



Proposta de um Balanced Scorecard para uma entidade em nome individual do setor do calçado

Mestrado em Controlo de Gestão

Nelson Santos Serrazina

Leiria, setembro de 2022



Proposta de um Balanced Scorecard para uma entidade em nome individual do setor do calçado

Mestrado em Controlo de Gestão

Nelson Santos Serrazina

Trabalho de Projeto realizado sob a orientação da Professora Doutora Inês Margarida Cadima Lisboa

Leiria, setembro de 2022

Originalidade e Direitos de Autor

O presente projeto é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bemassim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Acima de tudo quero agradecer à minha família e amigos, pelo apoio e por me terem proporcionado as condições necessárias à realização deste trabalho.

Quero agradecer também aos colegas de mestrado que me desafiaram e incentivaram tornando assim este percurso mais desafiante.

Gostaria de agradecer também à entidade em nome individual que me deu a oportunidade de realizar este projeto.

Por último, gostava de deixar um grande agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Inês Cadima Lisboa, pela disponibilidade e apoio sempre presente durante este caminho muito conturbado, sem nunca desistir de mim. O meu mais sincero obrigado!

Resumo

As empresas precisam de ter capacidade para se adaptarem rapidamente às mudanças que ocorrem no mercado onde operam. Nos últimos tempos, o mundo passou por uma pandemia provocada pela COVID-19, que trouxe uma grande instabilidade às empresas, seguido do aumento histórico da inflação provocado pela guerra na Ucrânia, que tem contribuído para a perda de poder de compra dos consumidores. Reagir rapidamente é então crucial para a sobrevivência de setores tradicionais da economia, como é, em Portugal, o setor do calçado. Num passado recente, este setor demonstrou que ao seguir uma estratégia clara e fundamentada, seria possível mudar o paradigma desta indústria. Desta forma, as empresas ligadas a este setor, apesar da sua reduzida dimensão, têm uma visão e estratégia bem definidas. No entanto, genericamente estas empresas não têm o hábito de monitorizarem se a estratégia está a ser seguida ou se as suas atividades estão a ser realizadas de forma eficiente. Estas são umas das principais razões da sua falta de crescimento sustentável. Neste contexto, insere-se a ferramenta de controlo de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) que permite à empresa traduzir a estratégia e a acompanhar a sua implementação através de um conjunto de indicadores de performance que atuam, quer internamente, quer externamente. O presente trabalho tem por objetivo propor um BSC para uma empresa em nome individual (ENI) do setor da fabricação de calçado, identificando a sua estratégia e os seus objetivos, e propondo iniciativas e metas que devem ser seguidos para promover o seu sucesso contínuo.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Entidade em Nome Individual, Estratégia, Calçado, Controlo de Gestão

Abstract

Companies need the ability to adapt quickly to the changes in the market where they operate. In recent years, the world went through a pandemic caused by COVID-19, which brought high instability to companies, followed by the historical increase of inflation caused by the war on Ukraine, which has contributed to the loss of the consumers' buying power. Due to it, having a quick reaction is crucial to a company's survival in traditional economic sectors, such as, in Portugal, the shoe-making market. In a recent past, this sector has shown that by following a clear and solid strategy, it would be possible to change the paradigm in this industry. This way, companies connected to this sector, despite their smaller size, would have a well-defined vision and strategy. However, generally these companies do not have the habit of monetizing if the strategy is being followed or if their activities are being performed in an efficient manner. These are some of the main reasons for their lack of sustainable growth. In this context, the management control tool *Balanced Scorecard* (BSC) allows the company to translate their strategy and accompany its' implementation through a set of performance indicators which become active, both internally and externally. This work has the objective of proposing a BSC to a company of individual name in the sector of shoemaking, identifying its' strategy and objectives, and presenting initiatives and goals which must be followed to promote its continuous success.

Keywords: *Balanced Scorecard, Company of Individual Name, Strategy, Shoe-making industry, Management Control.*

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	viii
Lista de tabelas.....	ix
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Entidade em Nome Individual (ENI).....	3
2.2. Estratégia.....	6
2.3. Controlo de gestão	9
2.4. Balanced Scorecard (BSC).....	13
2.4.1. Tradução da visão	18
2.4.2. Comunicação e alinhamento.....	19
2.4.3. Plano de negócios	19
2.4.4. Feedback e aprendizagem.....	19
2.5. Implementação do BSC em PME.....	21
3. Metodologia.....	24
4. Estudo de Caso.....	26
4.1. Apresentação.....	26
4.2. Estratégia atual	29
4.3. Diagnóstico	30

Índice

4.4.	Proposta de Balanced Scorecard	36
4.5.	Sistema de incentivos	44
5.	Conclusão	47
	Bibliografia	49
6.	Anexos	55

Lista de Figuras

Figura 1 - 4 processos do BSC	18
Figura 2 - Análise BCG.....	28
Figura 3 - Análise DuPont da ENI	35
Figura 4 - Análise DuPont do setor	35

Lista de tabelas

Tabela 1 - Requisitos de grande, média, pequena e microempresa	3
Tabela 2 - Diferenças entre sociedades unipessoais e ENI.....	5
Tabela 3 - A que responde cada perspetiva	13
Tabela 4 - Benefícios e Vantagens do BSC.....	20
Tabela 5 - KPIs comuns.....	23
Tabela 6 - 5 forças competitivas de Porter	31
Tabela 7 - Análise SWOT	33
Tabela 8 - Análise CAME	34
Tabela 9 - Mapa estratégico.....	37
Tabela 10 - Balanced Scorecard	41
Tabela 11 - Avaliação de desempenho	45
Tabela 12 - Pontuação	45

1. Introdução

O tecido empresarial português é baseado em pequenas e médias empresas (PME), que devido às suas características, como a dimensão ou a cultura organizacional, apresentam carências ao nível da gestão estratégica. De forma geral, essas carências contribuem para a falta de informação de qualidade que apoie os gestores, na tomada de decisão, planeamento ou controlo. Este contexto incentiva o foco no curto prazo, descurando o futuro da organização.

Esta problemática acentuou-se ao longo do tempo através da competitividade gerada pela globalização, a crise económica e financeira, a pandemia provocada pela Covid-19 e mais recentemente, pela instabilidade internacional que provocou o aumento da inflação e dificuldades de abastecimento de recursos energéticos, alimentares e de matérias-primas. Perante este paradigma, os gestores necessitam de alterar as suas estratégias e para as implementar de forma rápida e eficaz, precisam de sistemas que acompanhem o desempenho da organização segundo várias perspetivas e de forma regular. Os dados financeiros são insuficientes, sendo necessário recolher informações sobre a própria empresa, o seu ambiente interno e externo, de forma a criar uma ponte entre o passado transcrito em números para o futuro transcrito em objetivos. O *Balanced Scorecard* foi criado em 1992 por Kaplan e Norton é um instrumento que soluciona esta necessidade das empresas, dado que se trata de um instrumento de gestão estratégica, que consegue incutir os objetivos estratégicos da organização às operações.

Considerando que as atuais exigências da economia são transversais a todas as dimensões das empresas, acredita-se que o BSC crie vantagens em empresas de diferentes características. Assim, a sua implementação em PME, com as devidas adaptações, permite obter dados que auxiliem na planificação mais real no controlo do negócio através das atividades críticas ao sucesso da organização e melhorar a competitividade, através da exploração das vantagens competitivas e a produtividade, através do alinhamento de toda a organização para que todos rumem no mesmo sentido.

É neste contexto que se desenvolve este estudo, procurando apresentar uma proposta de um *Balanced Scorecard* dedicado a uma entidade em nome individual, suficientemente fundamentado para se comprovar a sua utilidade neste tipo de entidades. Para tal, o trabalho

apresenta uma bibliografia diversa, contudo, apoia-se fundamentalmente na literatura publicada pelos criadores do BSC, com as adaptações que se revelarem necessárias.

Desta forma, o presente trabalho encontra-se desenvolvido em cinco capítulos. Após este primeiro capítulo da introdução, o capítulo dois dedica-se ao enquadramento teórico, onde se abordam os temas base para a compreensão e conceção de o *Balanced Scorecard* dedicado a uma entidade em nome individual. Desta forma, é necessário compreender o que é uma entidade em nome individual, bem como as suas particularidades, o que é a estratégia empresarial e como pode ser adotada, o que é o controlo de gestão, que problemas e como pode ser utilizado e o que é o Balanced Scorecard, como pode ser aplicado e uma pequena reflexão da sua aplicabilidade nas PME. O terceiro capítulo aborda a metodologia que irá ser aplicada no quarto capítulo, que por sua vez, em articulação com a teoria centra-se na caracterização da entidade e concretização da proposta de BSC a implementar. No último capítulo apresentam-se as conclusões do trabalho.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Entidade em Nome Individual (ENI)

A Comissão das Comunidades Europeias (Comissão das Comunidades Europeia, 2003) define que uma empresa é qualquer entidade que exerça regularmente atividades económicas. Cada empresa é única, mas são muitas vezes agrupadas ao se assemelharem em características, como por exemplo pela dimensão. Assim, de forma a organizar o tecido empresarial, a Comissão das Comunidades Europeias propôs o agrupamento de empresas em quatro categorias distintas que são apresentadas de seguida:

Tabela 1 - Requisitos de grande, média, pequena e microempresa

	Nº de trabalhadores efetivos	Volume de Negócios	Total do Balanço
Microempresa	< 10	< 2 000 000€	< 2 000 000€
Pequena empresa	< 50	< 10 000 000€	< 10 000 000€
Média empresa	< 250	< 50 000 000€	< 43 000 000€
Grande empresa	≥ 250	≥ 50 000 000€	≥ 43 000 000€

Fonte: Comissão das Comunidades Europeia (2003)

As empresas com menos de 250 trabalhadores e com volume de negócios menor do que 50 000 000€ ou total do balanço inferior a 43 000 000€ são consideradas como pequenas e médias empresas (PME). Estas ainda podem ser divididas em micro, pequena ou média dimensão, considerando o número de trabalhadores conjugado ou com o volume de negócios ou com o total do ativo (Comissão das Comunidades Europeia, 2003).

Ao analisar o tecido empresarial português observa-se que existe uma enorme importância das PME na economia. Dados revelados pelo Banco de Portugal dão conhecimento de que, em 2020, as PMEs representavam cerca de 99,74% da totalidade das empresas, sendo que as microempresas correspondiam a cerca de 89% do tecido empresarial (Banco de Portugal, 2020). Embora as microempresas sejam a maioria das empresas existentes na economia portuguesa, são as 20% maiores empresas do país que representam 94% da produção total (Banco de Portugal, 2020). Apesar de as empresas de menor dimensão não terem tanta contribuição para

a produção total como as de maior dimensão, estas empresas desempenham um papel um pouco diferente, sendo que a sua existência deve ser promovida.

Segundo Sharman et al. (1990), as organizações de menor dimensão são cariz muito pessoal, existindo muitas vezes uma simbiose entre as relações profissionais e pessoais. Assim, é de forma natural que estas relações sejam transferidas para os negócios, no que resulta uma elevada conexão entre empresas a nível regional, e que resulta em consequências positivas para as economias regionais. Para Glonti et al. (2021), as PME conferem flexibilidade à economia, promovem a circulação de recursos financeiros, combatem as tendências monopolistas, promovem o progresso técnico-científico e são um pilar aquando das transformações estruturais da economia. Já Sharman et al. (1990), analisando o papel das PME numa ótica social, consideram que o principal papel das micro entidades é o da justiça social dado que permitem, não só a muitos indivíduos menos favorecidos terem oportunidade de serem bem-sucedidos, mas também ao desenvolvimento social das localidades onde se encontram.

As microempresas podem ser constituídas de diferentes formas jurídicas: sociedades por quotas, sociedades unipessoais, de forma societária de empresário em nome individual ou sociedade anónimas. A diferença entre cada forma jurídica é a sua responsabilidade social e tributária (Amorim, 2021).

“O empresário em nome individual é uma pessoa singular que desenvolve uma atividade de natureza comercial, industrial ou agrícola, de forma independente, não constituída sob a forma de sociedade, mas sujeita ao regime de tributação em sede de categoria B do IRS” (Amorim, 2021, p. 2)

O seguinte quadro demonstra as diferenças entre as sociedades unipessoais por quotas e as entidades em nome individual (ENI):

Tabela 2 - Diferenças entre sociedades unipessoais e ENI

	ENI		Sociedade Unipessoal por Quotas	
Definição	Pessoa singular que desenvolve uma atividade comercial, industrial ou agrícola de forma independente		Constituição de empresa como sociedade, com um único sócio, podendo ser uma pessoa singular ou coletiva	
Tributação	Sujeito a Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS)		Sujeito a Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC)	
Responsabilidade tributária	Responsabilidade ilimitada		Responsabilidade limitada	
Capital Social	Não existe		Mínimo de 1€	
Designação	Nome civil ou abreviado		“Sociedade unipessoal” ou “unipessoal” antes da abreviatura “Lda”	
Regime fiscal	Regime Simplificado	Geral	Regime Simplificado	Geral
Matéria coletável	Aplicação de coeficientes	Lucro / Prejuízo	Aplicação de coeficientes	Lucro / Prejuízo
Prejuízos fiscais	Não permite a dedução de prejuízos fiscais	Reportado aos 12 anos seguintes àquele a que respeita	Não permite a dedução de prejuízos fiscais	Reportado aos 12 anos seguintes àquele a que respeita
Tributação autónoma	Parcialmente excluído. Art. 73º, n.º 8	Art.º 73º	Art.º 88º	Art.º 88º
Derrama	Não existe	Não existe	Não existe	Existe
Coleta	Taxas progressivas	Taxas progressivas	Taxas proporcionais	Taxas proporcionais

Fonte: Amorim (2021, p. 3)

Segundo Ferreira et al. (2010), ser uma ENI tem diversas vantagens e desvantagens. A principal característica deste tipo de forma jurídica é o facto de a propriedade pessoal e profissional se confundirem. Esta união de propriedade permite que a entidade não tenha de justificar quaisquer decisões uma vez que está protegido por ter os dados pessoais agregados aos profissionais. Adicionalmente, essa proteção torna difícil a obtenção de quaisquer informações contabilísticas por parte dos concorrentes. Contudo, ao existir responsabilidade ilimitada, em caso de uma gestão ineficiente a entidade pode ser dissolvida, o que adiciona risco para o proprietário. É também de destacar que a falta de transparência de informação dificultam a obtenção de financiamentos dado que os bancos não conseguem distinguir o que é pessoal e profissional (Ferreira et al., 2010).

De forma geral, as organizações de menor dimensão têm especificidades que originam problemas diferentes aos que existem nas organizações de maior dimensão. Segundo Russo (2009), nestas organizações predominam estruturas hierárquicas simples, com pouca delegação de poder e onde os gestores são também eles os acionistas. Os recursos financeiros e humanos são escassos em comparação com as grandes empresas, o que lhes retira poder negocial frente aos clientes, fornecedores e banca, pelo que estas entidades são normalmente dependentes de algumas pessoas chave, onde em muitos casos são os funcionários com funções que só eles realizam em toda a organização (Russo, 2009).

2.2. Estratégia

A palavra *strategia*, em grego antigo, significa habilidade do general, ou seja, a capacidade do líder em comandar os seus seguidores nas campanhas militares (Freire, 2020). A estratégia está frequentemente ligada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo. Essa disputa ocorre também no mundo empresarial e tal como na versão militar, a estratégia empresarial é em tudo influenciada por quem lidera a organização. Segundo Freire (2020, p. 19), a estratégia da empresa é então definida por o “conjunto de decisões e ações que proporciona aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, de forma sustentável”.

Para Porter et al. (1996), a essência da estratégia é a procura pela diferenciação da organização em relação às restantes. Esta diferenciação advém da escolha das atividades em que a organização se deve concentrar em executar, retirando daí vantagens competitivas. Graças a

estas vantagens a organização pode enfrentar os seus concorrentes em melhores condições, tornando o seu negócio mais próspero.

As organizações podem procurar obter vantagens de diversas formas, mas Porter (1980) identificou três estratégias genéricas: diferenciação do produto, liderança pelos custos ou foco num determinado segmento. Segundo Ferreira et al. (2010), na estratégia de diferenciação, a organização procura distinguir o seu produto/serviço do dos concorrentes, sendo que para além de serem diferentes, o mais importante é serem reconhecidos como diferentes e isso leva a criar lealdade do consumidor ao produto, protegendo assim a empresa das 5 forças competitivas do mercado (rivalidade concorrencial, poder de fornecedores, poder dos clientes, ameaça de produtos substitutos e barreiras à entrada de concorrentes). Já relativamente à estratégia de liderança pelos custos o objetivo é atingir o custo mais baixo face aos concorrentes, não descorrendo a qualidade do produto/serviço. Esta estratégia tem a grande vantagem de proteger a empresa das 5 forças competitivas do mercado. uma vez que toda a negociação só pode continuar até ao nível mínimo de preços dos concorrentes mais eficientes e os menos eficientes sofrerão com os efeitos das pressões competitivas (Porter, 1980). Por último, a estratégia de foco consiste em fornecer soluções para as necessidades de um determinado grupo de compradores, mercado geográfico ou linha de produtos. A empresa procura explorar o melhor possível um segmento através de vantagens competitivas em termos de custos ou diferenciação. Esta estratégia genérica também protege a organização das 5 forças competitivas (Porter, 1980). Ao aplicar esta estratégia tão focada num setor, oferecendo diferenciação e preenchendo uma oportunidade do mercado culmina, na melhor das hipóteses, na criação de uma estratégia de oceano azul, onde não é necessário competir pelo preço ou pela comparação direta de produtos com os concorrentes, mas sim apenas em satisfazer as necessidades patentes no segmento em que se especializou (Jacquinet, 2021).

Serra et al. (2012) consideram a criatividade como a fonte do pensamento estratégico, onde devem surgir ideias originais e úteis para estabelecer um novo negócio ou um novo curso de ação para fornecer bens e serviços. Este pensamento deve estar relacionado com os produtos ou serviços, a identificação de mercados para os mesmos, a forma de os produzir, fornecer e obter os recursos para tal. Assim, a estratégia está relacionada com as tendências do setor de atividade da organização, das suas próprias competências e contingências e com a procura da aquisição de uma vantagem competitiva (Porter et al., 1996). Para se obter sucesso empresarial, é

necessário otimizar a utilização dos recursos disponíveis de forma a alcançar os objetivos a longo prazo, sendo este o objetivo da gestão estratégica (Porter et al., 1996).

Para a gestão estratégica cumprir a sua função, Mações (2018b) propõe um processo baseado em cinco etapas. Começa-se por identificar a missão, visão e objetivos estratégicos da organização. De seguida, analisa-se a estratégia, procedendo a uma análise externa da organização, podendo ser efetuada uma análise das 5 forças de Porter e, de forma a realizar uma análise interna, pode ser efetuada uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), uma análise aos produtos e serviços que a organização produz como é o caso da matriz desenvolvida pela Boston Consulting Group (BCG) (Mogão et al., 2014) e, por fim, uma análise CAME (Corrigir, Adaptar, Manter e Explorar). Nesta análise são desenhadas estratégias através da conjugação dos quatro fatores anteriormente definidos na análise SWOT. Desta análise resultam estratégias que a organização pode adotar de forma a explorar as oportunidades de mercado, tanto a partir das suas forças, mas também através das suas fraquezas. Também são desenhadas estratégias para que a organização se adapte de forma a sobreviver e manter no seu setor. A terceira etapa tem por objetivo analisar a atual estratégia, fazendo um cruzamento desta com as análises anteriormente realizadas de forma a se adaptar a estratégia à nova informação obtida. A quarta e quinta etapas consistem na implementação da estratégia e na sua avaliação e controlo respetivamente.

É neste contexto que surge o controlo de gestão e a sua estreita relação com a gestão estratégica, uma vez que é esta atividade que avalia o desempenho da organização a determinar as eventuais insuficiências de gestão e identificar vias para melhorar a performance da organização (Pillot, 1992). Caso a estratégia definida não tenha sido cumprida, devem ser levantadas as seguintes questões (Freire, 2020):

- Caso tenham ocorrido mudanças significativas do meio envolvente a formulação e/ou execução estratégica foram revistas? Caso contrário houve inflexibilidade estratégica.

- A elaboração da visão e missão foram realistas? Caso contrário, houve deficiências de liderança estratégica.

- A definição de objetivos de criação de valor e estratégicos foram bem definidos? Caso contrário, houve deficiências na tomada de decisão.

- A estratégia corporativa e as estratégias dos vários negócios foram criativas e bem formuladas? Caso contrário, houve deficiências de pensamento e planeamento estratégico.

- Os planos operacionais eram rigorosos e foram acompanhados ao longo do período? Caso contrário, houve deficiências de liderança operacional e de execução.

Assim, o controlo de gestão não é apenas o fim de um ciclo estratégico, mas também o ponto de partida para a melhoria do ciclo estratégico seguinte. Este processo leva a uma aprendizagem sucedida com os êxitos e insucessos da própria organização, tornando-se cada vez melhor na criação de valor sustentável (Freire, 2020).

2.3. Controlo de gestão

Segundo Horváth (2015), o controlo de gestão teve origem na sequência da primeira revolução industrial, na segunda metade do século XIX. Esta revolução criou um mundo empresarial cada vez mais competitivo, global e em constante evolução tecnológica, levando as empresas a serem muito flexíveis, adaptando-se muito rapidamente a novos produtos, mercados e conceitos.

As teorias e métodos aplicados por empresários como Fayol (1916) e Taylor (1911), criaram bases para que o controlo de gestão pudesse ser idealizado. Um dos mais importantes modelos criados na época que mais tarde influenciou o pensamento sobre o controlo de gestão foi o Taylorismo. Taylor (1911) apercebeu-se que os trabalhadores eram mais produtivos quando estavam sob um sistema de supervisão e controlo e, para isso, começou a definir metas de desempenho.

Mais tarde, em 1954, Drucker introduziu o tema da gestão por objetivos no livro “The practice of management” (Drucker, 2008). Para Drucker cada elemento da organização tem de contribuir para um objetivo comum. Para que isto aconteça, todos os funcionários devem ter objetivos e metas pessoais alinhados com os objetivos e metas da organização, para que o trabalho ocorra sem falhas, sem fricções ou duplicação de esforços desnecessárias (Drucker, 2008).

Já em 1965, Anthony propôs um quadro global para a definição de sistemas de controlo e planeamento. O autor identificou três áreas que devem estar presentes neste quadro: planeamento estratégico, controlo de gestão e controlo operacional (Anthony, 1965). O planeamento estratégico corresponde à área onde se discute os diferentes caminhos que se podem adotar para atingir os objetivos propostos, tendo em conta as relações causa-efeito que podem existir. O controlo de gestão é o processo onde os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados com eficiência e eficácia de acordo com os objetivos da organização. Já o

controle operacional corresponde à gestão e execução de todas as atividades da empresa, através da determinação de parâmetros e alocação de recursos.

O controle de gestão pode então ser definido como “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.” (Jordan et al., 2015, p. 28).

Associados ao controle de gestão existem oito princípios, a saber (Jordan et al., 2015):

1. É necessário definir objetivos financeiros e não financeiros;

Este princípio evidencia a necessidade da diversificação do tipo de natureza dos objetivos definidos. Os objetivos financeiros são normalmente mais fáceis de definir, mas em muitos casos menos eficazes que os não financeiros, pelo que a coexistência destes dois tipos de objetivos permite atingir uma melhor tradução da estratégia.

2. A organização tem de estar descentralizada, delegando e responsabilizando os seus colaboradores;
3. Os objetivos individuais dentro da empresa têm de estar alinhados com os objetivos estratégicos globais;

Estes dois princípios referem a problemática que surgiu na década de 70 com o desenvolvimento das instituições e desenvolvimento da complexidade operacional, que levou à separação entre proprietários e gestores - a teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976). Essa separação de poderes está associada à assimetria de informação, dado que quem controla a organização (gestor) detém mais informação do que os acionistas (proprietários) têm acesso. No entanto, existe assimetria de informação em toda a organização, devido às diferentes proximidades com as atividades. Deste modo, segundo Pillot (1992), torna-se necessário haver uma repartição do poder de decisão, considerando que esta delegação deve prosseguir até ao nível mais baixo da hierarquia de forma a haver uma contribuição de todos os colaboradores na gestão das operações e uma maior diversidade de ideias na tomada da decisão. Para Robinns & Coulter (2005), as ações dos gestores de todos os níveis têm de estar enquadradas num processo rigoroso que permitam que estas sejam avaliadas e monitorizadas pela administração.

Segundo Branco et al. (2021) ao existir descentralização de poder é possível que as unidades descentralizadas assumam responsabilidades por decisões que passam a tomar, libertando a alta administração para outras atividades. Os gestores descentralizados focam-se no desempenho dos seus centros, o que os incentiva a procura pela eficiência e eficácia do centro. Este foco naturalmente provoca a tomada de iniciativas inovadoras para a obtenção de bons resultados, promovendo também o desenvolvimento. Por outro lado, também incentiva a participação, motivação e comprometimento de toda a equipa devido à proximidade de uma chefia. É neste processo de descentralização do poder que o controlo de gestão se torna essencial, uma vez que tem por objetivo convergir os objetivos de cada departamento e as suas ações com os objetivos definidos pela empresa, respeitando uma ética previamente aceite (Pillot, 1992).

4. Os instrumentos do controlo de gestão devem ser utilizados como catalisadores das ações e não se resumirem a documentos burocráticos;
5. Utilizar informação histórica deve ser utilizada para preparar o futuro;

O controlo de gestão deve estar orientado para o futuro e para as possíveis decisões que possam ser adotadas. Deste modo, os documentos produzidos devem promover uma continuidade. Segundo Jordan et al. (2015), comparar os resultados obtidos no momento com os resultados previstos permite verificar a durabilidade ou recuperabilidade dos desvios e criar alterações aos planos de ação iniciais. Só desta forma é possível atuar para corrigir tendências negativas e levar a organização à concretização dos objetivos.

6. Deve ser exercida influência sobre o comportamento dos colaboradores de forma a atuarem dentro do espetável pela empresa;
7. Deve ser definido um sistema de incentivos e prémio;

O comportamento dos colaboradores é fundamental para a concretização da estratégia da organização. Para Araújo (2005), os acionistas devem utilizar a estrutura descentralizada e o controlo de gestão de forma a garantirem que os interesses dos gestores estão alinhados com os seus próprios interesses, procurando criar interesses comuns entre ambos. Para isso os acionistas começaram a desenvolver sistemas de incentivos, de forma a levarem os gestores a atuar no sentido visado pelos acionistas.

8. Os atores de primeira linha são os operacionais e não os *controllers*

Por último, é de realçar que são os colaboradores operacionais que produzem os dados, estando na “linha da frente” ao contrário dos controllers que são os últimos a ter qualquer tipo de influência sobre esses dados (Pillot, 1992).

Segundo Robert e Govindarajan (2007) o processo do controlo de gestão exige a utilização de instrumentos para que seja estabelecido um caminho onde as decisões tomadas no curto prazo estejam alinhadas com a estratégia estabelecida para o médio/longo prazo. Estes instrumentos estabelecem metas de forma que a performance da organização seja acompanhada. Por isso considera-se que estes instrumentos são muito importantes no apoio à gestão. Jordan et al. (2015) agruparam os instrumentos em três grupos: instrumentos de pilotagem, instrumentos de comportamento e instrumentos de diálogo.

Instrumentos de Pilotagem

Estes instrumentos são de cariz técnico e têm como objetivo fornecer informação pertinente à tomada de decisão por parte dos gestores. Englobam o plano operacional o orçamento e controlo operacional e o Tableau de Bord e o Balanced Scorecard.

O plano operacional, sendo um instrumento de tomada de decisão antecipada, traduz através de objetivos de curto prazo, a forma de atingir os objetivos estratégicos. Estes planos englobam as políticas comerciais, de marketing, financeiras, de investimentos, de produção, de organização e de recursos humanos (Anthony & Govindarajan, 2007).

O orçamento e controlo operacional são instrumentos de natureza previsional e de implementação estratégica que visam traduzir de forma financeira os objetivos e os planos de ação de cada área da organização, consoante o seu plano operacional. É através desta valorização das componentes de cada área que é possível realizar o controlo operacional. Este controlo consiste na comparação dos resultados reais com os resultados esperados, apurando desvios que ajudam a tomar medidas corretivas (Jordan et al, 2015).

Por fim, o Tableau de Bord (TBD) e o Balanced Scorecard (BSC) são instrumentos que fornecem informação de gestão quantitativa e qualitativa e de forma retrospectiva e prospetiva. Estes instrumentos focam-se em mostrar os indicadores chave e o impacto que as decisões tomadas têm em cada área (Quesado et al., 2018).

Instrumentos de Comportamento

Os instrumentos de comportamento visam orientar os responsáveis dentro da organização a atuarem em conformidade com a estratégia, ou seja, a alinhar os interesses individuais com os interesses da organização. Estes instrumentos devem proporcionar condições a cada gestor para que ele canalize as suas ações e decisões de forma a privilegiar a gestão do seu centro com vista à concretização dos objetivos da empresa (Jordan et al., 2015).

Assim, segundo Dearden (1987), para direcionar o comportamento dos tomadores de decisão, a empresa deve ser organizada por centros de responsabilidade, atribuindo a cada gestor um centro e a responsabilização pelo seu desempenho. De forma a organizar as relações entre centros de responsabilidade é necessário valorar de forma justa as transferências que ocorrem entre eles, atribuindo um preço de transferência de transferência interna (PTI) a cada produto/serviço (Jordan et al., 2015). Por fim, é necessário avaliar o desempenho dos centros através de critérios adaptados às suas características (Dearden, 1987).

Instrumentos de Diálogo

Os instrumentos de diálogo visam tornar o processo de controlo de gestão participativo entre todos os gestores responsáveis. Para Jordan et al. (2015), são instrumentos simples, mas que podem fazer toda a diferença, como por exemplo salas de reunião ou relatórios.

2.4. Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é um instrumento de pilotagem com particularidades que o tornam especial. Sendo o foco deste trabalho é essencial compreender a sua essência.

Criado em 1992 por Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard permite avaliar a performance de uma organização, respondendo a quatro perguntas chave inerentes a quatro perspetivas: três não financeiras e uma financeira (Kaplan & Norton, 1992):

Tabela 3 - A que responde cada perspetiva

Perspetiva	Pergunta
Cliente	Como os clientes nos vêem?
Interna	Em que é que devemos ser excelentes?
Inovação e Desenvolvimento	Como podemos inovar e continuar a criar valor?
Financeira	Como vemos os acionistas?

Fonte: Adaptação de Kaplan e Nortner (1992)

Estas perguntas permitem obter uma série de respostas que devem ser ligadas com *Key Performance Indicators* (KPI) ou indicadores-chave de desempenho. Deste modo, pode-se afirmar que o BSC evidencia o que a organização pretende alcançar e através do quê, pondo a estratégia e não o controlo no centro das atenções (Kaplan & Norton, 1992).

Em 1996, Kaplan e Norton (1996) adaptaram o BSC como sistema de gestão estratégica ao definirem que as 4 perspetivas devem traduzir a estratégia e visão da organização através de unidades de medida, alvos e iniciativas para os objetivos de cada perspetiva.

Na perspetiva financeira, e de acordo com Habidin (2014), são verificadas as consequências económicas dos investimentos realizados pelos acionistas. Segundo Kaplan e Norton (2000), as empresas têm dois pilares na gestão financeira: o crescimento sustentável e a produtividade que devem ser equilibrados procurando a máxima eficiência dos recursos sem comprometer o futuro da empresa. O crescimento implica investir em novos clientes, mercados e produtos. Por outro lado, a produtividade promove a poupança de despesas na empresa e a gestão mais eficiente dos ativos.

Kaplan e Norton (1996) propõem que as organizações devem adotar estratégias financeiras perante o ciclo de vida empresarial onde se encontram, propondo três fases:

- **Crescimento:** o principal objetivo é o crescimento percentual da receita e o aumento das vendas para traduzir o nível de integração que a organização está a ter no mercado e fazer face rapidamente a todas as elevadas despesas que se tem nesta etapa.
- **Sustentação:** é nesta etapa que a organização procura o retorno do investimento, através de investimentos de melhoria de processos internos e ampliação da capacidade de produção.
- **Colheita:** as organizações nesta etapa preocupam-se com a maximização dos fluxos financeiros realizados nos dois ciclos anteriores extraindo o máximo de resultados possível para os acionistas.

Kaplan e Norton (1996) ainda propuseram orientar uma estratégia para cada uma das três etapas do ciclo de vida da organização acima evidenciadas:

1. **Crescimento e mix dos rendimentos:** foca o desenvolvimento da carteira de clientes, ampliação da carteira de produtos e serviços, desenvolvimento do mix de produtos e serviços com maiores margens comerciais.
2. **Redução dos custos / melhoria da produtividade:** preocupa-se com a redução dos custos diretos e indiretos, maior eficiência e eficácia dos recursos produtivos.
3. **Utilização dos ativos / estratégia de investimento:** visa verificar a forma como os investimentos afetam o volume de negócios e a eficiência da gestão dos ativos e passivos.

Os resultados extraídos dos indicadores desta perspetiva demonstram a forma como a adoção da estratégia escolhida influencia o desempenho financeiro da organização nas diversas áreas do negócio segundo os objetivos que pretendem atingir (Freire, 2020).

Russo (2009) acrescenta que, se a gestão de risco ou o equilíbrio financeiro forem considerados estrategicamente importantes, estes devem ser igualmente integrados nesta perspetiva.

Para alcançar as metas financeiras, a organização deve atender às necessidades e desejos dos clientes, que são quem permitem pagar os custos e gerar os lucros. Assim, segundo Kaplan e Norton (2000), a **perspetiva clientes** realça a proposta de valor que a empresa valoriza, definindo como a organização se diferenciara dos concorrentes para atrair, reter e aprofundar as suas relações. Os mesmos autores referem que há três propostas de valor diferentes, podem ser elas: excelência operacional, relação com o cliente e liderança de produto. Assim, para que a organização consiga obter bons resultados junto dos clientes é fundamental identificar a proposta de valor, pois é através dela que os gestores concentrarão a sua atenção nas atividades críticas. Para Kaplan e Norton (2001) a proposta de valor é escolhida entre: a intimidade com o cliente, a excelência operacional ou a liderança do produto.

Russo (2009) argumenta que, a perspetiva dos clientes determina a imagem e posição onde a organização quer estar perante os seus clientes e, por isso, aqui são alinhados os clientes e segmentos de mercado que se pretende atingir com os indicadores utilizados. Estes indicadores podem ser de dois tipos: “Core measurement group”, onde se encontram os indicadores principais e genéricos alinhados com a estratégia e “customer value propositions” avaliando os atributos dos produtos e serviços que atraem o interesse dos clientes.

Segundo Russo (2009), a definição de objetivos para os acionistas (perspetiva financeira), relacionada com os objetivos dos clientes (perspetiva clientes) leva que haja um reconhecimento das atividades críticas do negócio conduzindo à visualização completa da cadeia de valor da organização. Desta forma, a **perspetiva de processos internos** visa reconhecer as atividades em que a empresa se deve focar de forma a satisfazer os clientes e os acionistas. Segundo Niven (2002), a maioria dos sistemas de desempenho tendem a promover a melhoria dos atuais processos, enquanto o BSC, através do seu foco na estratégia, tanto promove a melhoria das atividades críticas como pode levar a desenvolver novos processos considerados importantes para o objetivo da organização.

Kaplan e Norton (1996) propuseram três processos internos principais, comuns a todas as organizações:

- Processo de inovação: onde são identificadas as necessidades dos clientes, as condições do mercado e o desenvolvimento de soluções para as mesmas.
- Processo operacional: visa garantir que as encomendas cheguem aos clientes nos prazos, eficientemente e de forma consistente. O foco é a qualidade, a confiança e as características que diferenciam os produtos e serviços dos concorrentes.
- Serviço pós-venda: a forma como a organização trata os serviços pós-compra, onde normalmente são tratados assuntos como garantia, devoluções e reclamações. Estes são serviços que conduzem à satisfação total dos seus clientes.

•

O BSC para além de se preocupar com aperfeiçoamento dos processos internos também identifica novos processos críticos que contribuem para a satisfação do cliente. Assim sendo a **perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento** é segundo Kairu et. al (2013) a perspetiva que examina as capacidades necessárias dos colaboradores, verifica a qualidade dos sistemas de informação e a influencia do alinhamento organizacional no cumprimento dos objetivos organizacionais. É então através desta avaliação que se devem linear os investimentos futuros em recursos humanos e nas ferramentas que estes utilizam para assegurar sucesso financeiro a longo prazo (Kaplan & Norton, 2000). Niven (2002) acrescenta que, esta perspetiva ajuda a

refletir sobre que capacidades e ferramentas os colaboradores necessitam para cumprir as suas funções. Aqui não pode haver apenas o foco no desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, mas também a forma como eles têm acesso aos dados que lhes são importantes e a forma como é partilhado os seus conhecimentos e experiência (Niven, 2002).

A perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento deve focar quatro fatores críticos para que a organização possa aperfeiçoar-se e continuar a criar valor: inovação, de forma a capacitar os colaboradores para que estes contribuam com novas ideias; motivação para que os recursos humanos estejam motivados e empenhados, qualificação para que os recursos humanos potenciem os seus desempenhos; e aproveitamento tecnológico, para explorar todo o seu potencial (Jordan et al., 2015).

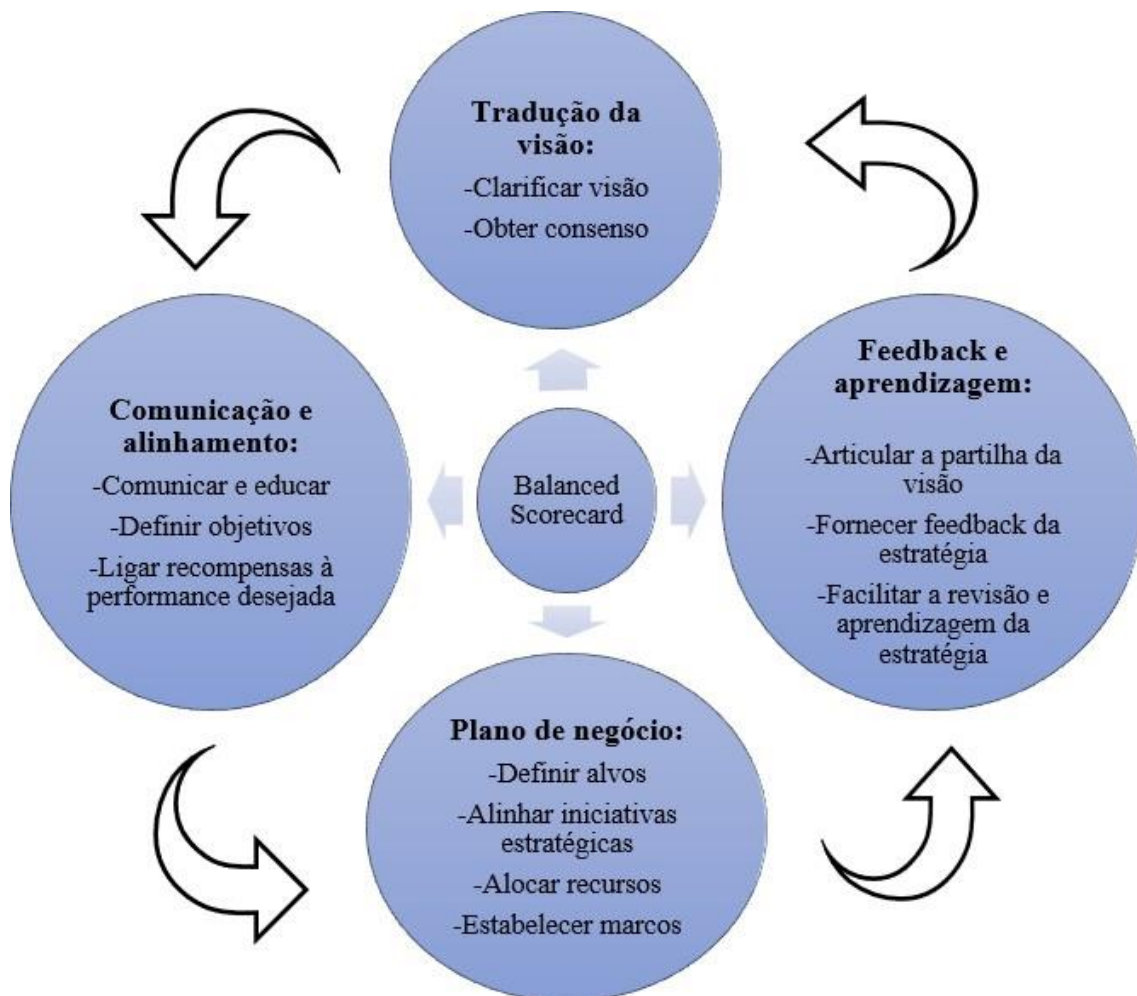
Uma vez que as perspetivas estão interligadas numa relação causa-efeito (Vieira & Callado, 2018), o sistema de avaliação de performance é também um sistema de gestão estratégica organizacional, onde as medidas se apresentam interligadas, numa relação causa-efeito (Kaplan & Norton, 1996). De facto, para Carvalho et. al (2006), o BSC não se resume apenas a ser um instrumento de gestão estratégica uma vez que possibilita determinar a posição atual da organização, comunicar à direção, focar as ações nas áreas mais importantes, facilitar a aprendizagem organizacional e influenciar os comportamentos dos colaboradores. Também Panggabean e Jermias (2020) valorizam este sistema pela sua capacidade de assegurar a gestão da organização sem esta se desagregar da estratégia definida.

As relações causa-efeito servem de teste para produzir o mapa estratégico dado que servem de base para criar os objetivos, as metas e os indicadores da empresa (Vieira & Callado, 2018). Segundo Hu et al. (2017), o mapa estratégico é uma forma de difundir a estratégia pelos colaboradores, incentivando assim ao seu envolvimento e motivação para alcançar os objetivos propostos.

Quesado et al. (2018) recomendam a construção do mapa estratégico através da sequência de relações causa-efeito entre resultados e vetores de desempenho. Este processo ajuda a criar consenso em torno da visão e estratégia da organização e ajuda a criar indicadores e objetivos que traduzem melhor os fatores críticos da organização. No entanto, para que o BSC seja efetivamente uma tradução da visão e da estratégia, é necessário cimentar a visão que a

administração tem. Neste sentido Kaplan e Norton (1996) propuseram 4 processos: a clarificação e tradução da visão e estratégia, a comunicação e alinhamento estratégico, a formulação estratégica, orçamentação e afetação de recursos e o feedback e aprendizagem organizacional como é explanado na seguinte figura:

Figura 1 - 4 processos do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 5)

2.4.1. Tradução da visão

Segundo Jordan et al. (2015), muitas empresas não têm estratégias bem definidas e nem sempre fazem uma correta discussão e clarificação da missão, visão e estratégia. Outras tantas definem bem estes conceitos, mas não os difundem pela organização, o que dificulta a participação de todos os membros no sucesso da mesma a longo prazo. Mesmo que a visão e missão sejam conhecidas na organização, normalmente são tão ambiciosas que não se traduzem facilmente em termos operacionais. Desta forma, as declarações estratégicas da empresa devem ser

expressas num conjunto de objetivos e medidas acordados com todos, construindo consenso em torno da estratégia definida (Kaplan & Norton, 1996).

2.4.2. Comunicação e alinhamento

O BSC tem por objetivo garantir a comunicação da estratégia a toda a organização, o que é particularmente importante uma vez que cria unidade entre os objetivos gerais da organização e os seus colaboradores. Desta forma é crucial criar condições para que todos os responsáveis de todos os níveis hierárquicos entendam a estratégia a longo prazo (Quesado et al., 2018).

Deve-se então realçar o BSC não formula estratégias, mas ajuda a pensar nelas de forma a descrevê-las para garantir a sua execução (Balaji et al., 2018). É devido a esta característica que este sistema tem sido utilizado em organizações de diferentes dimensões e setores, enquanto meio para melhorar a comunicação da estratégia.

É neste processo que também é criado o sistema de incentivos/penalizações que visa motivar os responsáveis dos departamentos a irem ao encontro dos objetivos estratégicos. No entanto, Jordan et al. (2015), realçam que é necessário ter muita cautela para que os responsáveis pelos departamentos não obtenham os objetivos de curto prazo sacrificando outros fatores que no longo prazo podem prejudicar a organização. Freire (2020) ainda indica que estes sistemas de incentivos/penalizações devem ser utilizados tendo em conta o impacto emocional da avaliação, dando primazia às intervenções positivas que incentivem à melhoria dos processos e só fazendo recurso das intervenções negativas, muito pontualmente e caso não haja outra alternativa.

2.4.3. Plano de negócios

O BSC deve ter integrado planos de afetação de recursos (Kaplan & Norton, 1996). Estes planos criam a integração da estratégia em toda a organização e garantem que o orçamento seja coerente e corretamente implementado. O orçamento integrado com BSC não se deve focar apenas em indicadores financeiros, deve também incluir indicadores não financeiros para fornecer uma visão mais ampla e completa do desempenho esperado (Panggabean & Jermias, 2020).

2.4.4. Feedback e aprendizagem

As características do BSC traduzem, para Jordan et al. (2015), um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, onde os responsáveis podem analisar as suas ações e obterem

rapidamente os impactos das suas práticas na concretização dos objetivos estratégicos o que, confere à empresa um elevado grau de adaptabilidade (Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Quesado et al. (2018), é através deste processo que se pode verificar se os KPIs utilizados são os mais adequados para avaliar a estratégia da organização, ou se esta estratégia está adequada ao mercado onde a organização se encontra. Esta dinâmica promove a aprendizagem estratégica, uma vez que incentiva o acumular de conhecimento sobre o negócio. Por fim, diversos artigos (Jordan et al., 2015; Kaplan & Norton, 2000; Kaplan & Norton, 2001; Niven, 2002; Zizlavsky, 2014) referem-se às vantagens da implementação do BSC. Quesado et al. (2018), resumiram os benefícios deste sistema e as vantagens para a organização como se pode observar na tabela a:

Tabela 4 - Benefícios e Vantagens do BSC

Benefícios	Vantagens
Traduz o modelo de negócio em indicadores de fácil consenso, quer para quem avalia quer para quem os alcança.	Facilita o consenso por parte de toda a organização em relação à missão e estratégia seguidas.
Clarifica como as ações do dia a dia afetam não só o curto prazo como também o longo prazo.	Traduz a estratégia em termos operacionais comunica os objetivos organizacionais e permite conectá-los entre áreas pelas relações causa-efeito.
O BSC uma vez aplicado, deve ser utilizado para comunicar os planos da organização, direcionando o esforço coletivo num único sentido.	Ao anexar o orçamento disponível à comunicação da estratégia, possibilita a adequação dos recursos para alcançar os objetivos.
Permite a comparação entre o planeado e os resultados obtidos, ajuda a que os gestores conheçam a estratégia e o planeamento ao longo do tempo.	Cria um mecanismo de aprendizagem, permitindo analisar a evolução do negócio e ajustando os objetivos estratégicos, indicadores e planos de ação.
Estrutura e processos baseados em indicadores financeiros e não financeiros que definem objetivos para todos os níveis organizacionais.	Modelo simples e de fácil leitura que vai de encontro aos princípios da avaliação do desempenho.

Fonte: Adaptação de Quesado et al. (2018, p. 190)

Com a atual situação económica, em que se passaram dois anos com a pandemia global provocada pela Covid-19 e se iniciou uma guerra entre a Rússia e a Ucrânia, com consequências para todos os países, principalmente a nível do abastecimento de recursos energéticos, alimentares e de matérias-primas e inflação, tornou-se complicado realizar planeamento de

longo prazo, sendo um grande desafio equilibrar os objetivos de longo prazo com as preocupações constantes de sobrevivência de curto prazo (APICCAPS, 2022b). É então fundamental que as organizações se debrucem sobre as mudanças no setor de atividade e no que as rodeia, para que consigam adaptar e implementar a sua estratégia com rapidez. Para Pinto (2013) o BSC é uma ferramenta de gestão que fornece a informação necessária aos gestores, para que estes não tomem decisões de curto prazo sem antes analisar o percurso de longo prazo. Aliando este fator às vantagens anteriormente enumeradas, Pinto (2013) mostra como o BSC é um sistema primordial de gestão estratégico aos dias de hoje.

É então que, devido à capacidade que o BSC tem de se adaptar aos objetivos, estruturas organizativas e sistemas de gestão específicos, torna este sistema uma ferramenta que poder ser adaptada e implementada a diferentes tipos de organizações, que segundo Pinto (2013), podem ser divididas em 3 níveis. O primeiro nível é relativo às organizações que já têm implementado o BSC. O segundo nível (o que irá ser abordado neste trabalho) corresponde às organizações que não utilizam o BSC, mas detêm quadros com conhecimentos sobre o conceito e a sua filosofia. Por fim, o terceiro nível corresponde às organizações que nem utilizam nem detêm de ninguém internamente com conhecimentos sobre o modelo.

2.5. Implementação do BSC em PME

As PME normalmente são empresas mais deficitárias na área da gestão estratégica em comparação com as organizações de maior dimensão, por isso têm mais dificuldade em articular a gestão estratégica e a operacional. (Mações, 2018a). Deste modo, as entidades de menor dimensão devem procurar colmatar essas dificuldades com sistemas que possam implementar de forma fácil, rápida e que não exija a aplicação de muitos recursos. É nesta situação que o controlo de gestão se apresenta como uma solução. Para Cardim et al. (2018) a identificação da estratégia nestas empresas, para além de poder permitir que estas se mantenham sustentáveis, poderá despoletar o seu crescimento.

Cardoso (2012) realizou um questionário para apurar o efeito que a utilização de sistemas de controlo de gestão tinha na performance organizacional das PME portuguesas, tendo encontrado uma relação positiva entre a intensidade de utilização de sistemas de controlo de gestão e o desempenho das PME portuguesas. No entanto, Machado (2013), ao avaliar a utilização do BSC como sistema de controlo de gestão em PME portuguesas, concluiu que a

aplicação deste método é residual junto deste tipo de empresas. Esta facto é reforçado pelo estudo efetuado por Rocha (2021) que ainda acrescenta que os gestores em Portugal, mesmo não utilizando reconhecem as vantagens que os sistemas de controlo de gestão têm na gestão das organizações.

A falta de conhecimento, a indisponibilidade financeira, a falta de tempo e as dúvidas de eficácia deste sistema são as principais justificações apuradas por Machado (2013) para a não implementação de sistemas de controlo de gestão por parte dos gestores de PME. Já para Santos (2012), a reduzida utilização de sistemas de controlo de gestão nas empresas portuguesas deve-se ao facto de a maioria terem características familiares, que se traduz num ambiente informal, ausência de responsabilidades formais e presença do fator emocional que justificam a menor utilização destes sistemas. No entanto, em contraste com os estudos empíricos, Vicente (2010), no seu estudo provou que os sistemas de controlo de gestão foram introduzidos numa larga percentagem de empresas, principalmente devido à introdução de softwares informáticos, de forma a obterem melhor informação de gestão.

Apesar disto, a utilização de sistemas de controlo de gestão nas empresas de menor dimensão cria uma grande articulação entre a gestão operacional e a estratégia seguida pela mesma, sem comprometer a sustentabilidade financeira de empresa e a sua operacionalidade normal (Afonso & Cunha, 2010). A sua implementação incute diversas vantagens para este tipo de empresas. Segundo Afonso e Cunha (2010) o BSC permite a otimização de processos laborais, aumentar a satisfação dos clientes, melhorar a comunicação interna e permite a adaptação e preparação perante as exigências do mercado.

Implementar o BSC numa PME exige uma mudança na cultura organizacional, nomeadamente nas suas novas tarefas, e uma especial atenção no papel dos gestores das PME (Quesado et al., 2017). Então para Russo (2009), os gestores devem determinar o que se deve medir e os indicadores escolhidos devem ser eficazes, coerentes e ambiciosos, tendo a imparcialidade necessária para não ser influenciado pela confiança ou segurança que ele possa ter. São eles que vão analisar a empresa, então devem ser concisos e objetivos de forma a criar uma imagem real do seu atual. Por fim, o gestor deve desenhar o BSC para que este ao ser aplicado, auxilie toda a organização sem criar atrito.

Para Malbasic e Marimon (2019), o problema surge quando as PME não podem investir muitos recursos na implementação deste sistema em comparação com as grandes empresas, por isso propõem vários indicadores chave de desempenho (KPIs) que são comuns a todas as PME, tornando este processo mais simples a este tipo de organizações (tabela 5):

Tabela 5 - KPIs comuns

Perspetiva Financeira	Perspetiva de Clientes	Perspetiva Interna	Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento
Crescimento da receita	Quota de mercado	Qualidade dos produtos/serviços	Satisfação com o emprego
Margem de lucro	Satisfação do cliente	Criação de novos produtos/serviços	Produtividade dos funcionários
Eficiência do negócio	Taxa de retenção	Nível de uso da capacidade instalada	Melhoria contínua dos processos
Retorno do investimento	Aquisição de clientes	Eficiência	Formação dos funcionários
Classificação de crédito	Relação com os clientes	Tempo de resposta	Eficiência dos sistemas utilizados

Fonte: Adaptação de Malbasic e Marimon (2019)

Malbasic e Marimon (2019) provaram que a utilização destes KPIs permitem criar um BSC simplificado, mas equilibrado como é exigido. Esta proposta simplifica o processo de implementação do BSC e não retira a capacidade de personalização do mesmo.

O BSC ao ser aplicado a uma PME tem por objetivo gerar informação semelhante à que é produzida nas grandes empresas, por isso é necessário que na sua implementação sejam realizados os mesmos passos, independentemente da sua dimensão (Mações, 2018a). Segundo Andersen et al. (2006), a grande diferença é na duração da sua implementação. Este processo numa grande empresa demora cerca de 12 a 14 semanas e numa PME tipicamente demora entre 6 a 10 semanas. Esta diferença deve-se ao menor número de funcionários, à estrutura organizacional mais simples e grau de formalidade ser menor

3. Metodologia

Perante as diversas abordagens metodológicas apresentadas na literatura, neste trabalho foi considerada a abordagem qualitativa e interpretativa como a mais adequada, uma vez que segundo Saunders et al. (2019) será analisada uma situação numa organização, onde se identificaram os problemas para os quais será proposta uma solução. Tendo em conta o tipo de abordagem efetuada, Ryan et al. (2002) sugerem os estudos de caso como fundamentais para o desenvolvimento da teoria. Uma vez que se trata de um estudo qualitativo, é de realçar que os dados iram ser analisados de forma indutiva, sem recurso a métodos estatísticos (Kaplan, 1998). Neste caso, o investigador propõe a implementação de BSC para um problema da organização - ausência de um modelo de avaliação da performance e alinhamento da estratégia.

A recolha de dados para este estudo teve em consideração diversas fontes de informação, com o intuito de compreender a problemática e tornar a proposta o mais adequada possível. De acordo com Yin (2003), para que exista uma base de confiança para a validação das evidências levantadas, é necessário que a recolha de dados siga três princípios: recurso a múltiplas fontes de evidencia, criação de base de dados e encadeamento de evidencias.

Desta forma, no dia 4 de fevereiro existiu uma reunião via zoom com o responsável pelo departamento de estudos da Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) e com um representante do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), com o objetivo obter uma visão geral sobre a indústria e a forma como este projeto pode contribuir para o estudo do controlo de gestão e mais especificamente a implementação de BSC numa entidade do setor. Ao longo da reunião compreendeu-se que o controlo de gestão neste setor é muito pouco conhecido são raros os casos de empresas que aplicam ferramentas dessa área nos seus negócios. Os testemunhos dados pelos dois representantes destas duas organizações ligadas ao setor do calçado contribuíram de forma fundamental para a compreensão da dinâmica do setor como cluster e para contextualizar o investigador aquando da sua análise de uma entidade em específico do setor.

Mais tarde, no dia 20 de maio, foi realizada uma entrevista com o proprietário da ENI analisada. Essa entrevista foi estruturada através de perguntas abertas e fechadas, escolhidas e adaptadas de diversos trabalhos efetuados sobre o mesmo tema (Anexo 1). A entrevista em causa é resultado

da união de entrevistas anteriormente realizadas sobre o mesmo tema como: Henriques (2017); Pereira (2020) e Quesado et al. (2022) . Esta tem em conta três momentos: 1) a análise à entidade, onde se procura entender de forma aprofundada a história e o propósito da organização; 2) a análise estratégica, onde se aprofunda as bases da estratégia e os fatores que influenciaram a escolha da mesma, de forma a ser possível traduzir e delinear uma visão e estratégias coerentes com o atual estado da empresa, 3) a análise da relação que a empresa tem com o controlo de gestão e avaliação de desempenho, de forma a levantar questões sobre o tipo de indicadores com que estão habituados a trabalhar e a forma como analisam o seu próprio desempenho.

No mesmo momento, foi fornecida documentação interna como o balanço de 2020, as demonstrações de resultados por naturezas de 2020, o balancete e a coleta de IRS. Ao longo do tempo foi possível o recurso a observação direta e ao que Yin (2010) denomina de observação participante, onde o investigador não é só observador passivo, mas também participa nos eventos estudados, assumindo diversas funções. Esta opção deve-se ao facto de o próprio autor do trabalho assumir funções laborais na entidade objeto de análise.

Este estudo terá por base a literatura sobre o BSC de forma transversal, desde a sua conceção até aos dias de hoje. Porém, devido ao facto da estrutura organizacional da entidade se enquadrar numa PME, o estudo será realizado de forma mais simples. O objetivo é ser criada uma boa base de trabalho para um desenvolvimento posterior adaptando-se ao longo do tempo às alterações da organização. Para tal irá ser utilizado um processo repartido nas etapas propostas por Kaplan e Norton (1996), começando por definir e traduzir a estratégia, alinhar a organização através de metas e objetivos, ligar as estratégias às operações, monitorizar a aplicação do sistema e, por fim, testar e adaptar-se o sistema às incorreções detetadas durante o processo.

4. Estudo de Caso

4.1. Apresentação

É relevante conhecer a história da entidade para compreender a atual estratégia, como foi obtida e que vantagens são conquistadas através dela, assim como também posicionar a entidade no mercado e a sua visão sobre o mesmo.

Com experiência laboral na produção de calçado e excelente conhecimento no comércio de calçado, em 1998, a entidade em análise, juntamente com a sua esposa, iniciaram atividade no fabrico de botas rurais de trabalho. Nessa altura, existiam botas distintas em dois tipos de construção e acabamento: as botas em *Goodyear* que eram enebadas e de elevado custo e as botas montadas, que não eram enebadas e tinham baixo custo. Conhecendo bem esse mercado e reconhecendo a oportunidade, a entidade iniciou a produção de um tipo de botasmontadas e enebadas, posicionando-se entre os dois tipos já existentes no mercado, optandopor seguir uma estratégia de diferenciação do produto, produzindo um produto diferente dosseus concorrentes (Ferreira et al., 2010). As botas propostas tinham a vantagem de contaremcom baixos custos de produção devido ao tipo de construção e, ao mesmo tempo, serem enebadas que lhes garantia impermeabilidade e durabilidade.

O mercado aceitou muito bem este novo produto, pelo que a concorrência ao perceber o sucesso, replicou-o. A concorrência tornou-se de tal forma agressiva que se iniciou uma guerra de preços, tornando impossível praticar as margens que se pretendia.

A estratégia de diferenciação anteriormente adotada pela entidade, estava assim desvirtuada, sendo necessário redefini-la, adotando assim a estratégia de foco que satisfizesse o maior número de necessidades a um grupo de clientes, focando em calçado conservador/tradicional (Jacquinet, 2021). Assim, tal como afirma Porter (1980), a entidade procurou proteger-se das 5 forças competitivas do mercado e sair do oceano vermelho onde a entidade estava e decriar o seu próprio oceano azul (Jacquinet, 2021).

Já com uma posição no mercado e uma boa relação com os clientes, a entidade compreendeuque havia aceitação pelo mercado caso produzisse sapatos de vela. Então, em 2006 foi criadaa marca “Confortáveis”, tendo sido apresentada tanto aos clientes já existentes como a novosclientes, no

segmento do mercado retalhista. Esta diversificação do negócio pretendia oferecer produtos de qualidade superior há existente no mercado, pelo mesmo preço praticado pelos grossistas, ou seja, oferecendo mais pelo mesmo preço. Segundo a entidade, ao competir diretamente com os grossistas, ganhava-se uma maior elasticidade no preço de venda, vislumbrando a obtenção de maiores margens.

Posteriormente, e contando com carteira de clientes mais alargada, a entidade foi desenvolvendo novos produtos relacionados com os sapatos de vela, produzindo também mocassins de homem e senhora. Pouco tempo depois surgiu a oportunidade de adquirir o que era necessário para a produção de botas ribatejanas. Porém, este produto não teve grande sucesso devido à escassez de mão de obra.

Durante o período da crise internacional de 2008 a entidade obteve um crescimento acentuado de vendas, em resultado do largo portefólio, boa relação com os clientes, fácil adaptação ao mercado e elevada qualidade em relação aos concorrentes. Assim, a entidade explorou o mercado e as relações já existentes ao máximo, procurando retirar o maior retorno possível com o investimento já realizado no sentido de modernizar a linha de produção e os seus produtos adotando a estratégia de gestão financeira de colheita (Kaplan & Norton, 1996).





Com o passar dos anos, em 2019 a entidade sentiu a necessidade de dar um novo passo. Fruto da rede de contactos que foi conquistando ao longo do tempo a entidade começou a produzir produtos diferentes e procurar outros mercados. Assim, analisando o tipo de público que tinha vindo a conquistar, a entidade criou uma linha de botas estilo rural de senhora com uma nova marca: “Maria Clara”. Contudo, no ano seguinte chegou o período da pandemia provocado pela Covid-19. Com o confinamento imposto e a grande incerteza sobre o futuro, vieram também encomendas adiadas e uma queda das vendas durante o restante ano de 2020. A entidade decidiu então, encontrar uma solução para a produção de inverno.

Como refere Ferreira et al. (2010), o empreendedor é alguém que, por necessidade ou oportunidade, tem capacidade para ir mais além de forma a ultrapassar os obstáculos com que se depara. Assim houve uma forte aposta no desenvolvimento da linha de botas de senhora dando um visual mais urbano e utilitário não descurando o espírito rural. Este produto e esta vontade de superar obstáculos permitiu recuperar os prejuízos incorridos ainda em 2020.

Em 2021 e ainda com o confinamento a instabilizar o mercado, a entidade apostou na produção de chinelos de senhora no verão de forma a diluir custos fixos. No entanto com a recuperação do mercado, em 2022 os chinelos deixaram de ter o seu propósito, e a entidade focou-se unicamente no desenvolvimento da linha de botas de senhora.

De forma a ilustrar o portefólio anteriormente referido e a auxiliar a compreensão da evolução da estratégica, de seguida são apresentadas figuras com alguns exemplos de cada linha com as respetivas marcas próprias e a análise BCG realizada pela entidade:

Figura 2 - Análise BCG

Taxa de crescimento do mercado	Participação relativa no mercado	
	 Botas Senhora	 Sapato clássico
	 Sapatos de vela Mocassins de Homem e Senhora	 Botas tradicionais

Fonte: Elaboração própria

Ao realizar a análise BCG, considera-se quatro quadrantes em relação a dois eixos (quota de mercado e crescimento) (Appio & Vieira, 2006). Para posicionar os produtos nos quadrantes corretos foi tida em conta a opinião da entidade e a faturação por referências. Desta forma, foi considerado que os sapatos de vela e os mocassins seriam as vacas leiteiras da entidade. Isto deve-se ao longo historial que a entidade tem com este tipo de produtos e ao seu reconhecimento no mercado. São estes produtos que garantem o capital necessário para investir nos novos produtos. Já as botas de senhora foram consideradas como produtos estrela devido à sua boa rentabilidade e ao facto de ser necessário investir regularmente para que se possa explorar o mercado. No quadrante do ponto de interrogação estão os sapatos clássicos, uma vez que é um produto que irá ser estreado este ano e com uma produção reduzida de forma a testar a adesão do mercado. Por último, as botas tradicionais apresentam volume de vendas reduzido e com tendência decrescente.

Contendo apenas 8 funcionários e uma faturação e balanço inferiores a 2 000 000€, esta entidade classifica-se como uma microempresa. Os seus clientes tanto são grossistas como retalhistas e com ou sem marcas próprias, sendo que no caso de haver marcas próprias existe personalização dos produtos comercializados.

Esta entidade é caracterizada por ser de cariz familiar e, como é o caso de ser uma ENI, os rendimentos pessoais são os rendimentos obtidos na exploração da atividade profissional, tal como indicado por Ferreira et al. (2010). O proprietário desta atividade não detém formação académica, mas sim experiência na produção de calçado, com grande conhecimento no seu comércio e com um forte instinto para os negócios. Estas características revelam uma grande capacidade para desenvolver o projeto que criou, estando constantemente a adaptá-lo às necessidades do mercado, não descurando dos pilares fundamentais com que iniciou atividade. Ao longo do tempo habituou-se a tomar decisões de forma individual com base na sua experiência e intuição, à semelhança das empresas com características semelhantes (Saraiva, 2019). No entanto, com o crescimento da organização e o alargado portefólio surgiram diversos problemas na gestão da organização.

4.2. Estratégia atual

Como se verificou na história da organização, existe uma grande vertente estratégia associada à atividade da entidade analisada e às decisões tomadas. No entanto esta nunca foi formalizada, pelo que não existe um documento que planifique a estratégia e/ou comunique.

Num contexto de elevada centralização, é natural que o órgão de gestão fique centrado muitas vezes na resolução de problemas urgentes, havendo a possibilidade de zigzaguearem torno da estratégia inicialmente pensada e acabando por tomar caminhos diferentes. Este fator associado à não compreensão por parte de toda a organização da estratégia seguida, traduz, segundo Quesado et al. (2017), uma incapacidade da restante organização saber o que fazer para seguir o caminho pretendido para o médio/longo prazo. Ainda assim, depende-se através da história da organização, que esta tem uma estratégia pensada e que vai moldando ao longo do tempo. Contudo, através da entrevista denota-se que esta não está suficientemente desenvolvida.

Desta forma a implementação do BSC a esta entidade terá um efeito significativo, na medida que permitirá melhorar os processos operacionais, alertar para as novas exigências do mercado e melhorar a comunicação interna criando sinergias (Afonso & Cunha, 2010).

De seguida são apresentadas a visão, missão e valores atuais, das quais não há necessidade de alterar devido à sua boa composição e sustento.

- **Visão**

Ser uma referência no setor a nível de qualidade, consolidando a sua posição no mercado nacional e conquistando cada vez mais mercado e reconhecimento através das suas marcas.

- **Missão**

Produzir calçado de qualidade e abrangendo o máximo de necessidades do mercado.

- **Valores**

Qualidade, paixão, responsabilidade e inovação.

4.3. Diagnóstico

Antes da proposta do BSC é necessário realizar um diagnóstico inicial, onde se tem em conta a vertente externa e interna da organização. Externamente irá ser aplicada a análise às 5 forças competitivas de Porter, enquanto internamente utilizar-se-á a análise SWOT, aplicando posteriormente, a análise CAME de forma a extrair objetivos estratégicos e desenhar iniciativas como é definido no modelo de Kaplan e Norton (1996). Ainda será realizada uma análise financeira simples, pelo método DuPont, onde se poderá comparar a situação financeira da organização com a situação do setor de forma a compreender se a entidade está a ser mais ou menos eficiente que o setor, permitindo visualizar onde esse valor difere e porquê como sugere (Freire, 2020).

As 5 forças de Porter de seguida expostas, são o resultado das entrevistas realizadas à entidade em estudo, ao representante da APICCAPS e ao representante do CTCP e da análise dos documentos sobre o setor disponibilizados pela APICCAPS (APICCAPS, 2021a, 2021b, 2022b, 2022a; APICCAPS, 2020).

Tabela 6 - 5 forças competitivas de Porter

Força competitiva	Características do setor	Conclusão
Rivalidade entre concorrentes	Elevado número de empresas da mesma dimensão, com características semelhantes e geralmente concentradas geograficamente. Crescimento do setor nos últimos anos. Ambiente de elevada cooperação entre empresas.	Médio - Baixa
Poder dos fornecedores	Grande número de fornecedores. Integrados em conjunto com os seus clientes nas associações do setor. É a transformação final das diversas matérias que acrescenta valor ao produto, no entanto, para que isso possa acontecer é necessário existirem matérias de qualidade.	Médio - Alto
Poder dos clientes	Têm a opção de adquirir produtos semelhantes mais baratos, principalmente junto de produtores asiáticos. + Há segmentos de mercado com pouca elasticidade na estrutura de custos. - Existem alguns clientes de grande dimensão com bastante poder, que retira poder aos restantes. +	Médio - Alto
Ameaça de novas entradas	A experiência e o know-how são muito valorizados. Não há custos relevantes na mudança de fornecedor. A diferenciação tem-se tornado fundamental. Necessidade de capital para iniciar atividade.	Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Não há produtos substitutos.	Nula

Fonte: Elaboração própria

Para compreender esta análise é necessário compreender como cada força influencia a atratividade do setor. Assim ao analisar a rivalidade entre concorrentes tem de se ter em conta diversos aspetos, tais como as características das empresas que constituem o setor. Segundo os

dados constante Facts Numbers 2021 (2021a), mais de 90% das empresas de calçado em Portugal estão concentradas numa área de 50km ao redor do centro da cidade do Porto, empresas essas que normalmente são de pequena dimensão e familiares, o que aumenta a rivalidade entre concorrentes. O crescimento do setor teve um novo record de exportações em 2021, pelo que não é preciso guerrear por trabalho, logo a rivalidade diminui. Um fator bastante frisado pelos representantes das associações foi o espírito de cooperação existente nesta indústria, tornando-a elástica às mudanças e necessidades do mercado. Com estes fatores e pelos testemunhos que retirei nas entrevistas e conversas com pessoas do setor, concluo que este setor tem uma rivalidade saudável entre concorrentes.

Relativamente ao poder dos fornecedores, quanto maior este for, menor atratividade terá esta indústria devido à possível incapacidade que os produtores terão em praticar as margens e/ou as condições de negócio que desejam. Existe um grande número de fornecedores para esta indústria, quer a nível nacional, que em muitos casos estão também presentes nas associações do setor, quer a nível internacional. Isto sugere que os fornecedores têm à partida algum poder, no entanto, a qualidade e diferenciação das matérias-primas é essencial para que no processo de produção calçado seja possível acrescentar valor, tornando-os decisivos no sucesso dos produtos.

O poder dos clientes tem a mesma relação com a atratividade do setor que o poder dos fornecedores anteriormente descrito. É então importante referir que, a nível nacional o mercado pode ser dividido em três tipos: grupos de grande dimensão, pequenas cadeias de lojas e pequenas lojas tradicionais. É então natural que os grupos de grande dimensão tenham muito poder junto de produtores de calçado de pequena dimensão, sendo muitas vezes o seu único cliente. É, no entanto, principalmente junto das pequenas cadeias de lojas que a entidade em estudo entende estar o melhor mercado, conseguindo ter algum poder de negociação. Já o comércio tradicional é composto essencialmente por lojas de pequenas dimensões, que são antigas e com tendência a decrescerem, pouco competitivas face a lojas concorrentes e com pouco poder junto dos fornecedores. Para que os retalhistas de calçado se diferenciem dos concorrentes, procuram cada vez mais a personalização e qualidade, algo que em muitos tipos de calçado acarreta uma estrutura de custos elevada, o que impossibilita existirem grandes intervalos de preços entre produtores. No entanto, há tipos de calçado onde a estrutura de custos é bastante variável. Nesses

casos existem produtos concorrentes vindos da Ásia a preços que não se conseguem praticar em Portugal.

Em relação à ameaça de novas entradas, verificou-se que esta indústria em Portugal é dinamizada principalmente pelo know-how e experiência acumulada nas empresas e famílias ao longo do tempo, o que conjugado com uma visão arrojada e moderna cria a diferenciação e qualidade necessárias para a sobrevivência neste setor. Sendo difícil aos dias de hoje acumular estas características e havendo necessidade de algum capital para iniciar atividade, torna complicada a sobrevivência neste setor. Uma vez que se trata de um produto de consumo, por sua vez, facilita a entrada de concorrentes nesta indústria, pois o custo na mudança de fornecedores por parte dos grossistas e retalhistas é baixo.

Por fim, não existe nenhum produto substituto direto do calçado, os produtos que existem são produtos concorrentes com os produtos fabricados em Portugal, mas existe a garantia que as populações continuarão calçadas. Desta forma pode-se concluir que apesar dos clientes e os fornecedores terem algum poder, este setor não deixa de ser atrativo.

Das respostas obtidas das entrevistas realizadas, unindo a visão externa através das oportunidades e ameaças do setor, com a visão interna das forças e fraquezas da entidade, nasceu a seguinte análise SWOT:

Tabela 7 - Análise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Portefólio alargado e focado 2. Qualidade 3. Relação com o cliente 4. Solidez financeira 5. Qualidade de recursos humanos 6. Posicionamento das marcas no mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produção instável 2. Preços pouco competitivos 3. Reduzida autonomia dos funcionários 4. Dificuldade de obter alavancagem 5. Infraestruturas sobrelotadas
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. E-commerce 2. Desenvolvimento tecnológico 3. Crescimento das exportações de calçado 4. Crescimento do mercado de calçado sustentável 5. Preferência por produtos nacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise económica nacional e internacional prevista 2. Concorrência com preços reduzidos 3. Substituição de calçado tradicional por desportivos 4. Instabilidade internacional 5. Escassez de mão de obra

Fonte: Elaboração própria.

Da análise SWOT realizada pode ser realçado o alargado e coerente portefólio que a entidade detém, a qualidade dos seus produtos e a relação de proximidade com os seus clientes. Por outro lado, a produção instável devido à fraca gestão operacional consequência da reduzida autonomia dos funcionários são as maiores fraquezas desta entidade.

Em relação ao ambiente externo desta indústria pode ser destacado o crescimento do *e-commerce*, o desenvolvimento tecnológico através do desenvolvimento da indústria 4.0 e o crescimento do mercado de calçado sustentável.

Com base nestas duas análises apresentadas anteriormente é possível realizar a análise CAME, onde se desenham diversas estratégias que permitem ultrapassar as fraquezas, reduzir a vulnerabilidade das ameaças externas, explorar os pontos forte e as oportunidades do setor (Görener et al., 2012). A partir das estratégias propostas, são escolhidas as estratégias que efetivamente podem avançar e com que iniciativas podem ser concretizadas, sendo fundamentais para a formulação do BSC e do seu mapa estratégico (Kaplan & Norton, 1996).

Tabela 8 - Análise CAME

Explore	S	O	Maintain	T	S
Aproveitar as características do portefólio, a qualidade e o posicionamento das marcas para entrar no e-commerce com uma linha de produtos estruturada e organizada	1; 2; 6	1	Melhorar a gestão de gastos para que o custo da qualidade não torne os produtos inacessíveis	1	6
Explorar a relação com os clientes e conquistar novos	3	5	Explorar as fragilidades do setor no momento da crise	1	6
Investir em novos métodos e maquinaria	4	2	Explorar e alargar o atual portefólio de produtos de forma a colmatar a possível redução de vendas	3	1
Aplicar o conhecimento existente dos recursos humanos em novas linhas de produtos	5	4	Explorar a base existente das marcas a nível nacional para as poder transportar para outros mercados	4	4
Explorar o posicionamento das marcas no mercado nacional	6	5	Aproveitar o conhecimento e experiência dos recursos humanos para formar novas pessoas	5	5
Adapt	W	T	Correct	O	T
Criação de uma linha de produtos mais económica	2	1	Adaptar os produtos a que não deixem de ser acessíveis ao mercado nacional aquando da crise	5	1
Gerir as infraestruturas e a produção com objetivo a economias de escala	2; 5	2	Analisar a opção de exportação com cuidado e detalhe	3	4

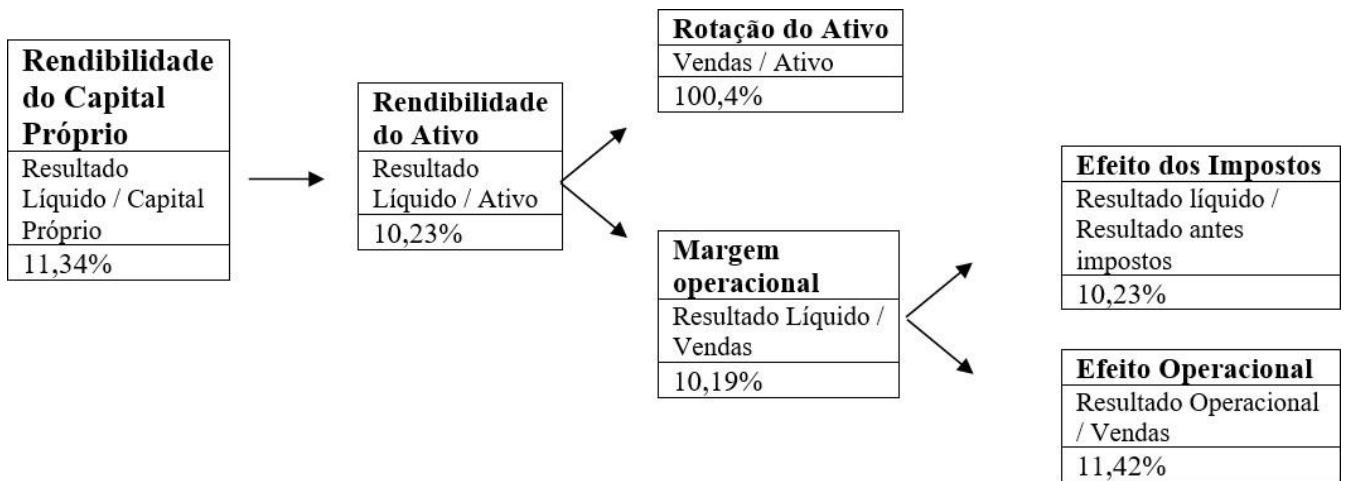
Descentralizar a organização e criar um sistema de incentivos para combater a possível desmotivação	3	5	Aposta numa linha de calçado sustentável para colmatar a possível redução de vendas	4	3
Estabilizar a linha de produção de forma a assistir os clientes e que estes não procurem outras soluções, podendo entrar novos <i>players</i> que antes apenas exportavam	1	4	Analisar a entrada no comércio online como forma de cortar etapas aquando da chegada do produto ao consumidor final, obtendo margens mais elevadas e preços finais mais acessíveis	1	1
			Investir no desenvolvimento tecnológico de forma a atenuar a escassez de mão de obra	2	5

Fonte: Elaboração própria.

Ao realizar a análise CAME verifica-se que algumas estratégias se repetem, explorar o conhecimento dos recursos humanos, tanto a nível criativo como a nível de formar nova pessoas. Também foi realçada a possibilidade de explorar ao máximo o portefólio incentivando ao seu alargamento. Por último, o facto de gerir custos a todos os níveis tornou-se nos dias de hoje um fator crucial.

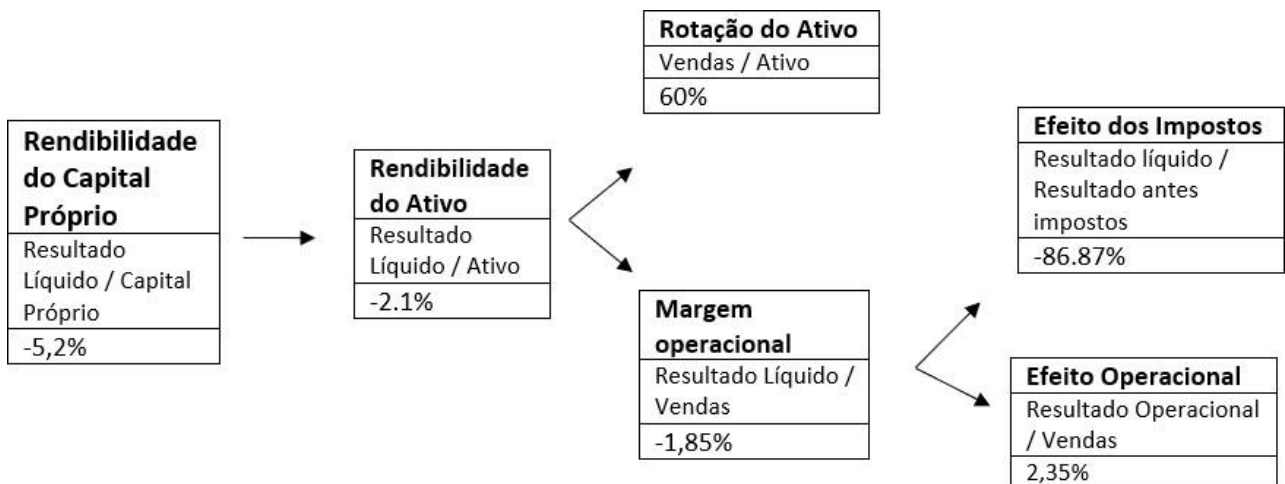
Para concluir a análise interna à organização, apresenta-se nas figuras 3 e 4 a análise DuPont para a empresa e para o setor respetivamente, sugerida por Freire (2020). Esta análise permite ver a criação de capital próprio nas diversas partes da organização. Neste caso foi ignorado o efeito de alavancagem e dos seus custos, uma vez que a entidade não detém de financiamentos de terceiros. É relevante salientar que mesmo tratando-se de uma ENI, os dados usados são confiáveis e comparáveis com os resultados apresentados por empresas concorrentes.

Figura 3 - Análise DuPont da ENI



Fonte: Elaboração própria

Figura 4 - Análise DuPont do setor



Fonte: Elaboração própria

Pela análise da figura 3 pode-se concluir que por cada euro investido pelo proprietário existe um retorno de 11,34 cêntimos o que é bastante superior à média do setor. O setor apresentou, no ano de 2020, um prejuízo de 31.1 milhões de euros (Banco de Portugal, 2020) o que torna evidente que a empresa foi mais eficiente que o setor nesse ano.

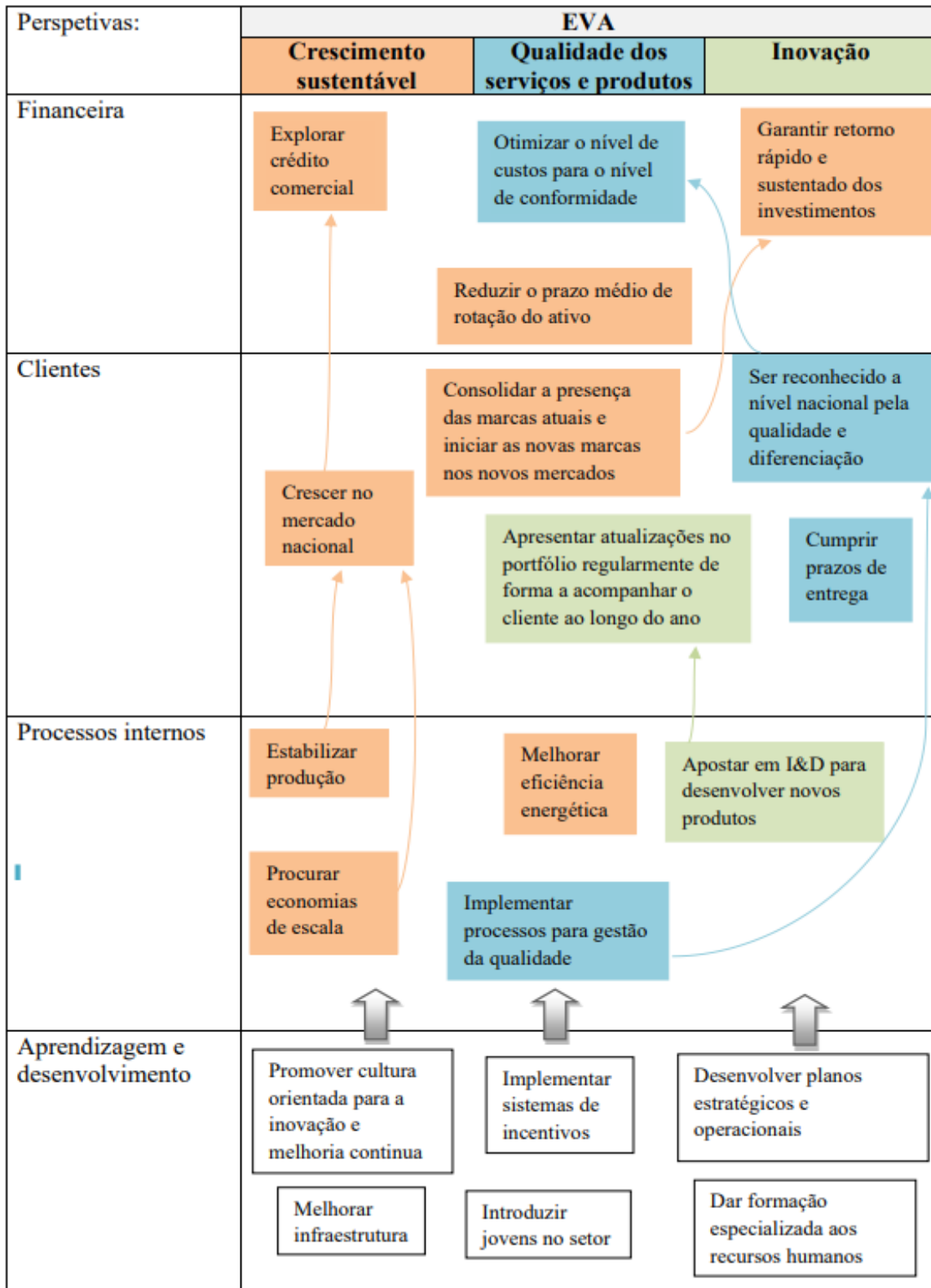
O mesmo caso acontece na rentabilidade do ativo, que evidencia uma maior eficiência na gestão dos investimentos realizados e na rotação do ativo. Por último, e sendo que se está a analisar uma ENI, o efeito dos impostos tem por objetivo ir avaliando em que medida se ganha ou perde em mudar a forma jurídica para empresa.

4.4. Proposta de Balanced Scorecard

Seguindo a proposta de Kaplan e Norton (1996), com a tradução e definição da estratégia, segue-se o alinhamento da organização.

Tal como já foi referido, a entidade detém uma declaração de missão, visão e valores, coerente com a estratégia definida, ambiciosa, mas realista tendo em conta as análises externas realizadas. Por esse mesmo motivo não é necessário propor nova missão, visão ou valores.

Tabela 9 - Mapa estratégico



Fonte: Elaboração própria

Através das análises que nos permitem obter e debruçar sobre o contexto em que a organização atua, é possível criar o mapa estratégico com as suas relações causa-efeito ao longo das quatro

perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1996): Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento. Assim para cada uma das perspetivas foram definidos objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas, seguindo a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1996). Isto foi desenvolvido conjuntamente com a entidade para espelhar a intenção da mesma para o futuro.

Para a formulação do mapa estratégico foram definidos três pilares estratégicos que delineiam todo o processo de criação, são eles: o crescimento sustentável, a qualidade dos produtos e serviços e a inovação. A entidade, ao trabalhar sobre estes três pilares, está mais próxima de conquistar o seu oceano azul, uma vez que só é possível manter e criar novas relações com os clientes através da oferta de condições favoráveis de negócio e de um portefólio que abranja um vasto leque de consumidores. Estas relações fazem parte de qualidade do serviço, sendo fundamental avaliar não só a qualidade do produto como do serviço. Por outro lado, historicamente esta entidade sabe que o desenvolvimento constante de novos produtos é fundamental para se deixar entrar nas guerras de preços com os concorrentes. Por fim, tudo isto só é possível se a longo prazo a empresa for sustentável. Através destes pilares foram definidas as quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1996).

No topo do BSC está a perspetiva financeira. Segundo Kaplan e Norton (1996), esta perspetiva explana a gestão estratégica da entidade. No caso em estudo, a entidade encontra-se na fase de ciclo de vida de sustentação e aposta em crescer, desenvolvendo um mix dos proveitos. Para que isso seja possível é necessário haver um incentivo à análise ponderada dos investimentos e a uma rápida rotação dos recursos financeiros pretende-se que exista um **retorno rápido e sustentado dos investimentos**. O objetivo de **explorar a obtenção de crédito comercial**, recorrendo à solidez financeira apresentada pela entidade para, mais tarde e caso necessário, oferecer melhores condições negociais aos clientes, que também é um fator fundamental para negociar com os clientes. Foi referido em entrevista que um dos problemas de investir no desenvolvimento de novos produtos prende-se com a necessária aquisição de diversas matérias-primas, o que em muitos casos se transforma em stock parado. Por isto, é incentivada a **redução do prazo médio de rotação dos ativos**. Por último, é também importante garantir que os produtos sejam produzidos com qualidade. No entanto, pode-se cair na tentação de aumentar essa qualidade sem olhar a meios, por isso o **equilíbrio entre custos e qualidade** é fundamental.

Em relação à **perspetiva de clientes** e tendo em conta que esta é uma entidade com fortes laços com os clientes, em alguns casos são tomadas decisões que podem não ser as melhores a nível financeiro, mas podem ser as mais adaptadas às necessidades dos clientes, de forma a retê-los. Desta forma, é reconhecida a proposta de valor de relação com o cliente proposta por Kaplan e Norton (2001). É então necessário desenvolver estratégias que permitam reter os clientes sem pôr em causa a saúde financeira da entidade, tais como **ser reconhecido pela diferenciação e qualidade, cumprir os prazos de entrega e proporcionar uma vasta gama de produtos** de forma a acompanhar o cliente ao longo do ano. No entanto, a entidade necessita também de investir na imagem das suas marcas e em novos clientes de forma a crescer.

Tudo o que foi anteriormente definido funciona a partir dos **processos internos** e como já foi verificado, é aqui que a entidade mais tem dificuldades. Para focar a entidade na fluidez necessária para bom funcionamento das operações, é proposto **estabilizar a produção, procurar conquistar economias de escala e implementar processos para a gestão da qualidade**. É nesta perspetiva que é concretizada a **inovação e o desenvolvimento** necessários à conquista da diferenciação, como sugerido por Serra et al. (2012). Devido ao atual contexto económico de inflação e escaladas de preços de energia, é proposta também uma forma da empresa se proteger, procurando **melhorar a eficiência energética**. Estes objetivos vão de encontro aos principais processos internos propostos por Kaplan e Norton (1996).

Por fim, a **perspetiva de aprendizagem** é impulsionadora de todos os resultados esperados das outras perspetivas. Sem a energia, motivação e capacidades não se pode esperar haver **iniciativa** por parte dos recursos humanos. Por outro lado, também é fundamental investir em **ferramentas** que dotem os recursos humanos de dados para a concretização das suas tarefas. Desta forma é possível focar nos quatro fatores essenciais para que uma organização se possa aperfeiçoar e continuar a criar valor (Jordan et al., 2015).

Para que todos os objetivos estratégicos sejam acompanhados foi identificado um conjunto de indicadores escolhidos através das entrevistas realizadas e da revisão bibliográfica. Foram também definidas metas para o curto prazo (1 ano) e para o médio e longo prazo (3 anos) para cada indicador e as suas iniciativas. Foram definidas estas periodicidades devido ao atual contexto económico, onde perspetivar a longo prazo é muito incerto. Estas metas foram avaliadas junto da entidade de forma a avaliar a sua tangibilidade.

Tabela 10 - Balanced Scorecard

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Metas		Iniciativas
			Curto Prazo	M/L Prazo	
Financeira	Aumentar a margem de contribuição	% de descida de custos	1%	5%	- Standardizar processos
	Garantir retorno rápido dos investimentos	<i>Payback</i> do investimento realizado	12 meses	6 meses	- Planeamento do investimento
	Aumentar a rotação do stock	Rotação do Stock	5	8	- Utilizar sistemas de desenho 3D
	Explorar oportunidades de crédito comercial	Descontos obtidos / (CMVMC + Descontos obtidos)	5%	10%	- Convidar clientes para atividades de forma a promover a boa relação
Clientes	Crescer a nível nacional	Crescimento das vendas nacionais	50%	100%	- Explorar território do país onde ainda não se está presente
	Consolidar presença das marcas próprias	% de vendas com marcas próprias	80%	90%	- Patrocínio de projetos específicos
	Ser reconhecido pela diversificação de portefólio	Nº de referências compradas por cliente	1	2	- Visita a feiras internacionais - Inscrição nas associações do setor
	Ser reconhecido pela qualidade do serviço / produtos	% de devoluções	0.02%	0.01%	- Implementação de processos de gestão de qualidade
Processos Internos	Implementar processos de gestão de qualidade	Nº de relatos de inconformidades na produção	22	6	- Formalizar ações que confirmam a qualidade nos produtos
	Estabilizar produção	Amplitude da variação da produção	25	0	- Contratar funcionários para garantir o pleno funcionamento
	Aposta na criação de novos produtos	Nº de novas linhas de produtos / ano	1	2	- Visita a feiras internacionais - Inscrição nas associações do setor
Aprendizagem e	Implementar sistemas de incentivos	Satisfação no trabalho (inquérito de satisfação)	5%	10%	- Implementação de um sistema de incentivos compreendido, justo e transversal a toda a organização

Proposta de um Balanced Scorecard para uma entidade em nome individual do setor do calçado

desenvolvimento	Dar formação especializada	Nº de horas de formação	40h	45h	- Formação através das associações do setor
	Desenvolver planos estratégicos e operacionais	% de objetivos alcançados	75%	100%	- Divulgar com regularidade o planeado
	Introduzir jovens no setor	Nº de novos funcionários jovens	2	3	- Ações públicas que ampliem a <i>employer branding</i>

Fonte: Elaboração própria

De forma a garantir o retorno rápido e sustentável do investimento, na perspetiva financeira, foi definida para o curto prazo retorno de no máximo um ano. Sendo que as épocas do calçado podem ser separadas em quatro, inverno e verão, com duas meias estações: primavera e outono, os produtores tendem a lançar todos os anos duas coleções para as principais estações. Assim sendo, pretende-se que a longo prazo a entidade tenha capacidade para recuperar o investimento durante o mesmo período que o aplicou. Por outro lado, pretende-se o investimento de um sistema de desenho 3D de forma a pré-visualizar algumas ideias sem adquirir matérias-primas para as testar. Por último, investir algum tempo nas relações com os clientes pode levar à concretização de bons negócios.

Perante os clientes é relevante medir a consolidação da presença das marcas próprias no mercado. Foi então definido a percentagem de vendas com marcas próprias e foi proposta a iniciativa de participar e/ou patrocinar determinados eventos que tenham impacto e não sejam demasiado dispendiosos. Exemplo disso é o patrocínio de estudantes quando realizam trabalhos de final de curso com desfiles incluídos. Estes desfiles tornam possível a entidade mostrar toda a criatividade existente na sua organização e, para isso, é necessário promover a criação de novos produtos. Também a qualidade tem um papel de destaque nesta perspetiva, focando a percentagem de devoluções, que já é reduzida, mas não deixa de ser relevante uma vez que os custos da não qualidade superam em muito os custos da qualidade.

Já os objetivos definidos para os processos internos prendem-se a aposta na criação de novos produtos, implementação de processos de gestão de qualidade e estabilização da produção, sendo que, segundo a entidade, esta última é a mais importante. O indicador utilizado é a amplitude de variação da produção. Este indicador deve ser visto em forma de gráfico de forma a analisar o comportamento e o resultado das suas ações ao longo do tempo. Só assim, tendo uma base de comparação, é possível verificar efetivamente as mudanças que se pretendem criar. Tal como nos processos dos clientes, é necessário averiguar o número de novos produtos criados de forma a averiguar como os colaboradores criativos estão a reagir aos estímulos. Nos processos internos devem ser dado foco à qualidade, tratando-se aqui da qualidade dos processos. Avaliar o número de relatos de inconformidades à gestão incentiva a antecipação de problemas e ao normal fluxo operacional. Este indicador traduz o equilíbrio entre os custos e o nível de conformidade. Por produtos não conformes é também considerado os produtos que sofrem re-trabalhos. Para tal é proposto haver uma formalização dos processos, que não existe

atualmente, de forma que qualquer funcionário consiga desempenhar a tarefa e dessa forma poupar tempo de trabalho, custos de qualidade e dependência de pessoas chave.

Por fim, foi definido que o sistema de incentivos só era eficaz caso aumentasse as satisfações no trabalho, combatendo uma fraqueza apresentada pela entidade. De forma a proporcionar as condições necessárias para que os colaboradores concretizem as suas funções está proposto a implementação de um plano operacional alargado, sendo o indicador que mede a sua eficácia, a percentagem de objetivos alcançados. Este indicador tem por objetivo incentivar à utilização do plano operacional, mas pode ser tentador definir objetivos baixos de forma a atingir a meta mais facilmente. Este indicador deveria, mais tarde, ser substituído pela “produtividade”, uma vez que os planos operacionais têm impacto direto nesse fator. Já o objetivo de formar jovens prende-se pelo facto de a indústria estar com escassez de mão de obra e envelhecida, onde é através dos jovens que residem as capacidades que esta indústria necessita. Por outro lado, é fundamental manter as pessoas que estão presentes na indústria, por isso é proposta a criação de um sistema de incentivos para aumentar a motivação, empenho e comprometimento de todos. Este objetivo refere um indicador não financeiro que é a satisfação no trabalho, sendo esta avaliada através de questionários anónimos numa periodicidade a definir por todos os colaboradores.

4.5. Sistema de incentivos

Segundo Kaplan e Norton (1996), para que toda a organização esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização é necessário a implementação de um sistema de incentivos. Inicialmente, devido à centralização da organização, o sistema de incentivos proposto trata a organização como um único centro, mas futuramente após ocorrer a descentralização pode-se alargar os parâmetros para o desempenho de cada departamento. Assim, tendo em conta as características da empresa, é proposto o sistema de incentivos baseado no BSC.

A organização não tem experiência com BSC, devido a isso foi considerado um sistema de avaliação que contemplasse de igual forma todos os trabalhadores, devido à dimensão da empresa e ao peso que cada um tem noção que pode ter no desempenho da organização. Essa avaliação é dividida pelo desempenho organizacional e o desempenho individual, onde cada um representa 50% da avaliação final. Dentro do desempenho organizacional considera-se relevante o desempenho que a organização obteve como um todo e o valor das metas que

foram além do objetivo. Assim o trabalhador é avaliado não só pelos objetivos concretizados, como também pelo esforço extra realizado a nível organizacional para ir além do exigido. Esta parte da avaliação tem por base uma média ponderada dos indicadores do BSC. Já no desempenho individual, é avaliada a concretização dos objetivos individuais, a avaliação da atividade que este desempenha e o grau de empenho que este tem, por forma a avaliar não só a sua função em si, como também o comprometimento que o trabalhador tem para com a empresa. Esta avaliação tem por base o cumprimento dos objetivos individuais que a empresa já realiza e uma avaliação dada por quem está diretamente acima e abaixo (quando possível) no organograma. Foi considerado um sistema baseado em escalões, onde o mínimo será uma nota de 75%, o escalão 3 de 85%, o escalão 2 de 95% e o escalão 1 de 100% e escalão 0 uma relação linear para todos os valores superiores a 100%. Os incentivos monetários e não monetários dependem do nível de carreira do trabalhador e a sua função. As tabelas 11 e 12 e o gráfico 1 traduzem o que foi anteriormente explicado em números.

Tabela 11 - Avaliação de desempenho

Avaliação do desempenho	Ponderação	Exemplo de excelente colaborador
Organizacional	50%	27%
BSC Geral	85%	60%
Objetivos que foram além da meta	15%	20%
Individual	50%	48%
Objetivos	50%	90%
Empenho	20%	100%
Atividade	30%	100%
Avaliação do desempenho final	75%	75%

Fonte: Elaboração

Própria Tabela 12 -

Pontuação

Prémios	
<75%	0%
Mínimo	75%
3º Escalão	85%
2º Escalão	95%
1º Escalão	100%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1 - Prémio consoante pontuação



Fonte: Elaboração própria

5. Conclusão

O atual cenário macroeconómico é cada vez mais instável decorrente, de entre outras, da globalização, da competitividade, do desenvolvimento tecnológico, das tendências de mercado, da redução do ciclo de vida ou dos conflitos internacionais. Este contexto torna essencial a adoção de ferramentas que confirmem às organizações capacidade de rápida adaptação ao meio envolvente, contudo, a maioria das organizações não possuem sistemas de informação, focando-se apenas no processo operacional, procurando respostas apenas para as questões correntes e operacionais, como é o caso das PME em Portugal.

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de apresentar uma proposta de modelo de BSC para uma ENI do setor do calçado, que seja simples e de fácil adaptação de forma a acompanhar a entidade ao longo do seu crescimento. Este sistema tem por objetivo proporcionar à entidade as condições necessárias para manter e desenvolver a sua vantagem competitiva.

A capacidade de utilizar ferramentas de gestão modernas não é influenciada pela dimensão ou forma jurídica que apresentam. Desta forma, há que reconhecer que todas as organizações têm capacidade para implementarem uma gestão alinhada com a atualidade, independentemente da sua dimensão ou forma jurídica.

A aplicação do BSC na entidade em estudo, partiu do conhecimento da entidade. Embora seja uma ENI que pode ser classificada como microempresa, tem um sentido estratégico enraizado na sua cultura, sofrendo alterações ao longo do tempo, isto deve-se às necessidades estratégicas que o setor do calçado impõe sobre os seus *players*. O setor da produção de calçado, para além de ser uma indústria tradicional tem associado a si uma forte dinâmica estratégica, conferindo-lhe assim a sobrevivência após diversos acontecimentos que derrubaram os seus alicerces.

Assim, considera-se que o BSC permite assegurar um certo equilíbrio entre os resultados financeiros e não financeiros, ajudando a quantificar e avaliar as variáveis que criam valor na organização. No entanto, a sua implementação implica mudanças na cultura organizacional, começando por ter a necessidade de adotar novas atitudes e tarefas. Ao concretizar-se o processo do BSC foi possível contextualizar a entidade no setor, identificar, diagnosticar

debilidades, definir objetivos estratégicos, traçar um plano de ação e um plano de incentivos. Todo este processo também foi útil à organização na medida em que, a discussão destes conceitos sensibilizou a entidade a entender que as suas ações têm consequências no médio e longo prazo, através do estudo de caso é possível concluir que, através das devidas adaptações e simplificações, é possível utilizar do BSC em entidades em nome individual, sendo a sua maior vantagem orientar as decisões dos seus responsáveis para a estratégia a longo prazo.

Concluindo, o trabalho realizado permite afirmar ter ficado clara a necessidade de encontrar novas formas de alcançar a estratégia pretendida, em particular nas PME, através do acompanhamento dos fatores críticos evidenciados na desagregação da criação de valor pelas quatro perspetivas do Balanced Scorecard. Neste âmbito, o trabalho contribuiu para a validação da sua arquitetura e implementação em entidades de pequena dimensão e com atividade em nome individual.

Estas conclusões devem ser interpretadas tendo em conta as suas limitações. nomeadamente no que diz respeito à dimensão da entidade e à sua contabilidade, que com as devidas correções foi possível comparar com o setor, no entanto não permite explorar a fundo essa questão. Há também a limitação temporal, uma vez que, o modelo está desenhado e apresentado à entidade, mas resta implementá-lo, testá-lo e adaptá-lo aos resultados que se vão obtendo, só assim a metodologia utilizada ficaria completa.

Contudo, sendo este um trabalho inacabado e limitado, permite construir uma boa base de partida para investigações futuras sobre temas semelhantes, nas quais poderão ser introduzidas melhorias e aperfeiçoamentos. Assim sendo, com mais recursos, este trabalho poderia ser complementado através da implementação, teste e adaptação do BSC na entidade em estudo, onde a realização destas etapas proporcionam as condições para se averiguar de que forma este sistema de gestão estratégica pode afetar a performance de uma ENI ou microempresa.

Bibliografia

Afonso, P., & Cunha, J. (2010). The implementation of Balanced Scorecard in small firms : insights from a case study.

Amorim, J. de C. (2021). Empresário em nome individual versus sociedade unipessoal por quotas em Portugal. *Revista Xurídica Da Universidade de Santiago de Compostela*, 30(1), 1–15.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K., & Nilsson, G. (2013). *EBOOK: Management control systems: European Edition*. McGraw Hill.

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems (12o)*. McGraw- Hill.
APICCAPS. (2021a). *Facts s & numbers 2021*. In *Facts s & numbers*. Retirado de <https://www.apiccaps.pt/publications/>

APICCAPS. (2021b). *O calçado no mundo. Panorama Estatístico*. Retirado de <https://www.apiccaps.pt/publications/>

APICCAPS. (2022a). *Boletim Conjuntura 1º Trimestre 2022. Conjuntura*. Retirado de <https://www.apiccaps.pt/publications/>

APICCAPS. (2022b). *Noticias 300. Jornal APICCAPSS*. Retirado de <https://www.apiccaps.pt/publications/>

APPICAPS. (2020). *Footure. Plano Estratégico Cluster Do Calçado*. Retirado de <https://www.apiccaps.pt/publications/>

Appio, J., & Vieira, V. A. (2006). Uma aplicação prática da Matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. *Rev Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama*, 7(2), 121–138.

Araujo, F. (2005). *Introdução à Economia* (3ª edição). Almedina

Balaji, B. M., Dinesh, S. N., & Parthiban, V. V. (2018). Applying balanced scorecards to supply chain performance. *Industrial & Systems Engineering at Work Magazine*, 50(11),42–47.

Banco de Portugal. (2020). *Quadros do Setor*.
<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Branco, D., Silva, M., Araújo, L., & Gonçalves, K. (2021). Gestão Organizacional e do Conhecimento em Organizações Descentralizadas. *Revistafsa*, 18(10), 140–166.

Cardim, S., Nunes, A., Fernandes, P. O., & Branco, F. (2018). Implementation of balanced scorecard: simplify strategic thinking development in Portuguese SMEs. In *13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 177-182). Academic Conferences and Publishing International Limited.

Cardoso, A. F. G. (2013). *O Efeito dos Sistemas de Controlo de Gestão na Performance Organizacional das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas* (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2014). *Manual de Estratégia—Conceitos, Prática e Roteiro* (4ª Edição). Edições Silabo.

Comissão das Comunidades (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. *Jornal Oficial da União Europeia*, 124(1), 36-41.

Dearden, J. (1987). Measuring Profit Center. *Harvard Business Review*, 65(5), 84–88.

Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale (Industrial and generalmanagement)*. Paris: Dunod (in French).

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser empreendedor: pensar, criar e moldara nova empresa*. São Paulo: Saraiva.

Freire, A. (2020). *Estratégia–Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais*. 1ª Edição, Bertrand Editora, Lda.

Glonti, B. V., Manvelidze, R., & Surmanidze, I. (2021). The Contribution of SME to Regional Economic Development: On example of Adjara Autonomous Republic. *EuropeanJournal of Sustainable Development*, 10(1), 513–526. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p513>

Gomes, M. S., & Saraiva, H. I. (2019). A implementação e utilização do balanced scorecard numa PME do setor têxtil. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5(10).

Görener, A., Toker, K., & Uluçay, K. (2012). Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1525–1534. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1139>

Habidin, N. F. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1–10.

Henriques, N. (2017). *Balanced Scorecard nas PME: Estudo de caso na empresa “ Go Outdoor .”*

Horváth, Peter; Gleicj, Ronald; Seiter, M. (2015). *Controlling Vahlen*.

Hu, B., Wildburger, U.; Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2),664–676.

Jacquinet, M. (2021). *Uma introdução à estratégia do “oceano azul”*.

Jensen, C., & Meckling, H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora.

Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O., & Kayode, E. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 81–89.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. (1992). O Balanced Scorecard: medidas que impulsionaram a performance. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85, 1–13.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 49(5), 167–176.

Kaplan, R. S. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10(1), 89–118.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.

Lawrie, G., Andersen, H., & Cobbold, I. (2006). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *2GC Active Management*, 1-13.

Mações, M. A. R. (2018a). Da gestão tradicional à gestão contemporânea. Leya. Mações, M. A. R. (2018b). Da gestão tradicional à gestão contemporânea. Leya.

Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*, 15(46), 129–148. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>

Malbasic, I., & Marimon, F. (2019). A Simplified Balanced ‘Balanced Scorecard.’ *European Accounting and Management Review*, 5(2), 38–60. <https://doi.org/10.26595/eamr.2014.5.2.3>

Mogrão, S., Monte, A. P., & Fernandes, P. O. (2014). O balanced scorecard como instrumento de monitorização do desempenho estratégico de uma PME. XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica-O Contributo da Gestão para a Sustentabilidade das Organizações e da Sociedade. Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard step-by-step*. John Wiley & Sons, Inc.

Panggabean, T., & Jermias, J. (2020). Mitigating Agency Problems Using the Balanced Scorecard. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 15(2), 72–91.

Proposta de Balanced Scorecard para uma Microempresa, (2020).

Pillot, G. (1992). *O controlo de gestão*. Lisboa: Ediprisma Edições em Gestão

Pinto, F. (2013). Utilização do BSC em tempos de economia recessiva. *Revista TOC*, 55–64.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. University Of Illinois at Urbana-Champaign's, Academy For Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference In Entrepreneurship, Available, 917-948.

Porter, M. E., Siggelkow, N., Sylvester, D., Marshall, L., Khanna, T., & McGahan, A. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 37–55.

Quesado, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201.

Quesado, P., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>

Quesado, P. & Guzmán, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 9(2), 10–22. <https://doi.org/10.5380/rcc.v9i2.50275>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Management*, 8th edition.

Rocha, C., & Campos, C. (2021). A percepção dos gestores sobre a importância do controle de gestão nas organizações. XVIII Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria.

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, Lidel-Edições Técnicas, Lisboa

Ryan, B. (2002). *Research methods and methodology in finance and accounting*. Cengage Learning EMEA.

Santos, L. L., Gomes, C. G., & Arroteia, N. (2012). Management accounting practices in the Portuguese lodging industry. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(1), 1–14. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/429>

Saunders, Mark; Lewis, P; Thornbill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education Limited.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica: conceitos e prática*. LIDEL- edições técnicas, Lda Sharma, M., Miller, H. G., & Reeder, R. (1990). Micro-Enterprise Growth: Operational models and implementation assistance in third and fourth world countries. *Journal of Small Business Management*, 28(4), 9–22.

Taylor, F. (1911). *The principles of Scientific Management*. Harper.

Vicente, C. S., Major, M. J., & Pinto, J. C. (2010). Estudo da Mudança nas Práticas de Controlo de Gestão em Portugal. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, 10, 9–10.

Vieira, L. M. E. D. R., & Callado, A. A. C. (2018). Relações de causa efeito entre indicadores de desempenho: uma análise a partir dos pressupostos do balanced scorecard. In XVIII USP International Conference in Accounting. São Paulo:[sn].

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3^o). Sage Publications, Inc. Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Boockman.

Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(3), 210–222. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>

6. Anexos

Entidade:

1. Qual é a história da entidade? (evolução, missão, visão e valores)
2. Como se organiza a entidade estruturalmente?
3. Como descreve a performance e o posicionamento da empresa face ao mercado?
4. Quais são os maiores pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades da entidade? O que é mais a influencia quer interna quer externamente?

Análise da estratégia:

1. Quais considera ser os objetivos da entidade?
2. Qual a estratégia seguida pela entidade? Prevê alguma alteração?
3. Quais são os fatores que diferenciam a entidade das restantes?
4. Quais são os principais custos?
5. Tem por hábito criar orçamentos?
6. Quais são as principais dificuldades da entidade na concretização da estratégia?

Controlo de gestão e avaliação do desempenho:

1. A estratégia da entidade é avaliada?
2. Existe algum sistema de avaliação de desempenho implementado?
3. Quais os indicadores utilizados para medir o desempenho?

4. Porquê o uso desses indicadores e não de outros?
5. São feitas medidas corretivas em relação ao desempenho?
6. Existe algum sistema de recompensas e/ou de sanções quando os objetivos são ou não cumpridos?