criar novas iniciativas para concretizar os mesmos. O BSC tem também como finalidade dar a conhecer a todos os colaboradores os objetivos a serem alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida.

3.1. Instrumentos de controlo de gestão/avaliação de desempenho usados no grupo Stemlab, S.A:

Os sistemas de controlo de gestão devem ser reconhecidos como fatores de desenvolvimento da empresa que afetam o comportamento dos gestores e que os orientam para os mesmos objetivos estratégicos da instituição. Um sistema de controlo de gestão adequado é um meio caminho para a instituição ser eficiente e eficaz (Jordan, Neves e Rodrigues, 2008).

O BSC tem como objetivo traduzir a estratégia da organização, começando pelos objetivos financeiros e, em seguida, relacioná-los com as iniciativas a serem tomadas nas três outras perspetivas – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

No decorrer do meu estágio curricular foi-me proposto a simulação de um *Balanced Scorecard* para as respetivas unidades de negócio e departamentos do grupo Stemlab, S.A. Para isso, e antes de iniciar o *Balanced Scorecard* propriamente dito, foi necessário reunir toda a informação estratégica da empresa que servirá de matéria-prima para a construção do BSC.

Antes de iniciar a recolha da informação, reuni-me com a minha supervisora de estágio, para falarmos sobre as unidades de negócio em particular, e os respetivos departamentos, que servem de suporte para a sua atividade. A Doutora Olímpia Acúrcio, diretora do departamento Financeiro, enunciou que o conceito do *Balanced Scorecard* ainda não é bem conhecido dentro do grupo Stemlab. Divulgou-me que, o único instrumento de controlo de gestão/avaliação de desempenho utilizado na Crioestaminal é um ficheiro Excel onde são registados todos os objetivos estratégicos, KPIs (*Key Performance Indicators*) e metas a alcançar nas respetivas unidades de negócios e departamentos do grupo Stemlab.

No decorrer da nossa reunião, a mesma divulgou-me que o documento Excel dos KPIs, encontra-se um pouco saturado, ou seja, existe departamentos que tem imensos KPIs, acabando por vezes não ajudar, uma vez que esses KPIs por vezes são repetitivos. Outra desvantagem deste ficheiro é o facto de os objetivos definidos por vezes não irem ao encontro dos objetivos estratégicos definidos pela empresa. Por fim, outro grande problema deste instrumento de controlo de gestão/avaliação de desempenho usado na empresa é o facto de se só ser objeto de análise nas reuniões gerais da empresa. As reuniões gerais ocorrem na empresa duas vezes por ano, onde são convidados todos os colaboradores a estarem presentes. Os responsáveis de departamento e unidades de negócio fazem uma apresentação do estado dos objetivos dos seus departamentos e perspetivam as atividades futuras.

Posto isto, a Doutora Olímpia Acúrcio propôs-me numa primeira fase a marcação de reuniões individuais com cada responsável de cada unidade de negócio e departamento da empresa. Para que, juntamente com o responsável tentasse conhecer os KPIs existentes, os objetivos estratégicos e as metas de cada departamento e unidade de negócio. Estas primeiras reuniões, realizadas nas semanas 30/10/2017 a 07/11/2017, esclareceram-me como era realizado o controlo de gestão dos vários departamentos e ao mesmo tempo ajudaram-me a perceber se os responsáveis realmente conheciam o conceito de *Balanced Scorecard*.

Este foi então o meu primeiro passo a seguir, marcar as reuniões com os responsáveis de departamento e unidades de negócio, para analisar os instrumentos de controlo de gestão/avaliação de desempenho usados no grupo Stemlab, S.A.

Na tabela seguinte, podemos analisar os responsáveis pelas unidades de negócio e departamentos.

Tabela 2: Responsáveis pelos departamentos e unidades de negócio:

Departamentos/Unidades de Negócios	Responsáveis
UN I&D	Doutora Carla Cardoso
UN Genelab	Doutora Virgínia Pedro
UN Crioestaminal	Doutor João Duarte
Departamento da Qualidade	Doutora Marylin Santos
Departamento Gestão de Clientes	Doutora Joana Gomes
Departamento Laboratório	Doutora Margarida Vieira
Departamento Financeiro	Doutora Olímpia Acúrcio
Departamento Marketing	Doutora Ana Canha
Departamento Logística	Doutora Mónica Brito
Departamento Tecnologias da Informação	Doutor Ricardo Lobo
Departamento Recursos Humanos	Doutora Alexandra Mendes

3.1.1. Objetivos estratégicos e KPIs das unidades de negócio:

Torna-se importante definir realmente quais os objetivos estratégicos e KPIs dos respetivos departamentos e unidades de negócio. Apesar dos departamentos e unidades de negócio acompanharem o comportamento destes mesmos instrumentos, estes deviam olhar para eles de forma mais atenta e regular. Estes objetivos estratégicos e indicadores permitirão à administração ter em conta os fatores críticos mais importantes para a empresa nas tomadas de decisão.

No momento da construção de objetivos estratégicos e indicadores KPIs, como referido, estes foram divididos por diversos departamentos e áreas de negócio, sendo eles: o departamento de Marketing, o departamento de Gestão de Clientes/unidade de negócio Crioestaminal, o departamento Financeiro, departamento da Qualidade, departamento da Logística, departamento do Laboratório, unidade de negócio I&D (*Cell Therapy*), departamento Tecnologias da Informação, departamento Recursos Humanos e unidade de negócio Genelab.

Tendo em consideração o trabalho de Caldeira (2016), e depois de ter passado por todos os departamentos/unidades de negócio da empresa para discutirmos o assunto retratado, sugeriu-se alguns objetivos estratégicos e respetivos indicadores que poderão ser considerados KPIs para a organização e analisou-se os que já estavam definidos. Estes objetivos estratégicos e KPIs encontram-se divididos por departamentos/unidades de negócio.

De seguida podemos analisar alguns exemplos de objetivos estratégicos, de KPIs e metas a alcançar, analisados pelos responsáveis das unidades de negócio e departamentos no respetivo ficheiro Excel do grupo Stemlab, S.A.

- **Unidade de Negócio I&D:**

Os objetivos estratégicos devem ser capazes de expressar com clareza a intenção com que se constrói o indicador, esclarecendo sobre o que se pretende alcançar num determinado período de tempo.

Os KPIs da unidade de Negócio *Cell Therapy*, devem ser indicadores que avaliem os estudos dos potenciais novos serviços e a coordenação dos projetos de I&D.

Tabela 3:Objetivos estratégicos e respetivos KPIs existentes na unidade de negócio *Cell Therapy*:

Objetivos estratégicos	KPIs	Metas	Frequência
Assegurar a execução financeira dos projetos	-Realizar o orçamento para cada um dos projetos.	-Orçamento realizado	Trimestralmente
Garantir a realização dos resultados dos projetos técnicos	-Patentes: 4(3 patentes a seguir, 1 nova). Ensaios Clínicos: 1 com autorização da comissão ética.	-4 patentes; 1 ensaio clínico.	Semestralmente
Ter um produto de terapia celular	-Ter 1 potencial produto de terapia celular.	-1 produto potencial de terapia celular.	Anual
Ter um novo projeto I&D (Pipeline de projetos I&D)	-Ter a aplicação de um novo projeto I&D apresentado para obter financiamento.	-1 aplicação para desenvolver um novo projeto de I&D.	Anual
Divulgar os avanços científicos sobre a utilização de células estaminais	-Elaborar 30 textos (Avanços científicos, divulgação no blog, PR, ...).	->30	Trimestralmente

Fonte: elaboração própria.

- **Unidade de Negócio Criostaminal:**

Os KPIs da unidade de Negócio Criostaminal devem ser indicadores que avaliem a coordenação das atividades relacionadas com o serviço ao cliente.

Tabela 4: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs existentes na unidade de negócio Criostaminal:

Objetivos estratégicos	KPIs	Metas	Frequência
	-A penetração do serviço português.	-12%	Semestralmente
	-Quota de mercado português.	-35%	Semestralmente
	-KPI de inbound: Pré-venda.	-544	Mensalmente
	-Combinação de portefólio de KPI- % de Advantage SCU+TCU.	-35%	Mensalmente
	-Combinação de portefólio de KPI- % Maximum.	-5%	Mensalmente
	-Desistência em % de pré-vendas.	<10%	Mensalmente
	-KPI de outbound: pré-vendas.	-1089	Mensalmente
	-Outbound de KPI: Serviço de chamadas.	-11924	Mensalmente

Promover excelentes técnicas de colheita e aumentar a satisfação do cliente	-Satisfação do cliente.	-<8%	Trimestralmente
---	-------------------------	------	-----------------

Fonte: elaboração própria.

- **Unidade de Negócio Genelab:**

Os KPIs da unidade de negócio Genelab, devem ser indicadores que avaliem a coordenação das atividades relacionadas com o laboratório.

Tabela 5: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs existentes na unidade de negócio Genelab:

Objetivos estratégicos	KPIs	Metas	Frequência
	-Vendas (nº de amostras).	-845	Mensalmente
Aumentar a visibilidade do Prenatest para os médicos	-Aumento de visitas médicas.	-75%	Semestralmente
	-Sessões clínicas.	-4	Semestralmente
	-Estabelecimento de novas parcerias em áreas críticas.	-6	Semestralmente
	-Presença em congressos/Eventos médicos.	-2	Semestralmente
Aumentar a visibilidade mais próspera para as gestações	-Materiais promocionais em parceiros selecionados.	-80%	Semestralmente
	-Novo tipo de parceiros (CPP).	-4	Semestralmente
Novas linhas de produtos	-Lançamento de 2 novos produtos.	-2	Semestralmente

Avaliar a satisfação do cliente	-Satisfação do cliente.	->90%	Anual
---------------------------------	-------------------------	-------	-------

Fonte: elaboração própria.

No presente relatório de estágio, irei apenas proceder à análise da unidade de negócio *Cell Therapy* do grupo Stemlab, S.A, embora na respetiva empresa tenha procedido à análise de todas as unidades de negócio (anexo 3 e anexo 4) e departamentos, não só para conhecimento de cada departamento, mas também para a aplicação desta ferramenta, *Balanced Scorecard*, numa fase futura.

Após o estudo dos diversos departamentos/unidades de negócio, ficaram então algumas dúvidas dos responsáveis, uma vez que estes não tinham debatido realmente o que é um objetivo estratégico e quais os KPIs que os definem/avaliam. Perante esta situação, e analisando cada KPI individualmente, voltei a reunir-me com a Doutora Olímpia Acúrcio, para esclarecer todas as dúvidas existentes na análise de KPIs. Uma vez que pretendemos selecionar objetivos estratégicos que melhor representam a descrição sobre o que a organização tem de fazer bem para concretizar a sua estratégia, os KPIs, que têm de ser selecionados atenciosamente.

3.2. Passos para a implementação do BSC no Grupo Stemlab, S.A:

Como já referi anteriormente, antes de iniciarmos o *Balanced Scorecard*, e tendo em conta as etapas da implementação do mesmo segundo Santos (2006), é necessário reunir toda a informação estratégica do grupo Stemlab, SA, nomeadamente os relatórios anuais, os ficheiros de KPIs, o manual do Colaborador e o manual da Qualidade, que servirão de matéria-prima para a construção do *Balanced Scorecard*.

Ao longo do relatório, foram apresentados os quatro pilares essenciais ao desenvolvimento do BSC – a missão, os valores, a visão e a estratégia. Após a definição clara destes elementos, foram então analisados todos os objetivos estratégicos, indicadores KPIs e metas a alcançar dos departamentos/unidades de negócio da empresa. Este são sem dúvida os dois primeiros passos importantes para a implementação do *Balanced Scorecard* segundo Santos (2006).

De seguida, e como já tinha referido anteriormente, foram realizadas várias entrevistas aos respetivos departamentos/unidades de negócio, para o conhecimento e análise dos mesmos. Como resultado destas reuniões, surge como ponto fulcral a definição de objetivos estratégicos e KPIs. Ou seja, a administração achou por bem avaliar o desempenho através de um ficheiro que

registra os objetivos estratégicos de cada departamento/unidade de negócio, mas os responsáveis não conseguem defini-los bem.

Perante esta conclusão, resolvi então marcar uma reunião com a Doutora Olímpia Acúrcio, onde demonstrei as minhas dificuldades e as dúvidas que surgiram em alguns responsáveis perante a análise de objetivos estratégicos, KPIs e metas a alcançar. Posto isto, a minha supervisora, achou por bem eu marcar uma 2ª reunião, nas semanas de 18/12/2017 a 29/12/2017, uma vez que, a data da reunião geral estava marcada para o dia 18/12/2017, onde iriam ser expostos os objetivos estratégicos da empresa. Deste modo, marquei então uma 2ª reunião com todos os responsáveis para analisarmos novamente os objetivos estratégicos de cada departamento/unidade de negócio, fazendo com que estes vão ao encontro dos pilares estratégicos da empresa.

Uma vez que o grupo Stemlab, S.A tem atualmente seis unidades de negócio, num futuro mais próximo passará a ter sete unidades de negócio e oito departamentos, resolvi então no decorrer do meu relatório de estágio e em conversa com a minha orientadora de estágio e supervisora de estágio, analisar a unidade de negócio *Cell Therapy*, embora no decorrer da realização do estágio tenha procedido à análise de todos os departamentos e unidades de negócio, para que num futuro mais próximo este tema suscite curiosidade perante os responsáveis e a empresa, e assim o possam vir implementar num futuro mais próximo.

Antes de iniciar as reuniões com os respetivos diretores, a minha supervisora, Olímpia Acúrcio, teve uma reunião comigo para explicar em que consistiu a reunião geral, explicando quais os objetivos estratégicos definidos, quais os objetivos das áreas de negócio, bem como os KPIs das mesmas. De uma forma resumida explicou-me que a unidade de negócios Crioestaminal segue dois objetivos estratégicos, sendo eles o aumento da penetração do mercado e o aumento da quota de mercado. Estes objetivos estratégicos não são propriamente os da unidade de negócio, ou seja, são os objetivos da empresa para a unidade de negócio Crioestaminal, explicando o mesmo para as restantes unidades de negócio.

Em conversa com a Doutora Olímpia Acúrcio, esta explicou-me que na reunião geral foram apresentados os objetivos dos departamentos, sendo que estes objetivos remetem para o suporte das unidades de negócio, bem como a criação de valor indiretamente para a mesma.

Assim, fui então procedendo à realização individual das entrevistas, começando então pela diretora da unidade de negócio I&D, Doutora Carla Cardoso. Em reunião com a responsável da unidade de negócio I&D esta informou-me que esta unidade de negócio irá mudar de nome para 2018, passando então a chamar-se unidade de negócio *Cell Therapy*. Tal acontecimento, deve-se ao facto de esta unidade de negócios remeter-se à elaboração de projetos de novos

produtos de aplicação de células estaminais, quer para diabetes, quer para problemas cardíacos, quer para autismo, entre mil e uma doenças.

A mesma divulgou que para o triénio 2018-2020 foram então definidos para a unidade de negócio em assembleia na reunião geral três grandes objetivos estratégicos, sendo eles: a produção de ATMP (*Advanced Therapy Medicinal Products*), com um objetivo de produzir 50 amostras nos três anos; o número de transplantes, com um objetivo de fazer 50 transplantes nos três anos; e um *revenue* (receita) de mais ao menos de 1,5 milhões de euros, destes produtos, no ano de 2018. A produção de ATMP consiste na utilização das salas limpas, salas essas que são especializadas para a produção de medicamentos (que podem ser produzidos pela Crioestaminal ou não). Cabe á unidade de negócio *Cell Therapy* angariar parceiros para a produção de novos produtos nas salas limpas da Crioestaminal.

Segundo a Doutora Carla Cardoso, diretora da unidade de negócio I&D, no mês de novembro entraram em contacto com o grupo Stemlab, S.A, uma equipa de investigação francesa, que precisava de salas para a produção de um produto inovador que vão testar e que ainda se encontra em avaliações. Com isto, revela que a divulgação das salas limpas é importante para o estabelecimento de parcerias com outras empresas, para eventuais produções de produtos inovadores na Crioestaminal.

Divulgou-me também que para 2018 o grupo Stemlab, S.A tem um projeto a decorrer, sendo ele o *Stroke Therapy*; e em março de 2018 irá fazer uma nova candidatura para a aprovação do projeto *WoundCord*, ensaio clínico para testar as nossas tecnologias patenteadas em pacientes com pé diabético.

Posto isto, e após os esclarecimentos dados pela Doutora Carla Cardoso, fomos então ao foco do meu trabalho. Numa primeira fase, fui então transmitir em 10 minutos o conceito de *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, perspetivas e exemplos explicativos (Neste caso, trouxe para a nossa reunião o exemplo da empresa ISA). Posto isto, e depois de a responsável pela unidade de negócio ficar esclarecida, fomos então rever, uma vez que já existiam no ficheiro Excel de controlo de gestão do grupo Stemlab, S.A, quais os objetivos estratégicos da unidade de negócio, bem como os KPIs, metas e iniciativas que os definem. Depois de tudo definido fui então, juntamente com a Doutora Carla Cardoso, incorporar os objetivos estratégicos da unidade de negócio nas respetivas perspetivas tradicionais do BSC, ou eventualmente noutra perspetiva que achássemos relevante criar.

Na seguinte tabela (tabela 6) encontram-se enunciados os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores selecionados para cada perspetiva do BSC do grupo Stemlab, S.A. Todos os objetivos estratégicos e KPIs foram obtidos, como já referi anteriormente, através de sucessivas

reuniões com os vários diretores e, posteriormente, aprovados junto da administração. Este foi um processo moroso que envolveu muitas reuniões até conseguir o atual quadro.

Tabela 6: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs da unidade de negócio *Cell Therapy*:

Perspetivas	Objetivos estratégicos	KPIs	Frequência
Financeira	- Assegurar a execução financeira dos projetos.	- Realizar o orçamento para cada um dos projetos.	Trimestralmente
Clientes	- Divulgar os avanços científicos sobre a utilização de células estaminais.	- Elaborar 30 textos (Avanços científicos, divulgação no blog, PR, ...).	Trimestralmente
Processos Internos	-Ter um projeto I&D (Pipeline de projetos I&D).	-Ter pelo menos 1 potencial produto de terapia celular.	Anual
		-Patentes (3 patentes a seguir, 1 nova).	Semestral
	-Garantir a realização dos resultados dos projetos técnicos.	-Ensaio clínico: 1 com autorização da comissão ética.	Semestral
Aprendizagem e Crescimento	- Ter um produto de terapia celular (Produção de Terapia Celular).	-Ter a aplicação de um novo projeto I&D apresentado para obter financiamento.	Anual

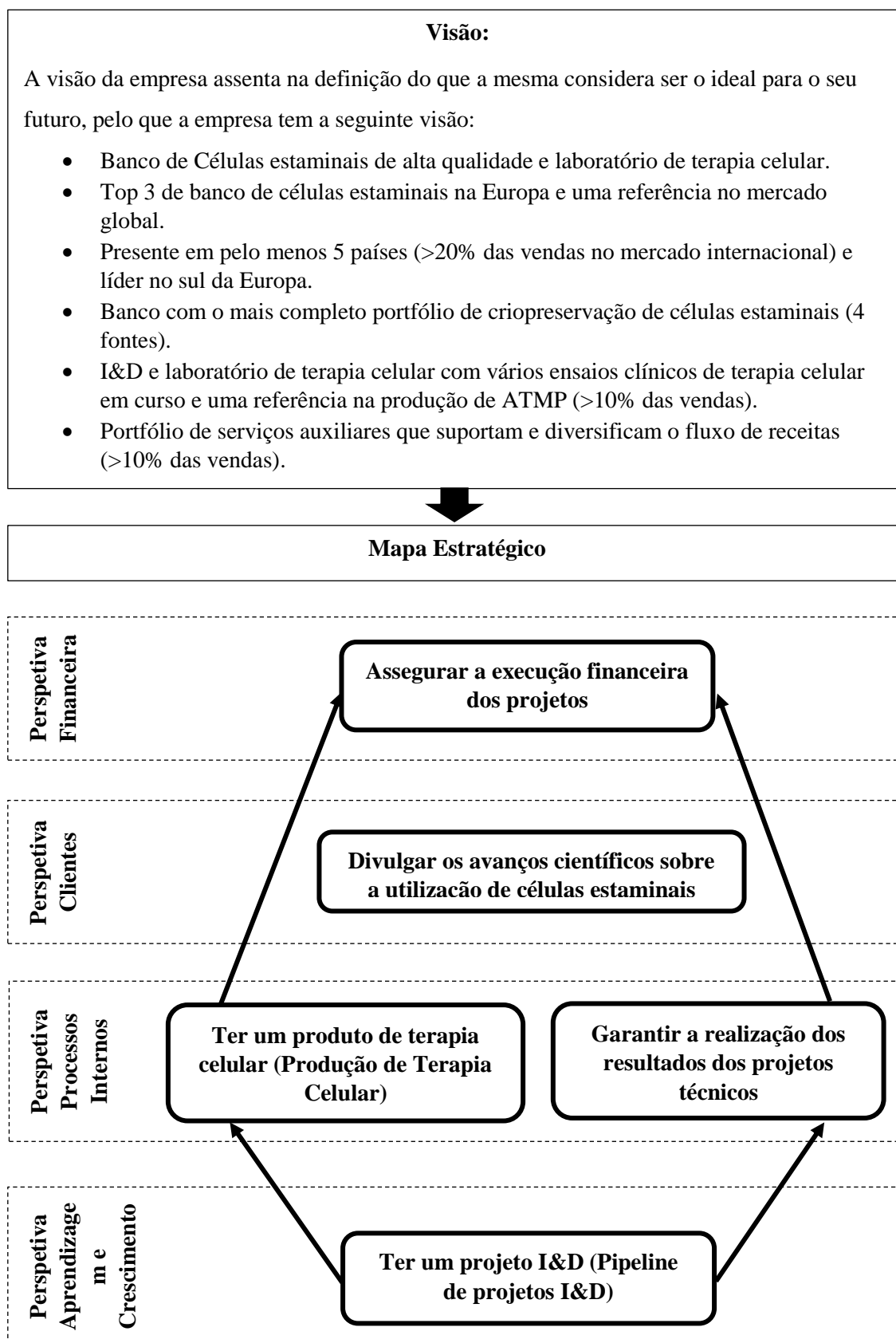
Fonte: elaboração própria.

Em sintonia com a Doutora Carla Cardoso, conseguimos então encaixar os objetivos estratégicos nas respetivas perspetivas do BSC, passando então para a próxima fase que seria então estabelecer as relações de causalidade entre os respetivos objetivos estratégicos, criando assim o mapa estratégico para a unidade de negócio *Cell Therapy*. Depois de realizado o mapa estratégico, foi então realizado o BSC, com os respetivos objetivos estratégicos, os KPIs, as metas e as iniciativas.

De seguida, iremos ilustrar as duas ferramentas utilizadas. Sendo que numa primeira fase, iremos apresentar o mapa estratégico, explicando a distribuição dos objetivos estratégicos da

respetiva unidade de negócio. O mapa estratégico é um elemento fundamental na construção de um BSC, pois descreve a estratégia através das relações causa-efeito entre os objetivos, sendo que, este mapa deve ser lido de baixo para cima.

Figura 13: Mapa estratégico - Unidade de negócio *Cell Therapy*:



Fonte: Elaboração própria.

De seguida será então justificada a adoção de cada objetivo e respetivos indicadores KPIs presentes na tabela 6, agrupados nas quatro perspetivas.

- **Perspetiva Financeira:**

Na perspetiva financeira procurou-se definir as medidas impulsionadoras de uma boa *performance* financeira, capaz de sustentar a estratégia traçada. A unidade de negócio *Cell Therapy* tem como objetivos estratégicos financeiros assegurar a execução financeira dos projetos.

Segundo a responsável da unidade de negócio *Cell Therapy*, Doutora Carla Cardoso, este objetivo estratégico é claramente de cariz financeiro, uma vez que temos sempre de assegurar que um projeto seja financiado, e para que seja financiado, ele tem de ser primeiramente aprovado. Por forma a assegurar a execução financeira dos projetos, foi definido como indicadores KPI a realização de orçamentos para cada um dos projetos. Este KPI dá-nos o financiamento dos projetos aprovados. Nesta perspetiva, é importante fazer referência ao departamento financeiro, uma vez que ele fornece informação para todas as unidades de negócio. Segundo a Doutora Olímpia Acúrcio, o departamento Financeiro tem como objetivo apoiar as unidades de negócio através dos objetivos estratégicos, sendo eles a melhoria da rentabilidade, com a análise do KPI preço médio; o crescimento de volume de negócios, onde são analisadas as vendas; e a melhoria da gestão de tesouraria, onde é analisado o EBITDA. A Doutora Olímpia Acúrcio, divulgou também que para a unidade de negócios *Cell Therapy* (antiga unidade de negócios I&D), o departamento Financeiro dá suporte para as candidaturas dos projetos, para o financiamento (Pedidos de execução) e para o projeto (Pedidos de pagamento). Posto isto, e segundo a Doutora Carla Cardoso, sem a ajuda preciosa do apoio dos departamentos, e da união entre estes, unidades de negócio e a empresa em si, nada era possível.

Após a identificação destes objetivos estratégicos, torna-se agora importante identificar os indicadores de desempenho que permitem ao grupo Stemlab, S.A. determinar se está a agir no sentido da indicação fornecida pelo objetivo. Segundo Santos (2006), “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 do *Balanced Scorecard*, os indicadores financeiros devem traduzir a estratégia da organização.

- **Perspetiva Clientes:**

Os clientes assumem particular importância no cerne de qualquer organização. São os clientes, que porventura determinam e fundamentam a missão e a visão com que as organizações se orientam. Assim sendo, a satisfação e a fidelização dos clientes são vistas como algo tão ou

mais importante que a obtenção de lucro, pois uma das formas para que se obtenha lucro é precisamente o aumento das vendas, que só será possível se os clientes estiverem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Os objetivos estratégicos definidos na perspetiva dos clientes foram, a divulgação dos avanços científicos sobre a utilização de células estaminais.

Para a divulgação dos avanços científicos sobre a utilização de células estaminais definiu-se que se iria medir este objetivo através da elaboração de textos científicos, como avanços científicos, divulgação no blog, entre outros.

Também segundo a Doutora Carla Cardoso, nesta perspetiva é importante analisar as informações fornecidas pelos departamentos de Marketing e pelo departamento da Gestão de Clientes. No departamento de Marketing a Doutora Ana Canha, divulgou-me que não conseguia encontrar formas/objetivos para dar suporte à unidade de negócios *Cell Therapy*, uma vez que esta unidade trabalha em simultâneo com ela, ou seja, trabalham juntas, desde a divulgação das notícias, desde a realização de congressos, entre outras coisas. A única maneira que a Doutora Ana Canha revelou que pode dar suporte à unidade de negócio é com o tempo útil de resposta na distribuição de material de suporte para os congressos, como a distribuição de *flyers*, sacos promocionais, entre outras coisas.

Relativamente ao departamento de Gestão de Clientes, o Doutor João Duarte divulgou que este sem dúvida alguma garante o suporte de satisfação/angariação dos novos clientes (anexo 4) à unidade de negócios *Cell Therapy*.

- **Perspetiva Processos Internos:**

Ao nível dos processos internos existem fatores críticos que são essenciais ter em atenção. Para tal, foram estabelecidos dois objetivos estratégicos a serem monitorizados, ter um produto de terapia celular (produção de terapia celular) e garantir a realização dos resultados dos projetos técnicos.

Em relação ao objetivo estratégico, produção de terapia celular, a Doutora Carla Cardoso, revelou que para 2018 a unidade de negócio *Cell Therapy* tem como objetivo produzir amostras ATMP (*Advanced Therapy Medical Product*). Para que esta produção seja concretizada, o grupo Stemlab, S.A. recorreu à construção de salas limpas, salas estas que irão estar em funcionamento no início de 2018. Segundo a responsável da unidade de negócios *Cell Therapy*, as salas limpas destinam-se à produção de medicamentos, que podem ser da própria empresa ou não. Cabe então à unidade de negócio angariar uma rede de parceiros para assegurar o investimento realizado. Atualmente, e segundo Doutora Carla Cardoso, o grupo Stemlab recebeu um potencial parceiro

francês, que quer testar um produto novo nas salas limpas da empresa. Perante isto, a responsável divulgou que manter o contacto com os parceiros será importante.

Para avaliar este objetivo, definiu-se então como indicador KPI ter pelo menos um potencial produto de terapia celular, que neste caso é o novo produto ATMP (*Advanced Therapy Medical Product*). Garantir a realização dos resultados dos projetos técnicos é outro dos objetivos estratégicos do departamento, e para o qual se definiram indicadores KPIs, sendo eles as patentes, dos quais atualmente têm-se 4 patentes (3 patentes a seguir e 1 nova); e os ensaios clínicos, ter uma com autorização da comissão ética.

Na reunião com a Doutora Carla Cardoso, esta revelou-me que para a concretização de projetos, de novos produtos e serviços, é preciso, como já referi anteriormente, o apoio dos diversos departamentos/unidades de negócio. Segundo a responsável pela unidade de negócio, juntamente com a opinião da minha supervisora, Doutora Olímpia Acúrcio, a perspetiva processos internos é apoiada pelo departamento do Laboratório, da Logística, da Qualidade e das Tecnologias da Informação.

Em relação ao departamento do Laboratório, e em reunião com a Doutora Margarida Vieira, este tem como objetivo estratégico apoiar as unidades de negócio no desenvolvimento de produtos. Neste caso, um indicador KPI que o departamento definiu para dar suporte à unidade de negócio *Cell Therapy* foi a preparação do laboratório para processamento de terapias celular, ou seja, a preparação das salas limpas. De acordo com a responsável do departamento do Laboratório, o desenvolvimento de competências para a unidade de negócio *Cell Therapy* é algo de extrema relevância para o ano 2018.

O departamento de Logística, segundo a Doutora Mónica Brito, tem como objetivo estratégico garantir a produção de cada unidade de negócio de acordo com as expectativas. A Doutora Mónica Brito definiu como indicador KPI o nº de Kits produzidos por unidade de negócio e parceiros. No caso da unidade de negócios *Cell Therapy*, a responsável pelo departamento laboratório divulgou que por enquanto a unidade de negócio ainda não pediu nada para a logística, mas em breve poderá vir a pedir, uma vez que vamos ter um novo produto.

O departamento da Qualidade, em reunião com a Doutora Marylin Santos, está enquadrado na perspetiva dos processos internos e na perspetiva aprendizagem e crescimento. Este departamento tem como objetivos estratégicos garantir o suporte para as unidades de negócio da Stemlab e garantir a integração de novos produtos e serviços no sistema de gestão da qualidade (SGQ). Em relação à garantia do suporte para as unidades de negócio da Stemlab, definiu-se como indicadores KPIs, a resposta atempada a todas as solicitações de suporte na área da qualidade e o tempo médio de resposta por prioridade. Em relação ao outro objetivo estratégico, ao qual a Doutora Marylin Santos definiu como sendo um objetivo de suporte à unidade de negócio *Cell*

Therapy, definiu-se como indicador KPI o tempo médio de integração dos novos produtos e serviços no sistema de gestão.

No departamento Tecnologias da Informação, segundo o Doutor Ricardo Lobo, os objetivos estratégicos são de suporte a todas as unidades de negócio/departamentos. Segundo o responsável pelo departamento, este tem dois grandes objetivos estratégicos, sendo o primeiro de desenvolvimento de projetos de suporte a departamentos e unidades de negócio, e o segundo de resposta aos incidentes dos departamentos e unidades de negócio. Em relação ao desenvolvimento de projetos de suporte a departamentos e unidades de negócio definiram-se os indicadores KPIs, a execução de desenvolvimento de software e o desenvolvimento de software na hora. Para o objetivo estratégico de respostas aos incidentes dos departamentos e unidades de negócio, foram definidos indicadores como a % do desenvolvimento de sistema *backup* (cópia de segurança), a % do tempo de atividade (servidores/armazenamento) (horas), as respostas aos bilhetes de emergência (horas) e as respostas do *ticket*-alta (horas).

- **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento:**

A perspetiva de aprendizagem e crescimento é indutora dos resultados das três outras perspetivas – financeira, clientes e processos internos. Esta procura identificar os objetivos e indicadores que são condutores de um crescimento organizacional.

O grupo Stemlab, S.A. considera que os seus colaboradores são parte importante das infraestruturas da empresa, pelo que é fundamental investir nas pessoas.

Segundo a responsável da unidade de negócio, Doutora Carla Cardoso, os objetivos estratégicos estabelecidos na perspetiva aprendizagem e crescimento são o de ter um projeto I&D (Pipeline de projetos I&D). Em reunião com a Doutora Carla Cardoso, chegamos então à conclusão que este seria o grande objetivo estratégico da unidade de negócio *Cell Therapy*, uma vez que esta perspetiva centra-se em todos os aspetos da preparação da empresa, tais como a inovação de produtos e de novos processos produtivos.

Para avaliar o objetivo estratégico de ter um projeto I&D (Pipeline de projetos I&D) considerou-se o indicador KPI apresentar a aplicação de um novo projeto I&D para obter financiamento. Segundo a responsável pela unidade de negócios, sem a aplicação de novos projetos I&D, a unidade de negócios não irá funcionar, uma vez que o foco desta é inovar sempre, criar novos produtos de aplicação de células estaminais.

Contudo, existem outras informações relevantes provenientes de outros departamentos, como o da Qualidade e o de Recursos Humanos. Em relação ao departamento da Qualidade, este tem como objetivo estratégico de suporte à unidade de negócio *Cell Therapy*, o melhoramento e simplificação dos processos-chave da qualidade. Em relação ao melhoramento e simplificação

dos processos-chave da qualidade, a Doutora Marylin Santos considerou como indicadores KPIs, o melhorar e simplificar os processos-chave de qualidade; os dias úteis de formação Lean (Formação, informação, visitas, workshops, etc); e a melhoria da eficiência dos Processos/Procedimentos Intervencionados. Segundo a responsável pelo departamento da Qualidade, estes indicadores KPIs estão relacionados com a perspetiva aprendizagem e crescimento, uma vez que se trata da manutenção e sustentabilidade da organização a longo prazo, de forma a preparar a mesma para o futuro.

O departamento de Recursos Humanos é o que de uma forma intuitiva está direcionado para a perspetiva aprendizagem e crescimento, uma vez que este relaciona-se com os colaboradores, com o bem-estar destes na organização, com a satisfação dos colaboradores, entre outros. Neste departamento, e em reunião com a Doutora Alexandra Mendes, foram definidos como objetivos estratégicos de suporte à unidade de negócios *Cell Therapy*, a motivação/envolvimento dos colaboradores; o recrutamento de colaboradores; a integração dos colaboradores; formação dos colaboradores; e a satisfação dos colaboradores.

Primeiramente, na motivação/envolvimento dos colaboradores foram definidos em conjunto com a responsável do departamento como indicadores KPIs, o questionário e avaliação de clima organizacional, que é elaborado aos colaboradores e que já se encontra realizado; e as atividades de envolvimento organizadas. O objetivo estratégico recrutamento de colaboradores tem como indicador KPI a taxa de saída dos colaboradores. A integração dos colaboradores é avaliada através do indicador KPI questionário de satisfação com o processo de integração, o qual a Doutora Alexandra Mendes, revelou ainda não ter sido realizado. A formação de colaboradores é avaliada através do indicador KPI, formações por ano, ou seja, verificar quantas formações são realizadas aos colaboradores. Por fim e o mais importante, a satisfação dos colaboradores é definida através do indicador KPI, questionários de avaliação do clima organizacional, o qual já é realizado na empresa.

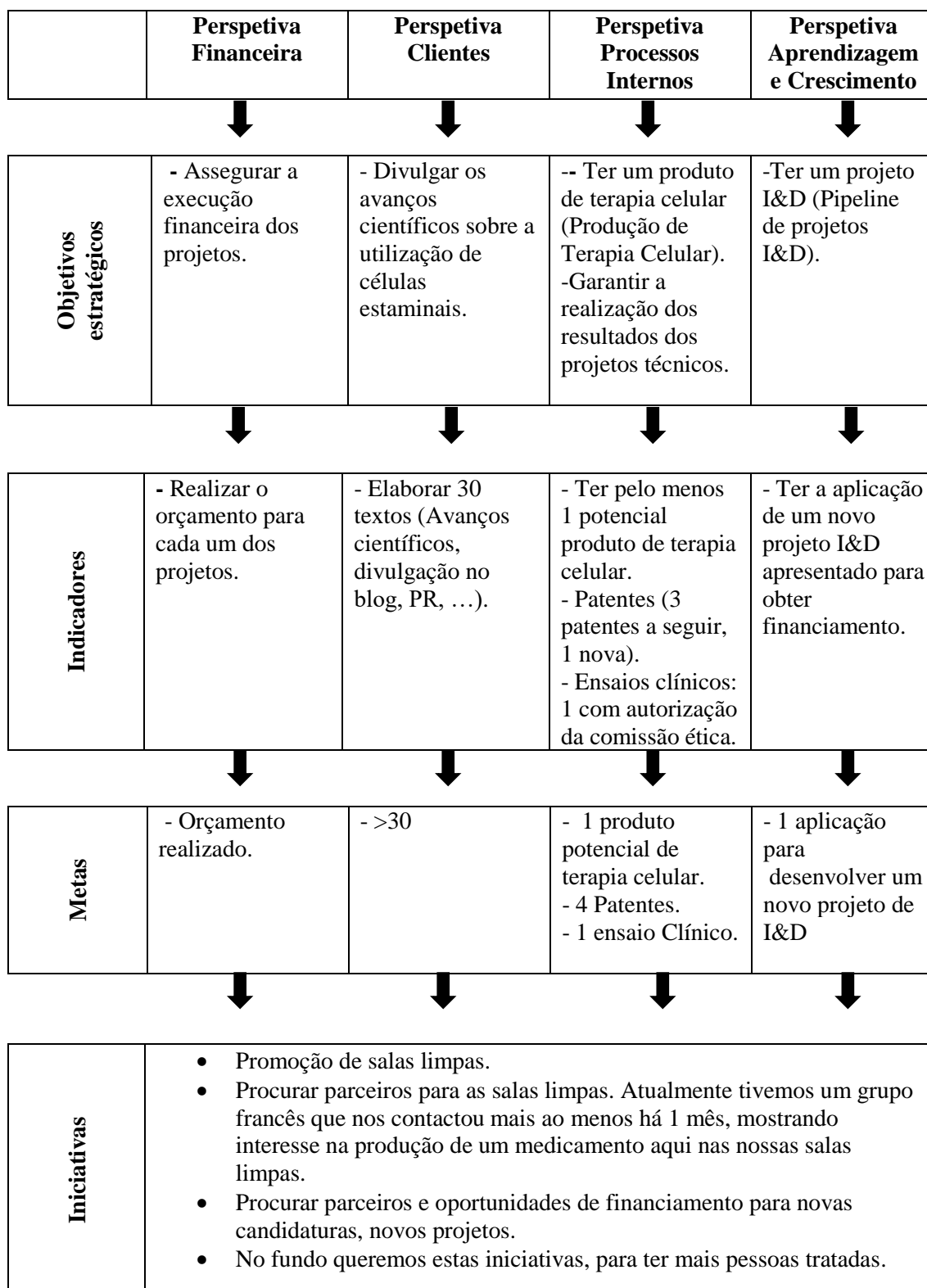
- **Metas:**

A meta é um resultado desejado a alcançar na performance. As metas devem ser ambiciosas, mas ao mesmo tempo realistas e praticáveis, de modo a não colocar em causa a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Na figura 15, apresenta-se o BSC global da empresa, onde contam os objetivos estratégicos definidos, os indicadores (globais), as metas e o plano de ação para a concretização da estratégia.

Por questões de confidencialidade, os valores das metas a atingir para o ano de 2018 são meramente ilustrativas. Também de salientar que foram definidas metas desejáveis para 2019 e 2020 junto da empresa. Contudo, as metas deverão ser ajustadas ao longo do tempo, conforme o

desempenho de cada indicador. Pela impossibilidade de rever valores, não se achou significativo ilustrar as metas para os próximos 2 anos.

Figura 14: BSC global – Unidade de negócio *Cell Therapy* do Grupo Stemlab, SA:



Fonte: elaboração própria.

3.3. Indicadores financeiros do Grupo Stemlab, S.A:

Segundo Moreira (1997), a informação financeira é bastante importante para as empresas uma vez que é através do estudo e análise desta que se pode obter um julgamento seguro sobre a situação da empresa. A análise económica e financeira tem como objetivo formular juízos de valor sobre a situação económica e financeira de uma empresa, e, com base nesses julgamentos, preparar decisões (por exemplo: a concessão de um aumento do prazo de pagamento a um cliente ou recurso a um empréstimo bancário, entre outros).

Nestas circunstâncias, considera-se importante proceder à análise financeira do grupo Stemlab, S.A. Como métodos de avaliação do desempenho, o grupo Stemlab, S.A. utiliza os indicadores económico-financeiros, os quais permitem averiguar a evolução da situação económica e patrimonial da empresa. Estes indicadores são analisados a partir de dados fornecidos pelo balanço e pela demonstração de resultados, bem como por outras grandezas económico-financeiras.

Posto isto, irei então passar a analisar os indicadores económico-financeiros que, no meu ponto de vista, são vistas como relevantes para a estratégia da organização.

Liquidez:

Tabela 7: Liquidez geral do grupo Stemlab, S.A:

Rúbricas	2015	2016	2017
1. Ativo Corrente	962149,34	1677427,28	3285000,00
2. Passivo Corrente	4956115,67	5873135,53	5714000,00
Liquidez Geral (1/2)	0,194133754	0,28561018	0,574903745

Fonte: Elaboração própria.

Este rácio mede a capacidade da empresa para fazer face aos compromissos de curto prazo, utilizando para efeito o seu ativo corrente. Relativamente ao rácio, este diz-nos qual é a capacidade da empresa em resolver os seus compromissos de curto-prazo. Em termos práticos, se o valor deste rácio é maior do que 1, então a empresa apresenta uma situação financeira de curto-prazo favorável.

Como podemos observar na tabela 7, no que diz respeito ao indicador de liquidez geral, pode dizer-se que a empresa ainda não se encontra em equilíbrio financeiro no curto-prazo, uma vez que os valores apresentados são inferiores à unidade.

Autonomia Financeira:**Tabela 8:** Autonomia Financeira do grupo Stemlab, S.A:

Rúbricas	2015	2016	2017
1. Capital Próprio	4029497,52	4913552,12	5414000,00
2. Ativo Total	10735665,34	11354140,7	12921000,00
Autonomia Financeira (1/2)	0,375337475	0,4327542	0,419007817

Fonte: Elaboração própria.

A autonomia financeira representa a percentagem do capital próprio que financia o ativo da empresa. Este é um rácio financeiro que mede a solvabilidade da empresa através da determinação da proporção dos ativos que são financiados com capital próprio. Por um lado, quanto mais elevado for este rácio, maior será a estabilidade, independência e solidez financeira da empresa perante os credores. Assim, quanto mais elevada e próxima de 100% estiver a autonomia financeira, mais independente será a empresa e mais fácil será o eventual acesso ao crédito. Por outro lado, um baixo valor, nomeadamente inferior a 30%, da autonomia financeira evidência uma forte dependência perante os credores, o que tenderá a dificultar o acesso a novos credores.

Na tabela 8, constata-se que o indicador de autonomia financeira, apresenta valores acima de 30%. De facto, no ano de 2017, cerca de 41% do seu ativo líquido é financiado pelo capital próprio, sendo o restante financiado por capitais alheios. É neste contexto que a empresa gere os riscos inerentes ao recurso a capitais alheios, conseguindo negociações de novos financiamentos de forma vantajosa, minimizando o risco sobre a sua estrutura financeira.

Solvabilidade:**Tabela 9:** Solvabilidade do grupo Stemlab S.A:

Rúbricas	2015	2016	2017
1. Capital Próprio	4029497,52	4913552,12	5414000,00
2. Passivo	6706167,82	6440588,56	7507000,00
Solvabilidade (1/2)	0,600864402	0,76290421	0,721193553

Fonte: Elaboração própria.

A solvabilidade respeita a razão entre o capital próprio e o capital alheio ou passivo total. Pela análise da tabela 9 é possível constatar que o valor do rácio da solvabilidade foi crescendo ao longo do triénio em análise. No entanto, não se poderá dizer que esta se encontra numa situação ideal, tal facto ocorreria se o seu capital próprio fosse pelo menos igual ao seu passivo.

Posto isto, a entidade tem revelado alguma independência face aos seus credores, pois a parcela do passivo que é financiada pelo capital próprio tem sido superior a 60% em 2015; em 76% em 2016; e em 72% em 2017. O grupo Stemlab, S.A. deve tomar medidas adequadas para uma gestão eficiente deste indicador, de forma a não colocar em causa a continuidade da empresa a médio e longo prazo.

Rendabilidade dos Capitais Próprios:

Tabela 10: Rendabilidade dos Capitais do Próprios do Grupo Stemlab, S.A:

Rúbricas	2015	2016	2017
1. Resultado Líquido do exercício	26152,78	30054,60	500000,00
2. Capital Próprio	4029497,52	4913552,12	5414000,00
Rendibilidade dos Capitais Próprios (1/2)	0,006490333	0,00611667	0,092353158

Fonte: Elaboração própria.

A rendabilidade dos Capitais Próprios (RCP) é entendida como a remuneração do capital investido pelos sócios e consiste na relação entre o resultado líquido e o capital próprio, afeto ao financiamento da empresa. A rendabilidade do capital próprio relaciona os resultados líquidos com as origens utilizadas para a sua obtenção. Esta mede a eficiência com que a empresa utiliza os capitais dos sócios, isto é, a capacidade que os capitais próprios têm para gerar lucros. Quanto mais elevado for este rácio mais atrativa ao investimento é a empresa.

Recorrendo à tabela 10, à primeira vista poder-se-ia concluir que a empresa não está a ser atraente para novos investidores. Porém, dado o desempenho da empresa noutros indicadores, parece pouco plausível que se avalie a rendabilidade dos capitais próprios de forma isolada, pois o meio em que está inserida é algo determinante na sua conduta. De notar que, atualmente o grupo Stemlab, S.A., tem registado uma classificação de atividades económicas muito alargada como, (CAE): 21100 (atividade principal) – “Fabricação de produtos farmacêuticos de base”; 72110 (atividade secundária 1) – “Investigação e desenvolvimento em biotecnologia”; 86901 (atividade secundária 2) – “Laboratórios de análises clínicas”; 74900 (atividade secundária 3) – Outras atividades de consultoria, técnicas e similares, etc.”; 70220 (atividade secundária 4) – “Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão”.

Estrutura da evolução dos gastos:**Tabela 11:** Evolução dos gastos do Grupo Stemlab, S.A:

Gastos	2015	%	2016	%	2017	%
Fornecimentos e serviços externos	2449858,55	54%	2510048,67	51%	3114920,91	57%
Gastos com o pessoal	1515639,85	34%	1495277,23	31%	1667882,16	30%
Gastos de depreciação e amortização	157051,05	3%	475055,44	10%	472565,13	9%
Perdas por imparidade	9461,47	0%	179267,11	4%	25061,00	0%
Provisões	185155,63	4%	99006,28	2%	23310,00	0%
Outros gastos	66623,63	1%	45703,17	1%	133294,53	2%
Gastos e perdas de financiamento	113575,16	3%	75116,13	2%	60977,73	1%
Total	4497365,34	100%	4879474,03	100%	5498011,46	100%

Fonte: Elaboração própria.

Analisemos então o quadro acima, onde é elaborado uma análise temporal da estrutura de rendimentos e gastos do grupo Stemlab, S.A., na tentativa de obter uma perspetiva dinâmica e avaliar o contributo de cada componente. O grupo Stemlab, S.A. é uma empresa de prestação de serviços e não de venda de produtos, logo não se calcula o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC). O custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas diz respeito ao valor de saída das mercadorias em armazém quando a empresa procede à sua venda. Assim, o custo de mercadorias vendidas e das matérias consumidas respeita à soma dos valores das matérias-primas, subsidiárias e de consumo, utilizadas no processo produtivo para obtenção do produto acabado.

Os fornecimentos e serviços externos (FSE) rondam os 57%, derivados do peso de extrema importância de gastos como a eletricidade, combustíveis, água, manutenção de máquinas industriais, material de escritório, entre outros importantes para a empresa. Os gastos com o pessoal é uma rubrica que apresenta montantes significativos, dado ao relevo que a empresa atribui à promoção de ações de formação e participações em conferências por parte dos diversos colaboradores. Em relação aos gastos e perdas de financiamento, verifica-se comportamentos oscilantes entre 3% e 2%, o que mostra que a empresa recorre a capitais alheios no decorrer da sua atividade, não sendo, porém, muito significativo o seu peso total dos gastos.

Estrutura da evolução dos Rendimentos:**Tabela 12:** Evolução dos rendimentos do Grupo Stemlab, S.A:

Rendimentos	2015	%	2016	%	2017	%
Prestação de serviços	4322499,76	94%	4551475,86	95%	6022831,68	96%
Subsídios à exploração	51309,54	1%	52271,22	1%	33880,98	1%
Reversões	0	0%	0	0%	24345,02	0%
Outros rendimentos e ganhos	235768,27	5%	163809,28	3%	200604,45	3%
Total	4609577,57	100%	4767556,36	100%	6281662,13	100%

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à evolução dos rendimentos (tabela 12) é possível constatar que as prestações de serviços têm registado um peso preponderante ao longo dos anos, o que significa que a empresa tem concentrado a sua atividade no negócio principal. Relativamente à rúbrica outros rendimentos e ganhos verifica-se um comportamento oscilante entre 5% a 3%, apresentando uma percentagem não muito significativa o que revela que a empresa não regista grandes operações fora da sua atividade principal.

3.4. Tarefas realizadas:

De seguida, irei então elaborar uma listagem reduzida de todas as tarefas principais e mais frequentes, desenvolvidas ao longo deste estágio. A maioria destas tarefas foi realizada utilizando o sistema *Entreprise Resource Portal* da Primavera Software. Ao longo do meu estágio, fui elaborando diversas funções em diferentes áreas, como na área administrativa, na área de contabilidade e na área do controlo de gestão. De seguida, vou então explicar as tarefas desenvolvidas nas diversas áreas.

- **Tarefas desenvolvidas na área administrativa:**

1. Descarregamento dos ficheiros SIBS da Criolestaminal e Genelab – Grande parte dos clientes da Criolestaminal e do Genelab efetuam os seus pagamentos por multibanco, rede esta gerida pela SIBS – *Forward Payment Solutions*. Para cada cliente é atribuído uma referência de pagamento, que é reconhecida pelo sistema de gestão de clientes – o SI – sendo este o sistema que permite a identificação dos dados transmitidos pela rede SIBS diariamente.

2. Acompanhamento do controlo da conta de Gestão de valores – Todos os dias é necessário elaborar o controlo desta conta pelos cheques pós-datados que são depositados pelo banco na data

de emissão e alterar o seu estado na contabilidade. Frequentemente o banco envia um extrato de cheques em carteira e dos que foram depositados para conferência.

3. Preparação e envio de correspondência – Desde a preparação de envio de contratos para o cliente e envio de contratos para o Santander Consumer.

4. Acompanhamento do processo de pedido de crédito dos clientes da empresa com a financeira – O grupo Stemlab, S.A., tem um acordo com a financeira, Santander Consumer Finance que permite aos seus clientes aderir ao serviço, estabelecendo com esta uma relação de crédito. Quando é enviado o Kit ao cliente, juntamente com toda a informação é enviado uma proposta de crédito. A Crioestaminal serve de intermediária, recolhendo todos os dados necessários à aprovação do crédito e enviando-os para o Santander Consumer. No momento em que o processo de criopreservação é finalizado são enviados para o Santander Consumer os dados obrigatórios à formalização do contrato entre este e o cliente. Quando o Santander procede ao pagamento da dívida do cliente, a relação financeira entre o grupo Stemlab é cortada. Esta é uma forma que o grupo Stemlab conseguiu encontrar para reduzir o risco de incumprimento dos seus clientes e ao mesmo tempo angariar os clientes que apesar de estarem interessados no serviço afastavam-se dele por dificuldades em proceder ao seu pagamento a pronto.

- **Tarefas desenvolvidas na área de contabilidade:**

5. Receção de documentos, carimbo, classificação, lançamento na contabilidade e arquivamento nos diários – Todos os dias é entregue a correspondência ao departamento financeiro, e cada departamento, e após o artigo aberto, devidamente carimbado e registado num ficheiro de controlo diário de receção de correspondência. Os documentos contabilísticos são esperados, lançados na contabilidade, carimbadas e anotadas as contas utilizadas e o número de lançamento. Em cada diário, os documentos são separados por mês e arquivados por ordem decrescente.

6. Atualização dos ficheiros de controlo de contas bancárias – Diariamente é atualizado o ficheiro de controlo de contas de depósito à ordem. Este controlo também é útil para que seja ponderada a melhor aplicação de tesouraria para o excedente (ou défice) em depósitos à ordem. Cada conta de depósitos à ordem é utilizada para pagamentos ou recebimentos.

7. Emissão de envio de documentos para clientes: faturas/recibos, recibos, notas de crédito e guias de transporte – Ao longo do estágio, fui acompanhando a emissão de faturas/recibos. Estas só são emitidas e aplicadas os devidos descontos a partir do momento em que a amostra é processada e armazenada com sucesso, esta indicação é dada por parte da Gestão de Clientes. Todos os dias é feita a elaboração de guias de transporte. Para que haja uma melhor coordenação de tempo entre o departamento financeiro e o departamento de logística, é feita o envio de guias de transporte em dois tipos, ou seja, as guias de transporte de envio de Kits para os clientes, que serão realizadas da parte da manhã e as guias de transporte de outros tipos de clientes, ou eventualmente de algum

envio de kits para clientes que apareçam com alguma urgência. Também pude assistir à emissão de notas de crédito, processo em que verifiquei que no grupo Stemlab não regulariza o Iva da nota de crédito, uma vez que se trata de uma empresa prestadora de serviços e não de transação de mercadorias. A principal razão para emissão de notas de crédito é a indicação dada pelo cliente de usufruir de desconto na 2º parte do serviço após a fatura ter sido emitida.

Capítulo IV – Conclusão e Considerações Finais:

4.1. Análise crítica do estágio e da empresa:

O estágio curricular é uma das alternativas possíveis do aluno para a conclusão do Mestrado em Gestão, sendo simultaneamente uma oportunidade de contacto com a realidade empresarial.

Neste âmbito, foi sugerido a criação de um novo modelo de controlo de gestão para o grupo Stemlab, S.A., constituído não só por indicadores que avaliam o desempenho financeiro da empresa, mas também a *performance* de indicadores não financeiros. De realçar que até ao início do meu estudo, muitos responsáveis da empresa não tinham até então noção do que era o *Balanced Scorecard*, uma vez que não se trata de um tema das suas áreas de especialização.

Este estudo proporcionou 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 à mesma, bem como a seleção de objetivos estratégicos e a análise das relações de causa-efeito.

Assim sendo, avalio de forma extremamente positiva tanto o estágio em si como a entidade de acolhimento. Quanto ao estágio, este permitiu alargar o horizonte de conhecimentos, compreender como funciona uma empresa, como funcionam os departamentos e unidades de negócio, aprender com situações da vida empresarial, aprender assuntos de outras áreas (laboratório e ciência) interessantíssimas, por fim e mais importante saber trabalhar numa empresa em que o espírito de equipa é fenomenal. Este estágio alargou o meu conhecimento na área do controlo de gestão, fazendo com que explorasse uma ferramenta de controlo de gestão que ainda não é aplicada no grupo Stemlab, S.A. Faço aqui uma ressalva de que o estágio curricular é algo importantíssimo no nosso percurso académico, uma vez que, só com ele conseguimos aplicar, demonstrar e perceber os conceitos adquiridos na faculdade.

Ainda em relação ao estágio, destaco que durante o mesmo todos os colaboradores estiveram sempre prontos e disponíveis para disponibilização de informação, e auxílio na transposição dos vários obstáculos que surgiram ao longo da elaboração do relatório. O facto de o projeto envolver um grande trabalho em equipa com pessoas dos diferentes departamentos da empresa constituiu uma mais-valia, tendo em conta que cada elemento possui uma visão diferente de encarar o negócio. Também destaco o grande espírito de equipa do departamento financeiro, o qual tive o privilégio de trabalhar e conhecer, e ao qual agradeço imenso à Doutora Olímpia Acúrcio, à Ana Cerveira, ao Pedro Sá, à Joana Pires e à Leandra Vidal, pelo carinho com que fui recebido, pela disponibilidade em ajudar-me em tudo o que precisava e pela forte união existente no departamento.

Quanto à empresa, trata-se de uma organização onde podemos visualizar o método de trabalho e as necessidades dos vários departamentos cruzando-se e entreajudando-se uns com os outros. Assistimos a uma grande divulgação de informações entre os diversos departamentos, o que facilita por vezes o trabalho dos colaboradores. Em relação aos novos colaboradores, a empresa disponibiliza um *mini-tour* de 2 dias, para o novo colaborador conhecer a empresa, os departamentos, os colaboradores, entre outros aspetos. Por ser uma empresa tão organizada, torna-se difícil por vezes sugerir situações de melhoria. Assim, a nível da minha experiência, sugeria à empresa aumentar as in(formações) aos novos colaboradores, de forma geral, de aspetos mais técnicos da prestação do serviço pois para aqueles que não trabalham diretamente com o laboratório há informações e aspetos importantes que podem surgir; existir uma rotatividade pelos departamentos, em relação aos novos colaboradores, de forma a perceber como podemos obter informação relevante para o novo trabalho a partir dos departamentos; e outro aspeto que sugeria era existir rotação de tarefas, para que quando alguém falte não ficarmos pendentes do trabalho dessa pessoa.

4.2. Análise crítica do tema e considerações finais:

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que tem como ponto de partida a visão, a missão, os valores e a estratégia da empresa. A partir desses quatro elementos são definidos os objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Os indicadores de desempenho permitem a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução da estratégia.

O desenvolvimento do BSC no grupo Stemlab foi muito enriquecedor por vários motivos. Um deles foi o facto de ter tido a possibilidade de conhecer todo o funcionamento da empresa e perceber toda a sua complexidade, o que permitiu ter uma visão mais alargada. Outro fator foi o facto de ter demonstrado a cada responsável em reuniões individuais, o que era o BSC, quais as vantagens e desvantagens da sua utilização, as perspetivas que o compõem, o mapa estratégico, entre outras ferramentas de suporte para a construção de um BSC.

Contudo, este modelo requereu muito estudo pela minha parte, uma vez que por vezes não foi fácil enquadrar os objetivos estratégicos nas devidas perspetivas tradicionais do BSC. Esta foi sem dúvida a minha maior dificuldade, a mesma se pode verificar nos responsáveis.

Referências Bibliográficas:

APCER – Blogue (2016). Definição de Balanced Scorecard. Disponível em: <http://blog.apcergroup.com/2016/11/30/definicao-de-balanced-scorecard/>. Acedido em: 27, setembro, 2017.

Balzani H. (2006). Balanced Scorecard (BSC): uma ferramenta de Gestão. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>. Acedido em: 25, setembro, 2017.

Bezerra F. (2014). Balanced Scorecard (BSC): Análise e aptidão. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acedido em 27, setembro, 2017.

Caiado P. C. A. (2015). Contabilidade Analítica e de Gestão. 8º edição, Áreas Editora, SA., Lisboa, pp. 647-651.

Cruz P. C. (2008). Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial. 3º edição, Grupo Editorial Vida Económica, Porto.

Costa M. J. (2010). Implementar o “Balanced Scorecard”. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6211-implementar-o-balanced-scorecard-bsc.html>. Acedido em: 25, setembro, 2017.

Elaina J. (2015). Robert Kaplan, criador do Balanced Scorecard. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7640-robert-kaplan,-criador-do-balanced-scorecard.html>. Acedido em: 27, setembro, 2017.

Freire A. (1997). “Estratégia – Sucesso em Portugal”. 12ª edição, Editora Verbo, Lisboa.

Gestão Inteligente (2016). Balanced Scorecard. Disponível em: <https://www.rbagestao.com/single-post/2016/11/17/Balanced-Scorecard>. Acedido em: 28, setembro, 2017.

Geadá F., Cruz L. e Silva, T. (2012). Value Balanced Scorecard. 1º edição, Editor Manuel Robalo, Lisboa.

Jordan, Neves e Rodrigues (2008), “O controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores”, 8º edição, Lisboa: Áreas e Editora, S.A.

- Kaplan S.R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf> . Acedido em: 27, setembro, 2017.
- Mendes G. (2017). O que é um “Balanced Scorecard”. Disponível em: <https://www.gmendes.com/single-post/2017/06/20/BALANCED-SCORECARD>. Acedido em: 26, setembro, 2017.
- Moreira J A C (1997). Análise Financeira de empresas. 2º edição, editora vida económica, Porto.
- Neves, João Carvalho (1998). Análise Financeira – métodos e técnicas. 11º edição; Texto Editora, Lisboa.
- Norton P. D., Kaplan, S. R. (2000). The Strategy – Focused organization – How Environment. 1º edição, Harvard Business Review Press.
- Pinto F. (2009). Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. 1º edição, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.
- PMEInvest (2017). Balanced Scorecard. Disponível em: <http://www.pmeinvest.pt/blog/balanced-scorecard/1483991531>. Acedido em: 26, setembro, 2017.
- QuickScore (2017). What is a Balanced Scorecard?. Disponível em: <https://balancedscorecards.com/balanced-scorecard/#learn-perspectives>. Acedido em: 29, setembro, 2017.
- Russo, João (2006). Balanced Scorecard para PME. 4ª edição, Editora Lidel, Lisboa.
- Russo, João; Martins, António (2004).” Balanced Scorecard: estratégia empresarial e avaliação do desempenho”. Disponível em: https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/24902/1/BoletimXLVII_Artigo10.pdf?ln=pt-pt. Acedido em 27, setembro, 2017.
- Santos A. S. (2006). Balanced Scorecard em Portugal – Visão e Estratégia. 1º edição, Gestão Plus, Lisboa.
- Silva S. A. (2017). Balanced Scorecard (BSC) e os indicadores de Gestão. 1º edição, Vida Económica, Porto.

The Balanced Scorecard Institute (BSI) (2017). *Balanced Scorecard Basics*. Disponível em: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>. Acedido em: 28, setembro, 2017.

Relatórios Consultados:

- Manual da Qualidade.
- Manual do Colaborador.
- Relatório de contas.

Anexos:

Anexo 1: Crioestaminal Kit de células estaminais:



CNP: 6123281



ADICIONAR AO CARRINHO



Imagem Ilustrativa

DESCRIPTIVO

Crioestaminal Kit Células Estaminais é constituído por (ver imagem):
(1) um saco estéril de recolha de sangue (250 mL) contendo anticoagulante CPD e uma agulha 16G (estéril);
(2) toalhetes desinfetantes com álcool (estéril);
(3) compressas de gaze (estéril);
(4) pano absorvente (obrigatório para o transporte);
(5) saco de plástico hermético com fecho rápido;
(6) dois sacos de gel para acondicionamento e proteção térmica do sangue;
(7) bolsa plástica para colocação do documento de identificação (contém código de barras para colar no saco de recolha do sangue quando é feita a colheita e autocolante para selar a caixa);
(8) caixa com interior de esferovite para proteção térmica e mecânica do sangue durante o transporte para o laboratório.

PRECAUÇÕES

Só deverá ser aberto por pessoal médico qualificado.
Caso o saco estéril de recolha do sangue esteja visivelmente danificado ou não estéril, deverá ser substituído por outro semelhante e em perfeitas condições.

Anexo 2: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs da unidade de negócio Crioestamina:

Perspetivas	Objetivos estratégicos	KPIs	Frequência
Financeira	-Preço Médio. -Notoriedade do Produto/Marca.	-Preço médio. -EBITDA. -KPI Portfolio Mix - % Advantage SCU + TCU. -KPI Portfolio Mix - % Maximum. -A penetração do serviço Português. -Quota de Mercado Português. -Vendas.	Semestralmente/ Mensalmente
Clientes	-Potenciar valor dos antigos clientes (Marca de referência).	- Satisfação do cliente	Trimestralmente
Processos Internos	-Otimização do processo de venda mantendo índices de satisfação de clientes elevados.	- KPI de Inbound: pré-vendas. - KPI de Outbound: pré-vendas. - Outbound de KPI: Serviço de chamadas. -Desistência em percentagem de pré-vendas.	Mensalmente

<p>Aprendizagem e Crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Valor potencial de recomendação dos profissionais de saúde. -Dinamizar parceiros comerciais e aumentar parcerias institucionais. -Equipas altamente qualificadas ao nível tecnológico e científico com índices de motivação e satisfação elevados. -Conversa com Barriguinhas 2.o. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitação de HCU. - Visitação alvo de parceiros. - Vendas de parceiros. <ul style="list-style-type: none"> - Vendas. - Vendas CCB. 	<p>Mensalmente/ Trimestralmente/ Semestralmente</p>
-----------------------------------	--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Anexo 3: Objetivos estratégicos e respetivos KPIs da unidade de negócio Genelab:

Perspetivas	Objetivos estratégicos	KPIs	Frequência
Financeira	-Crescimento do volume de negócios.	-Vendas (nº de amostras).	Mês
Clientes	-Satisfação/cumprimento das expectativas dos parceiros.	- Parceiros B2B. - Médico / visitação ao parceiro alvo.	Semestral
Processos Internos	-Reanálise/restruturação dos processos altamente implementados -Restruturação de instalações do laboratório	- Tempos de execução. - Obter financiamento.	Semestral
Aprendizagem e Crescimento	-Motivar os colaboradores para a realização de formações -Espírito de Equipa	- Satisfação das formações. - Dar formações. - Formação contínua. - Reuniões com equipas. - Inquéritos de satisfação dos colaboradores	Semestral

Fonte: Elaboração própria.

Anexo 5: Inquérito de satisfação dos Clientes:

Aspetos positivos (níveis de satisfação acima do 90%):

Simpatia no atendimento.	98%
Esclarecimento de dúvidas acerca dos serviços disponibilizados	96%
Confiança em relação ao serviço e ao apoio técnico	93%
Esclarecimento de dúvidas relativas ao processo individual	96%
Rapidez na resposta aos contatos efetuados por e-mail	97%
Meios colocados à disposição para adesão ao serviço	98%
Satisfação com o serviço de entrega do kit	95%
Clareza com os procedimentos enviados com o kit	96%
Facilidade de contacto com a Crioestaminal para a marcação de recolha da amostra	98%
Informação disponibilizada no website	94%
Facilidade em cumprir os requisitos para envio da amostra (preenchimento e assinatura de documentos pelo profissional de saúde que realizou o parto).	92%
Análise e resposta às vossas reclamações (responda apenas no caso de ter feito alguma reclamação escrita)	100%
Processo desde a recolha da amostra na maternidade até à emissão do certificado de criopreservação.	93%
Tempo até à recolha do Kit na maternidade	94%
Informação recebida por e-mail (Avanços Científicos)	92%

Aspetos com margem para melhorar (níveis de satisfação abaixo do 90%):

Aspetos que nos devem orgulhar:

<i>dos clientes estão satisfeitos com o serviço prestado</i>	98%
<i>confiam na Crioestaminal</i>	97%
<i>voltariam a recorrer à Crioestaminal</i>	99%
<i>aconselhariam a Crioestaminal a amigos e familiares</i>	99%