



Sistema de Indicadores de Gestão para Monitorização Estratégica

Bryan Emmanuel Barquero Madrigal

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em
Contabilidade e Finanças*

Orientado por:

Professora Doutora Ana Paula Carvalho do Monte e Mestre António Borges Fernandes

Bragança, junho, 2012



Sistema de Indicadores de Gestão para Monitorização Estratégica

Bryan Emmanuel Barquero Madrigal

Orientado por:

Professora Doutora Ana Paula Carvalho do Monte e Mestre António Borges Fernandes

Bragança, junho, 2012

Resumo

Este relatório apresenta os resultados de um trabalho de investigação sobre sistemas de medição do desempenho nas pequenas e médias empresas. Os dados utilizados neste trabalho foram obtidos no âmbito de um projeto realizado para a empresa SBC-Sociedade Brigantina de Consultores, Lda., relativos ao período de 1997 a 2011.

Os objetivos propostos foram: (1) analisar os fatores financeiros e não financeiros que influenciam no desempenho financeiro da empresa, medido pela rentabilidade dos capitais próprios; (2) apresentar sugestões/recomendações de melhoria no sistema de medição de desempenho da empresa.

Para responder a estes objetivos utilizou-se as técnicas estatísticas da regressão linear múltipla pelo método dos mínimos quadrados e a regressão linear robusta, com recurso ao *software* R, estimando dois submodelos econométricos que relacionam variáveis financeiras e não financeiras com a rentabilidade dos capitais próprios. Os indicadores financeiros utilizados foram: a variação no volume de negócios, variação no ativo corrente e no passivo corrente, autonomia financeira e a liquidez geral; e os não financeiros: variação percentual do número de clientes e as horas de formação obtidas pelos colaboradores.

De acordo com os resultados obtidos, há indícios de que os fatores financeiros e não financeiros têm impacto no desempenho económico-financeiro da empresa, pelo que se sugere que a empresa no seu sistema de avaliação de desempenho integre estes indicadores no modelo de monitorização. Sugere-se também que a empresa calcule e monitorize de modo sistemático o índice de satisfação dos clientes e colaboradores.

Palavras-Chave: Sistemas de medição de desempenho, indicadores do desempenho, pequenas e médias empresas (PME), indicadores financeiros e não financeiros.

Resumen

El trabajo realizado presenta los resultados de una investigación sobre sistemas de medición del desempeño en pequeñas y medianas empresas. Los datos utilizados en este trabajo fueron obtenidos mediante un proyecto realizado para la empresa SBC – Sociedade Brigantina de Consultores, Lda., relativos al periodo 1997 a 2011.

Los objetivos propuestos fueron: (1) analizar los factores financieros y no financieros que tienen influencia en el desempeño financiero de la empresa, medido por la rentabilidad del capital propio; (2) presentar sugerencias/recomendaciones de mejoría del sistema de medición del desempeño de la empresa.

Para cumplir estos objetivos se utilizaron las técnicas estadísticas regresión lineal múltiple por el método de los mínimos cuadrados y la regresión lineal robusta por medio del *software* R, se consideraron dos sub-modelos econométricos que relacionaron variables financieras y no financieras como la rentabilidad del capital propio. Los indicadores financieros utilizados fueron: la variación en el volumen de negocios, variación en el activo circulantes y en el pasivo circulante, la autonomía financiera y la liquidez; y los no financieros: variación porcentual del número de clientes y las horas de formación recibidas por los colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos, hay indicios de que los factores financieros y no financieros tienen un impacto en el desempeño económico-financiero de la empresa, por lo cual se sugiere que la empresa en su sistema de medición del desempeño integre estos indicadores en el modelo de monitorización. Se recomienda también que la empresa calcule y monitoree de manera sistemática el índice de satisfacción del cliente y del colaborador.

Palabras clave: sistemas de medición de desempeño, indicadores de desempeño, pequeñas y medianas empresas (PYMES), indicadores financieros y no financieros

Abstract

This report presents the results of a research work on performance measurement systems in small and medium sized companies. The data were obtained in the context of a project carried out for a local company in Bragança, Portugal - SBC-Sociedade Brigantina de Consultores, Lda., concerning the 1997-2011 period.

The main objectives are: (1) to analyze the financial and non financial parameters that may influence the company's performance, measured by the return on equity (ROE) ;(2) to propose recommendations/suggestions in order to improve the system for accessing the company's performance.

To respond to these purposes, we used techniques based on multiple linear regression, using the least squares method and strong linear regression, employing the R software, by estimating two econometric sub-models that relate financial and non-financial variables with the ROE. The financial variables used were the change in volume, variation of current assets and current liabilities, financial autonomy and net liquidity; non financial variables: percent change in the number of clients and hours of training for employees.

Analyzing the results, there is strong evidence that these financial and non financial variables have an impact in the economic and financial performance of the company. For this reason, it is suggested that the company should include these variables in the models. It is also suggested that the company should, in systematic manner, measure and monitor the lever of satisfaction of clients and employees.

Keywords: Performance measuring systems, performance indicators, small and medium-size companies (SME), financial and non-financial indicators.

Dedicatória

Este trabajo está dedicado a mis padres Manuel y Cecilia por ser las personas más importantes en mi vida, por siempre estar ahí para mí y por haberme permitido llegar hasta aquí, porque sin la ayuda de ellos esto no hubiera sido posible.

This work is dedicated to my girlfriend and future wife Inga, for her help and unconditional love.

Agradecimentos

Em primeiro lugar queria agradecer a Deus, aos meus coordenadores de projeto, a Professora Doutora Ana Paula Carvalho do Monte e o Mestre António Borges Fernandes, pelo inestimável apoio e também pela motivação, amizade e paciência que demonstraram ao longo deste difícil caminho que conduziu à realização deste trabalho. Também gostaria de agradecer a Dr. Mário e Dr. Tiago e aos restantes colaboradores da empresa SBC, Lda. pela sua ajuda e amizade. Um agradecimento especial ao Gabinete de Relações Internacionais do IPB pela ajuda incondicional.

I want to say thanks to the people that are behind the program E2hance of Erasmus Mundus for the opportunity to study in this master degree and live two incredible years in this wonderful country that is Portugal.

Índice

Lista de abreviaturas e siglas.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 Sistemas de medição do desempenho organizacional e financeiro: objetivos e características	5
1.1.1 Objetivos dos Sistema de Medição do Desempenho	7
1.1.2 Características dos Sistemas de Medição do Desempenho	7
1.2 Como implementar um sistema de medição do desempenho.....	8
1.3 Evolução dos modelos de medição do desempenho.....	10
1.3.1 Tableau de Bord	10
1.3.2 Balanced Scorecard.....	12
1.4 Indicadores de desempenho	16
1.4.1 Indicadores de desempenho não financeiros	18
1.4.2 Indicadores financeiros	19
2 ESTUDO DE CASO	23
2.1 Metodologia	23
2.1.1 Variáveis e modelo de análise.....	24
2.1.2 Técnicas estatísticas e econométricas a utilizar.....	26
2.2 Apresentação da empresa SBC - Sociedade Brigantina de Consultores, Lda.....	28
2.3 Apresentação e discussão dos resultados.....	31
2.3.1 Análise da relação entre os indicadores (financeiros e não financeiros) e o desempenho da empresa - primeiro submodelo.....	31

2.3.2 Análise da relação entre os indicadores (financeiros e não financeiros) e o desempenho da empresa - segundo submodelo	35
3 PROPOSTA DE SISTEMA DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS PARA O MODELO DE MONITORIZAÇÃO DA EMPRESA SBC, Lda.	40
CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS.....	52
Anexo 1. IES da SBC - Sociedade Brigantina de Consultores Lda.	53
Anexo 2. Inquéritos para medir a satisfação dos clientes e dos colaboradores da SBC - Sociedade Brigantina de Consultores Lda.	74

Lista de abreviaturas e siglas

AF: Autonomia financeira

CRM: *Customer Relationship Management*

DEA: *Data Envelopment Analysis*

EVA: *Economic Value Added*

IDL: Iniciativas de Desenvolvimento Local

IES: Informação Empresarial Simplificada

ISO: *International Standards Organization*

LG: Liquidez Geral

PME: Pequenas e Médias Empresas

ROI: *Return on Investment* (Retorno sobre o investimento)

SBC: Sociedade Brigantina de Consultores, Lda.

SMD: Sistema de Medição do Desempenho

SPMS: *Strategic Performance Measurement Systems*

TdB: *Tableau de Bord*

Lista de Figuras

Figura 1. Traduzindo a visão e a estratégia em objetivos e medidas	6
Figura 2. Processo de implementação de um SMD	9
Figura 3. Exemplo de um Tableau de Bord	12
Figura 4. Perspetivas do Balanced Scorecard.....	14
Figura 5. Cálculo do EVA	22

Lista de Tabelas

Tabela 1. Apresentação dos resultados da regressão linear múltipla, aplicada ao submodelo 1 (Eq.1a).	32
Tabela 2. Resultados da regressão linear robusta, aplicada ao submodelo 1 (Eq.1a).....	34
Tabela 3. Resultados da estimação do submodelo 2 (Eq.1b), com recurso à regressão linear múltipla, pelo método dos mínimos quadrados.	36
Tabela 4. Resultados do submodelo 2 (Eq.1b), com recurso à regressão linear robusta.	38

INTRODUÇÃO

A manager is responsible for the application and performance of knowledge.

Peter Drucker

Nas últimas décadas tem vindo a crescer o interesse nos sistemas de avaliação de desempenho das empresas. Este interesse reflete-se no meio empresarial e no meio académico, tanto na Europa como nos EUA, ou até mesmo na América Latina. No entanto, não existe muito trabalho realizado nesta área dirigido às pequenas e médias empresas (PME), empresas que possuem um tipo de gestão específico e consideravelmente distinto dos grandes grupos empresariais. Esta lacuna na investigação é particularmente evidente quer em Portugal, quer na Costa Rica (país de onde é originário o mestrando).

Assim identifica-se claramente uma oportunidade de desenvolvimento de projetos de investigação na área da avaliação do desempenho nas empresas de pequena e média dimensão. Estes poderão contribuir para uma visão mais aprofundada sobre a influência de certos parâmetros financeiros e não financeiros no desempenho deste tipo de empresas, os quais deverão ser incorporados nos sistemas de medição de desempenho destas empresas.

Neste contexto e no âmbito do mestrado em Contabilidade e Finanças no Instituto Politécnico de Bragança, surgiu a proposta de um projeto de trabalho de investigação sobre sistemas de medição de desempenho organizacional, aplicado numa empresa de média dimensão local, a Sociedade Brigantina de Consultores, Lda. (SBC, Lda.).

Em sequência os objetivos específicos definidos para este trabalho foram os seguintes:

- (1) Determinar quais os indicadores financeiros e não financeiros que têm uma maior influência no desempenho da empresa.
- (2) Propor melhorias no modelo de avaliação de desempenho utilizado na empresa para a sua monitorização estratégica.

Com este trabalho espera-se, assim, contribuir para uma avaliação da *performance* financeira mais informada da empresa, no futuro, tanto de forma quantitativa como qualitativa, quer ao nível das suas funções, quer dos seus departamentos; promover a introdução de um processo de transformações estruturais e funcionais que permitam eliminar as inconsistências entre os

processos e os objetivos; contribuir para a formulação de políticas de médio e longo prazo e para melhoria dos processos de desenvolvimento organizacional.

Este projeto insere-se na metodologia de um estudo de caso na empresa SBC Lda. Para o tratamento dos dados quantitativos recolhidos na empresa, de modo a responder ao primeiro objetivo delineado, estimaram-se modelos de regressão linear múltipla, pelo método dos mínimos quadrados e regressão linear robusta, com recurso ao *software* de estatística R, onde se procurou identificar a relação (linear) existente entre os indicadores financeiros e não financeiros já recolhidos pelo sistema de medição de desempenho da empresa. Ou seja, procurou-se, através destas técnicas, determinar quais os indicadores financeiros e não-financeiros que têm uma maior influência (relação) na rentabilidade dos capitais próprios (a variável dependente).

Pretendeu-se ainda, com base nos resultados obtidos, da análise documental e da pesquisa efetuada na literatura científica sobre a temática, sugerir melhorias no sistema de medição de desempenho da empresa, nomeadamente no tratamento dos dados recolhidos por esta através de inquérito sobre a satisfação dos seus clientes e colaboradores, construindo um índice de satisfação, que deveria ser incluído no sistema de medição de desempenho da empresa.

Deste modo, o presente trabalho que aqui se reporta foi estruturado em três capítulos principais que se passa a descrever. No capítulo que se segue, designado de enquadramento teórico, procedeu-se a uma revisão da literatura disponível, de modo sucinto, sobre os trabalhos e sistemas mais relevantes propostos nos últimos anos. Neste capítulo definiram-se conceitos sobre sistemas de medição de desempenho, a sua forma de implementação e os seus objetivos. Também se definiram os conceitos básicos sobre indicadores de desempenho, tanto financeiros como não financeiros. Por fim, mencionaram-se os principais modelos e sistemas de medição de desempenho utilizados nas empresas.

O capítulo 2, que se denominou de estudo de caso, foi subdividido em três subcapítulos, onde se iniciou por descrever a metodologia utilizada no presente trabalho, as variáveis e modelo de análise bem como as técnicas estatísticas e econométricas utilizadas. Segue-se o subcapítulo 2.2 em que se procedeu à apresentação e caracterização sucinta da empresa alvo do estudo e termina-se este capítulo com a apresentação e discussão dos resultados, cuja análise se centrou na determinação dos indicadores financeiros e não financeiros que terão maior influência na *performance* observada da empresa.

No terceiro capítulo indica-se e sugere-se algumas recomendações de melhoria no sistema de medição de desempenho da empresa. Finaliza-se o trabalho com as principais conclusões, recomendações e algumas sugestões para investigação futura.

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nas últimas décadas surgiram muitos trabalhos académicos e empresariais sobre medição do desempenho nas empresas. No entanto, esses trabalhos destinam-se maioritariamente a grandes empresas. Neste capítulo procuramos apresentar os conceitos básicos, os objetivos e características da medição de desempenho, os sistemas de medição de desempenho clássicos e os trabalhos mais relevantes apresentados na última década.

Esta revisão será necessariamente sucinta, pois uma análise exaustiva de todos os trabalhos publicados nesta área não é o objetivo primordial deste trabalho. No entanto, pensamos que os trabalhos revistos constituem uma visão geral sobre o que tem sido feito nesta área do conhecimento.

O desempenho é definido como *“as ações relevantes para alcançar os objetivos da organização que podem ser medidas em termos de contribuição as metas da empresa”*. O bom desempenho é a realização dos procedimentos gerenciais com atributos de qualidade e se relaciona com a rentabilidade, eficiência, produtividade, efetividade entre outros (Almazán, Rosas, García, Cazares & Chávez, 2009).

Este trabalho está centrado em dois tipos de desempenho, o desempenho económico-financeiro e o desempenho organizacional. O desempenho económico-financeiro pode ser calculado por uma serie de medidas amplamente utilizadas entre as quais temos a variabilidade do lucro, os ativos, o património, o fluxo de caixa e as vendas como principais exemplos (Capon, Farley & Hoenig, 1990).

A medida do desempenho organizacional deve ser feita tomando em conta 4 variáveis (Mitchell, 2002):

- Primeiro deve-se conhecer o grau de **relevância** que tem a empresa, a relevância quer para os seus clientes de modo a adquirir os produtos e serviços da empresa, quer para os colaboradores que os leve a empenhar-se no trabalho.
- A segunda variável a ser tomada em conta tem que ser a **efetividade**, assim podemos determinar se o grau de sucesso que tem a empresa pode atingir os objetivos estratégicos e a sua missão e visão.
- Também deve ser vista a **eficiência** para determinar que tão bem são utilizados os recursos humanos, físicos, financeiros e de informação por parte da empresa.
- Por ultimo é preciso conhecer a **viabilidade financeira**, pela qual se pode conhecer quão viável é a empresa no curto e no longo prazo, e com isto saber quão rentável é a empresa e assim como se a empresa tem a habilidade para fazer bons investimentos de curto e longo prazo.

A continuação vai-se abordar questões relativas aos sistemas de medição do desempenho, seus objetivos e características.

1.1 Sistemas de medição do desempenho organizacional e financeiro: objetivos e características

A medição do desempenho organizacional tem uma relevância notável nas atividades das empresas. As formas e meios para medir com precisão o desempenho têm, nas últimas duas décadas, tomado uma importância central nas organizações produzindo-se uma quantidade assinalável de trabalhos académicos sobre o assunto (Folan & Browne, 2005).

Um sistema de medição do desempenho (SMD) é definido como um conjunto integrado de indicadores individuais que têm como objetivo quantificar a eficiência e eficácia e produzir informação sobre a *performance* em determinadas atividades e processos organizacionais nas empresas (Montenegro, 2004; Neely, Gregory & Platts, 2005). Para Montenegro (2004) a medição do desempenho é a atividade onde é determinado o grau de *performance*, fundamental para a melhoria, ajuste ou regulação de uma determinada atividade. A partir do momento em que determinamos estas medidas é necessário estabelecer a área de ação das mesmas, onde as atividades se inserem e o seu alcance. A maior parte dos SMD desenvolvidos nas empresas foram criados a partir de um apanhado das melhores práticas que têm sido implementadas no decorrer de diferentes tentativas de melhoria de desempenho (Folan & Browne, 2005).

A figura 1 apresenta a importância dos SMD, pois coloca as medições de desempenho na base de toda a estratégia global das empresas.

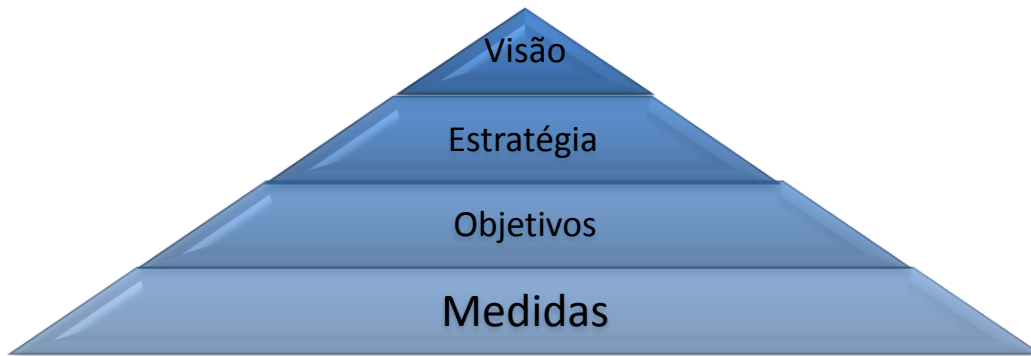


Figura 1. Traduzindo a visão e a estratégia em objetivos e medidas

(Fonte: adaptado de http://www.springerimages.com/Images/Environment/1-10.1007_978-90-481-3012-2_4-1).

- Visão: onde pretendemos estar no futuro.
- Estratégia: diferenciar atividades.
- Objetivos (financeiros, satisfação do cliente, formação, processos internos): Ações a ser tomadas para implementar a estratégia.
- Medidas (financeiras, cliente, formação, processos internos): como avaliar e acompanhar o sucesso da estratégia.

Os sistemas de controlo de gestão (*Management Control Systems*) são procedimentos e sistemas que utilizam a informação para manter ou alterar padrões na atividade organizacional. É importante dizer também que estes sistemas são indispensáveis para a produção de informação sobre o desempenho da empresa, incluindo informação financeira e outro tipo de informação quantificável. Os gestores podem assim utilizar esta informação na tomada de decisões. Por outro lado, esta informação também serve para alimentar os sistemas de medição do desempenho. Esta informação inclui (Chenhall, 2003; Simons, 1990):

- Informação externa correspondente aos mercados, clientes e concorrência;
- Informação não financeira relativa aos processos de produção;
- Informação relativa às previsões;
- Mecanismos de apoio à tomada de decisões.

Os sistemas de controlo de gestão sempre foram vistos como uma ferramenta passiva de apoio dos gestores. No entanto esta visão tem evoluído, já que as novas abordagens concebem esta ferramenta como um conjunto de sistemas mais ativos, contribuindo para o sucesso das

empresas na prossecução dos seus objetivos e obtenção de vantagens competitivas (Chenhall, 2003; Simons, 1990).

1.1.1 Objetivos dos Sistema de Medição do Desempenho

As iniciativas de criação de um SMD começam com o diagnóstico da situação da empresa, da sua missão, visão, objetivos e metas. Depois devem-se estabelecer as medidas de desempenho e os seus objetivos de medição, parte que é fundamental do desenho de um SMD. Aqui é importante estabelecer as características que devem ter as medidas de desempenho e como deve ser a estrutura do SMD. Uma vez estabelecidas e analisadas as características, deverá iniciar-se o desenvolvimento do sistema (Folan & Browne, 2005)

O principal objetivo do SMD de uma empresa, é identificar se nesta se estão a realizar as atividades de uma maneira correta para que possa atingir os objetivos estabelecidos estrategicamente (Montenegro, 2004). A medição do desempenho também é realizada na procura de outros objetivos, nomeadamente (Behn, 2003; Giraldo, 2004):

- A avaliação genérica das atividades da empresa;
- O controlo dos processos;
- A motivação dos colaboradores a desenvolver de uma forma mais produtiva o seu trabalho, promovendo a participação e conhecimento sobre as atividades da empresa;
- A aprendizagem, formação e melhoria constante.

A medição do desempenho é desenvolvida tendo como base e suporte a estratégia da empresa. A seleção das medidas de desempenho, assim como os objetivos associados a elas, são geralmente vistas como formulações feitas pelas empresas no âmbito das suas próprias estratégias. As medidas financeiras e não financeiras são igualmente necessárias para traduzir a referida estratégia em ações oferecendo um guia para as atividades que são desenvolvidas pelos níveis inferiores de gestão (Lohman, Fortuin & Wouters, 2004).

1.1.2 Características dos Sistemas de Medição do Desempenho

Um bom SMD deve incluir, na sua estrutura, algumas características fundamentais tais como (Barbuio, 2007):

- Auxiliar na implementação e na comunicação da estratégia da empresa;
- Medir o desempenho financeiro e não financeiro de uma forma quantitativa e qualitativa;

- Fornecer a informação necessária aos agentes de decisão;
- Ser preciso e exato nos dados e nos cálculos das medidas de desempenho.

Os autores Neely, Mills, Platts e Richards (2000) consideram que os SMD devem incluir medidas de desempenho provenientes da estratégia da empresa, devendo as mesmas terem objetivos fáceis de compreender. A recolha e o processamento dos dados devem-se traduzir em procedimentos claros. Estes autores consideram ainda que todos os membros da organização se devem envolver no processo de seleção das medidas de desempenho.

Globerson (1985) afirma que as medidas de desempenho devem ser escolhidas tendo em conta os objetivos da empresa. Os resultados dessas medidas devem permitir a comparação entre a empresa e outras empresas no mesmo setor de atividade. É necessário definir a forma como se vão ligar os dados e os métodos de cálculo das medidas. Sobretudo, este autor considera fundamental que o resultado das medidas esteja sob controlo dentro de cada um dos departamentos da empresa a ser avaliados. Estes dados devem ser partilhados entre os departamentos através de uma sincronização eficaz.

Bourne e Mills (2000) concordam com o ponto de vista dos autores atrás referidos. Para estes autores, um SMD tem como função central ajudar no processo de questionamento da estratégia da empresa. Consideram também que o sistema deve permitir obter resultados que ajudem a organização a medir a qualidade da sua estratégia e a realizar as mudanças necessárias com a finalidade de a melhorar.

1.2 Como implementar um sistema de medição do desempenho

A maioria da literatura sobre SMD inclui definições de medidas de desempenho. Estas definições tentam alinhar as medidas de desempenho com a estratégia ou com os objetivos organizacionais, na qual os gestores podem-se apoiar na procura de implementar ou desenvolver um SMD (Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011).

Quando se quer estabelecer um SMD tem que se escolher primeiro os indicadores de desempenho para de seguida se realizar a medição desses indicadores. Desta forma, é fundamental estabelecer-se os padrões para classificar esses indicadores, assim como, estabelecer quais as relações que existem entre cada uma dessas medidas. Por último, deve-se estabelecer o ciclo da realimentação (*feedback*) do sistema (Flapper & Fortuin, 1996; Globerson, 1985).

Bourne e Mills (2000) afirmam que o processo de implementação de um sistema de medição do desempenho pode ser dividido em três fases (ver figura 2):

- Desenhar ou definir as medidas de desempenho a ser utilizadas,
- Implementação dessas medidas na organização.
- Utilização das medidas na empresa.

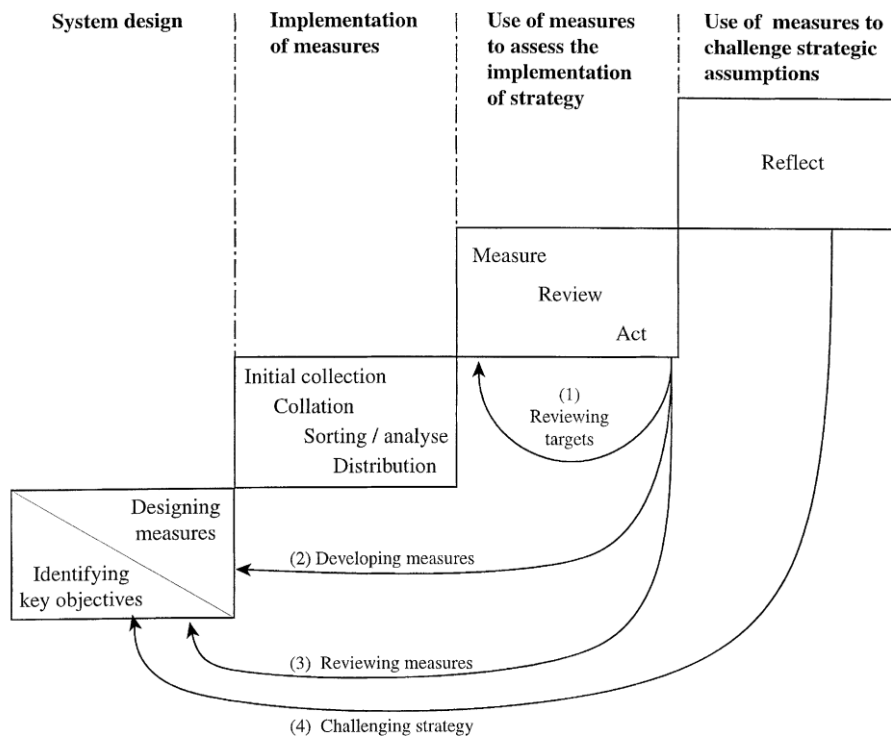


Figura 2. Processo de implementação de um SMD
(Fonte: Bourne & Mills, 2000, p. 757).

A implementação de um SMD nas empresas pode envolver uma série de dificuldades, nomeadamente (Hon, 2005):

- Os colaboradores da empresa não têm formação sobre o uso do sistema;
- Os sistemas são muito complexos;
- Há uma má especificação das tarefas a realizar;
- Falta de recursos.

É fundamental a empresa poder contar com um colaborador, sendo normalmente o gestor, para (Lohman, Fortuin & Wouters, 2004):

- Acompanhar de perto o processo da medição do desempenho;
- Recolher os dados lançados pelo sistema e os publicados nos relatórios mensais;

- Tenha capacidade de discutir e analisar os resultados obtidos com os colaboradores e detentores de capital da empresa;
- Possa garantir que as ações de melhoria são realizadas nas datas estabelecidas
- Implementar as ações de melhoria no sistema de medição do desempenho.

É importante conhecer os conceitos que envolvem a definição de um SMD para poder reconhecer a importância que tem para as empresas a sua implementação. Desta forma, definiu-se SMD e apresentou-se os objetivos. A seguir apresenta-se um resumo com alguns dos SMD mais comuns, um pouco de como surgiram e para que foram criados, assim como as medidas que constituem estes sistemas e que ajudam a medir o desempenho de uma empresa.

1.3 Evolução dos modelos de medição do desempenho

Nas últimas décadas tem-se assistido a um crescente interesse no papel desempenhado pelos sistemas estratégicos de medição do desempenho (*strategic performance measurement systems*) sobretudo, no que se refere à ajuda aos gestores, na criação de estratégias competitivas. A principal característica destes sistemas é serem desenvolvidos de forma a apresentarem, aos gestores, diferentes medidas financeiras e não financeiras. Estas medidas são expressas de diferentes perspetivas as quais, em combinação, proporcionam um método que permite traduzir a estratégia num conjunto de ações concretas (Chenhall, 2005).

São diversos os modelos propostos por diferentes autores e utilizados pelas empresas. Nas secções seguintes apresentam-se alguns dos modelos mais utilizados:

1.3.1 Tableau de Bord

O *Tableau de Bord (TdB)* ou *Financial Dashboard* (literalmente, Painel de Instrumentos financeiros) foi desenvolvido em França por engenheiros de processos, tendo por objetivo melhorar os processos de produção, compreendendo de uma maneira mais eficaz as relações causa-efeito entre o desempenho das ações e as práticas (Russo, 2005).

Foi na década dos 90 que esta técnica teve maior relevância já que foi nessa altura que surgiram as primeiras preocupações com coerência entre os objetivos estratégicos e os processos da empresa na hora de utilizar o TdB. Foram os gestores de topo que utilizaram uma série de indicadores, para monitorizar o progresso da empresa, comparando o

desempenho com os objetivos que tinham sido estabelecidos e, dessa forma, poderem tomar as ações corretivas necessárias (Russo, 2005).

O TdB é um sistema de indicadores que tem por objetivo monitorar e conduzir os processos económicos e a conduta dos colaboradores para que sejam compatíveis com a estratégia da empresa. Este é considerado um suplemento das medidas contabilísticas e financeiras. A informação que se obtém dele pode ser apresentada da mesma forma que é apresentada a informação financeira para facilitar a sua análise, por exemplo numa folha do Microsoft Office Excel. A combinação do ver com o fazer é uma característica importante do TdB, já que proporciona aos gerentes uma visão mais rápida e resumida da informação, como por exemplo dados de produção do mês anterior; uma das características mais importantes é a possibilidade de obter a informação importante que poderá ser utilizada na tomada de decisões (Pezet, 2009).

O objetivo inicial (oferecer uma serie de parâmetros para ajudar aos gestores na tomada de decisões) tem duas importantes implicações (Epstein & Manzoni, 1998):

1. O TdB não se pode aplicar a todas as organizações, dado que cada unidade e cada gestor têm diferentes objetivos e responsabilidades. Por esta razão, deve haver um TdB por cada unidade empresarial.
2. Cada um dos TdB utilizados na empresa não tem que se limitar a usar somente indicadores financeiros. As medidas operacionais, muitas vezes, oferecem informação de melhor qualidade, dos eventos locais e decisões e sobre as relações causa-efeito, do que os indicadores financeiros.

O desenvolvimento do TdB consiste em traduzir a visão e a missão da unidade da empresa em uma série de objetivos. A unidade deve identificar quais os fatores-chave para o seu sucesso e quais terão de ser traduzidos numa série de indicadores de desempenho com a finalidade de proporcionar informação para que os gestores possam tomar as decisões (Epstein & Manzoni, 1998; Russo, 2005)

O TdB apresenta algumas desvantagens sendo as mais significativas as seguintes (Daum, 2005):

- Muitas vezes estimam-se numa forma mais frequente os indicadores financeiros em prejuízo dos indicadores não financeiros.
- Por vezes o TdB é muito complexo, sendo que muitas vezes tem mais indicadores do que os recomendados.

- O TdB concentra-se na avaliação da perspectiva dos processos internos mais do que em avaliar as outras perspectivas como por exemplo a perspectiva dos clientes.

- Muitos gestores dão um mal uso ao TdB porque o utilizam como uma ferramenta para preencher os relatórios mais do que uma ferramenta de comunicação.

Na figura 3 apresenta-se um exemplo de um TdB com o fim de saber como deve ser apresentado.

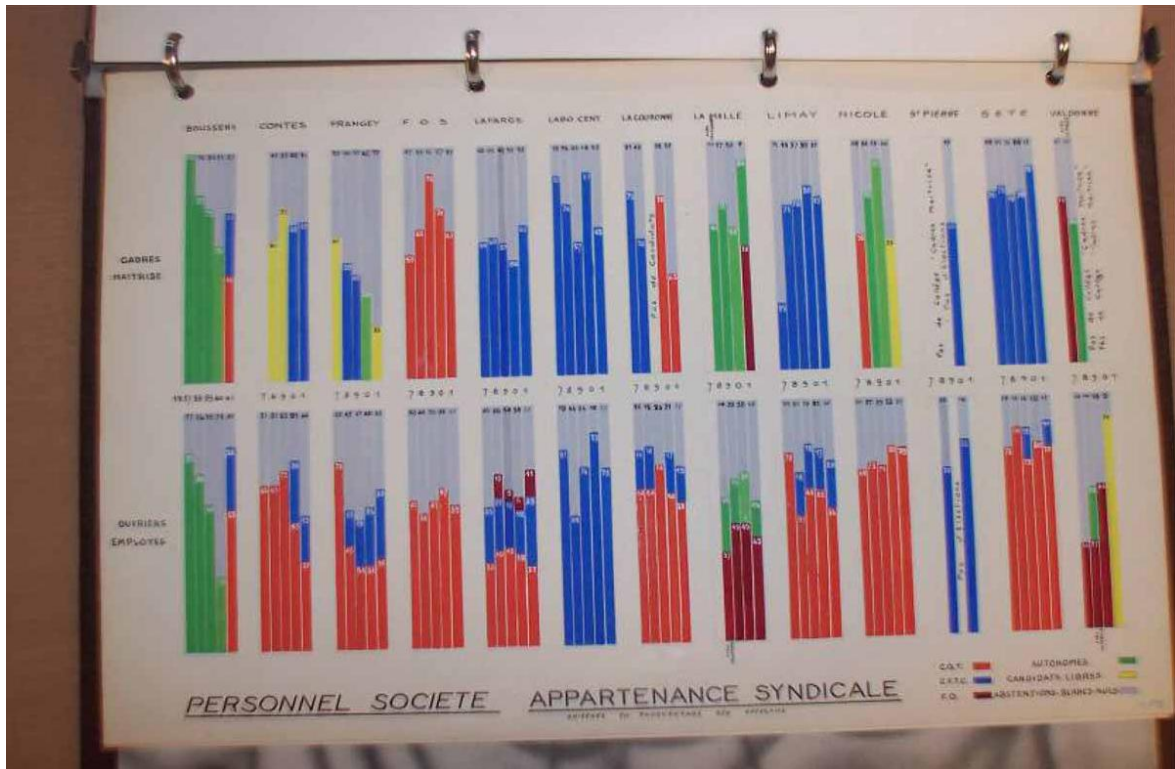


Figura 3. Exemplo de um *Tableau de Bord*
(Fonte: Pezet, 2009, p. 166).

1.3.2 Balanced Scorecard

Um dos modelos principais para a avaliação da *performance* empresarial é conhecido como *Balanced Scorecard*. Este modelo é composto por um conjunto de medidas que dão aos gestores das empresas uma visão rápida, mas abrangente da situação da empresa.

O *Balanced Scorecard* inclui medições financeiras apresentando resultados de ações ou procedimentos já realizados. Essas medidas são complementadas com:

- Medidas dos processos operacionais,
- Medidas de satisfação dos clientes,
- Medidas do desempenho nos processos internos;

- Medidas da inovação e crescimento da empresa.

Estas medidas permitem obter uma visão mais clara sobre o desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1992).

O *Balanced Scorecard* pode ser implementado na empresa em quatro etapas (Kaplan & Norton, 1996):

- A primeira etapa consiste em **“traduzir a visão”**. Muitas vezes as empresas possuem uma visão e estratégia pouco claras. O esclarecimento da visão aos membros da empresa vai facilitar o sucesso da sua implementação. A visão tem que ser traduzida em ações: tudo o que é dito na visão da empresa terá de ser refletido nos procedimentos que realizam os colaboradores no seu dia-a-dia.
- A segunda etapa é geralmente referida com a expressão **“comunicar e associar”**. Nesta etapa os objetivos têm de se dar a conhecer a todos os colaboradores dentro da empresa. Além disso é necessário ligar os objetivos, da empresa, aos indicadores de desempenho. O *Balanced Scorecard* vai ajudar a divulgar, de forma sistemática e consistente, os objetivos de toda a organização, assim como, os objetivos específico de cada unidade e grupo de trabalho.
- Na terceira etapa estabelece-se a importância do **“planeamento do negócio”**, onde se tem de fazer o orçamento da empresa em função dos objetivos que se querem alcançar. Devem-se estabelecer metas, definir os procedimentos a realizar dentro da organização para que, com isto, os colaboradores tenham uma base para analisar o seu desempenho e procurar a melhoria contínua.
- E, por último, a quarta etapa conhecida como **“aprendizagem e feedback”**, onde se testa a estratégia implementada. Isto vai permitir conhecer até que ponto a estratégia implementada está realmente ajustada aos objetivos da empresa.

As primeiras três etapas no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* vão facilitar a compreensão do funcionamento da empresa indicando como esta pode melhorar a sua estratégia. Estas etapas são mais importantes e relevantes em empresas que se desenvolvem em ambientes de turbulência. Onde, neste tipo de ambiente é necessária uma grande rapidez na decisão, sob pena de perda de oportunidades, recursos ou mesmo, em casos extremos, a falência (Kaplan & Norton, 1996).

O *Balanced Scorecard* concebe as empresas em quatro perspetivas que estão ligadas entre si. Estas são a perspetiva financeira – Como devemos nos apresentar aos nossos investidores

interessados (*stakeholders*) de modo a termos sucesso financeiramente?; a perspectiva dos clientes - Como devemos ser vistos pelos nossos clientes, para alcançar a nossa visão?; a perspectiva dos processos internos – Para satisfazer investidores e clientes em que processos nos devemos exceder (quais os processos que devem ser melhorados e implementados)?; e a perspectiva de inovação e aprendizagem – Para atingir a nossa visão como vamos sustentar a capacidade para mudar e progredir?, as quais estão representadas na figura 4 (Kaplan & Norton, 1992):

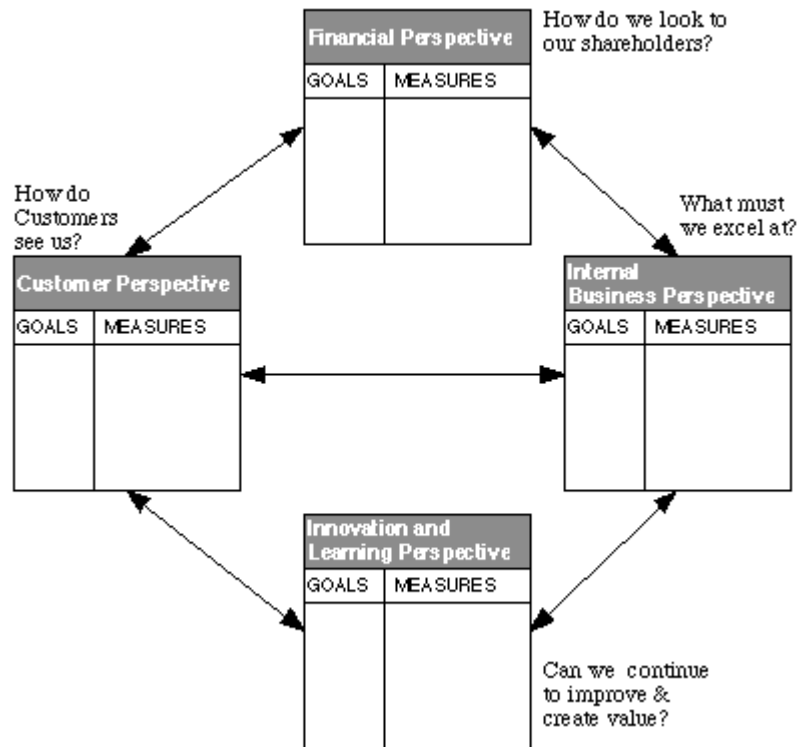


Figura 4. Perspetivas do Balanced Scorecard

(Fonte: Kaplan & Norton, 1992, pág. 72).

As quatro perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard* são apresentadas a seguir (Kaplan & Norton, 1992):

a) Perspetiva dos clientes

Os clientes são para muitas empresas a razão de ser, isto pode-se refletir na missão, já que as empresas vão ter como principal objetivo dar valor aos seus clientes. O que procura o *Balanced Scorecard* é traduzir os objetivos da missão (os objetivos da missão que tem a ver com os clientes) em medidas que apresentem o que realmente é de interesse para os clientes. O que os clientes querem da empresa tem a ver com temas de qualidade, tempo, desempenho e serviço

e custo, e uma boa combinação deles faz com que os produtos e serviços da empresa ofereçam valor para eles.

b) Perspetiva dos processos internos

As medidas da perspetiva dos clientes são importantes, mas elas devem ser traduzidas em medidas que mostrem o que a empresa tem que fazer para alcançar as expectativas dos clientes. O que os gestores devem de fazer é se enforçar nos processos internos críticos para manter a satisfação dos seus clientes. As medidas para avaliar os processos internos devem vir dos processos que tenham maior impacto na satisfação dos clientes, medidas que tenham a ver com o tempo do ciclo de produção, qualidade, habilidades dos colaboradores.

c) Perspetiva de inovação e aprendizagem

As medidas focadas nos clientes e nos processos internos no *Balanced Scorecard* identificam os parâmetros que a empresa considera relevantes para o seu sucesso. Mas o contexto global altamente competitivo faz com que as empresas tenham que melhorar de uma forma contínua dos seus produtos e os seus processos e ter a habilidade de criar novos produtos e de expandir as capacidades. O capacidade que a empresa tem de inovar, melhorar e aprender estão totalmente ligados com o valor que tem a empresa nos olhos dos clientes.

d) Perspetiva financeira

As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia, a sua implementação e execução estão a contribuir com a melhoria da empresa. Os objetivos financeiros comumente têm a ver com a procura de ter mais lucro, crescimento da empresa e dar mais valor aos clientes. Algumas críticas que surgiram às medidas financeiras apontam a que as medidas financeiras tradicionais não ajudam a melhorar a qualidade, o tempo do ciclo de produção e a motivação dos colaboradores. Para os que fazem estas críticas o desenvolvimento financeiro é o resultado de uma boa execução dos procedimentos operacionais.

Data Envelopment Analysis

O modelo conhecido como *Data Envelopment Analysis* (DEA) foi criado por Charnes, Cooper & Rhodes (1978). É um método de programação linear utilizado para calcular a eficiência das decisões tomadas nas empresas. O objetivo principal do DEA é monitorizar a produtividade de unidades tomadoras de decisões que realizem tarefas parecidas, comparando-as através de dados quantitativos obtidos, permitindo por último, tomar decisões de melhoria nas unidades ineficientes (Meza, Neto, Mello, Gomes & Coelho, 2003).

O DEA também fornece novos pontos de vista de atividades que tinham sido previamente avaliadas por outros métodos de medição do desempenho. Estudos de *benchmarking* têm apresentado ineficiência em algumas das companhias mais rentáveis. Em outros estudos o DEA tem apresentado os pontos fortes no desempenho em empresas contrário ao refletido nos outros modelos (Cooper, Seiford & Zhu, 2011).

Este sistema de medição pode ser utilizado por diferentes organizações como por exemplo empresas públicas e privadas, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos e por empresas produtivas ou de serviços (Shahooth & Al-Delaimi, 2006).

1.4 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho, segundo Ahmad e Dhafr (2002), podem ser representados em valores absolutos e relativos. O fundamental é que estes sejam comparados com os resultados dos objetivos internos (objetivos estabelecidos dentro da empresa) ou externos (obtidos por outras empresas), identificando-se os desvios e as causas que levaram a esses desvios. O objetivo é o de obter alguma indicação do desempenho (Ahmad & Dhafr 2002).

Os indicadores de desempenho ajudam a determinar os possíveis fatores de sucesso na *performance* da empresa. A seleção dos indicadores mais apropriados tem que ser feita tomando em conta (Ahmad & Dhafr, 2002; Tsai & Cheng, 2011):

- A estratégia da organização;
- Os seus objetivos;
- As suas características e capacidades de se adequar ao ambiente competitivo no qual se desenvolve;
- A natureza do negócio.

Segundo Jakelski e Lebrasseur (1997), os indicadores de desempenho são úteis, uma vez que permitem aos encarregados e gestores das empresas determinarem as áreas da organização que requerem mais atenção e melhoria. O objetivo, neste caso, é o de alcançar um melhor desempenho e, conseqüentemente, maiores rendimentos económicos.

É possível fazer uma classificação dos indicadores de desempenho em dois grupos (Montenegro, 2004):

- Indicadores absolutos. Exemplos: volume de vendas, número de colaboradores, lucro;
- Indicadores relativos. Estes indicadores são obtidos por comparação entre medidas. Exemplos: liquidez, rentabilidade.

Mas também podemos classificar os indicadores de desempenho de outra forma, classificando-os em (Falck & Karlsson, 2011):

- Indicadores financeiros. Estes indicadores ajudam a ter uma visão da situação financeira da empresa;
- Indicadores não financeiros, os quais não se encontraram relacionados com a parte financeira da empresa. De muitos indicadores relevantes é a satisfação dos clientes, o qual se pode obter com o cálculo do grau de satisfação do desempenho da empresa perante o cliente.

O número de indicadores que podem ser utilizados nos sistemas de medição do desempenho é variável. Empresas especializadas em consultoria utilizam entre os vinte e os trinta indicadores. Se utilizar um número maior de indicadores vai ser melhor, já que se pode ter uma melhor visão da empresa como resultado de uma análise mais ampla (Sagüés, 2008).

Algumas das principais características dos indicadores são as seguintes (Sagüés, 2008):

- a) Os indicadores devem de ser quantificáveis e devem se expressar numericamente. É aconselhável não escolher atributos como indicadores, por exemplo se utiliza-se a satisfação dos clientes é necessário estabelecer uma unidade de medida para quantificá-la.
- b) Os indicadores devem ser dinâmicos. Os indicadores mudam em períodos curtos de tempo por isso indicadores estáticos não são recomendados. Os indicadores vão permitir observar a evolução das medidas que se querem testar.

Atendendo a classificação de Falck e Karlsson (2011), vai-se analisar sucintamente, de seguida, alguns dos indicadores não financeiros e financeiros que poderão ser relevantes monitorar no desempenho organizacional de uma PME.

1.4.1 Indicadores de desempenho não financeiros

A implementação de sistemas de medição do desempenho, utilizando indicadores não financeiros, surgiu pela crescente expansão das empresas e também pelo crescimento dos mercados. A globalização fez com que as empresas tivessem de estabelecer formas de planear, executar e controlar o seu património. Devido a esta necessidade de mudança surgiram novas formas de medir o desempenho organizacional (Carvalho & Sá, 2011).

Os indicadores de desempenho não financeiros têm que ser analisados com o objetivo de informar os colaboradores (em especial, os gestores) sobre o decorrer das atividades na empresa, o desempenho dos funcionários e não apenas o grau de satisfação dos clientes. Normalmente, o único indicador não financeiro considerado importante seria o nível de satisfação dos clientes e dos colaboradores (Carvalho & Sá, 2011).

Naturalmente, um sistema de medição do desempenho que também utiliza indicadores não financeiros é um sistema com o qual se pode realizar uma análise mais abrangente da organização. Ao mesmo tempo, um sistema deste tipo pode antecipar, com mais precisão, o planeamento de ações necessárias para alcançar as metas e objetivos. Isto poderá conduzir a uma maior competitividade global da empresa (Dalmiro, 2001).

Crítérios não financeiros como a satisfação dos clientes, retenção dos clientes, permanência dos colaboradores, formação profissional oferecida aos colaboradores, entre outros, são os indicadores de desempenho não financeiro que são essenciais para que as organizações tenham uma estratégia bem-sucedida (Bhagwat & Sharma, 2007).

Um dos fatores chave, para o sucesso de qualquer empresa é contar com colaboradores satisfeitos, já que assim vão ser mais produtivos, vão permanecer mais tempo na empresa e com isto evitar a rotação dos mesmos. Manter os colaboradores satisfeitos nos seus postos de trabalho deve ser uma prioridade para todo o gestor e dono de qualquer empresa (Gregory, 2011).

Koys (2001) fez um estudo onde chega a conclusão que a satisfação dos colaboradores influencia a satisfação dos clientes, mas que a satisfação dos colaboradores não tem influência na rentabilidade obtida na empresa. O autor refere ainda que os gestores que se centram nos resultados não devem descurar a satisfação dos seus colaboradores. Clientes satisfeitos vão

melhorar a rentabilidade da empresa de duas formas, a primeira delas quando repitam as compras dos produtos ou serviços da empresa ou recomendem a outros, e a segunda se vai dar quando eles paguem mais pelo mesmo produto ou serviço da empresa (Banker, Konstans & Mashruwala, 2000).

1.4.2 Indicadores financeiros

Como já foi referido anteriormente, os indicadores de desempenho vão indicar se a implementação e execução da estratégia realmente contribuem para o crescimento e melhoria de *performance* (económica e financeira) da empresa. Basicamente, os indicadores de desempenho financeiro procuram medir se a empresa está a atingir os objetivos financeiros. Por exemplo, vão permitir saber se a empresa alcançou os resultados esperados para um determinado período, se a liquidez se mantém e se existe solvência económica (Bhagwat & Sharma, 2007).

Os indicadores financeiros têm sido utilizados, em geral, para dar a conhecer dados históricos do desempenho das organizações. No entanto, hoje em dia, os agentes de decisão necessitam dos dados dos indicadores financeiros para prever o futuro da organização. Uma das principais funções destes indicadores é, precisamente, ajudar os gestores no processo de tomada de decisões, normalmente complexas (Encarnação, 2010).

A utilização de indicadores financeiros, dentro de um SMD numa empresa toma particular importância quando se analisa o desempenho da empresa inserida no seu setor de atividade. Geralmente a análise realizada consiste em comparar um determinado indicador relativo à empresa com os indicadores correspondentes de outras empresas no mesmo sector de atividade (Favato, 2009).

Os indicadores financeiros são sem dúvida uma ferramenta de muito valor na hora da tomada de decisão, já que sublinham informação fulcral do desempenho da organização que, de outra forma, não seria tão fácil de reconhecer. Isto deve-se ao facto destes indicadores mostrarem o desempenho em áreas específicas da organização (Alvarado, 2011).

Alguns exemplos de indicadores frequentemente utilizados na medição do desempenho económico e financeiro de empresas são os seguintes:

- **Volume de negócios.** A Comissão de Normalização Contabilística define o volume de negócios como *“a quantia líquida das vendas e prestações de serviços respeitantes às atividades normais das empresas, conseqüentemente após as reduções em vendas e não incluindo nem o imposto*

sobre o valor acrescentado nem outros impostos diretamente relacionados com as vendas e prestações de serviços” (Comissão de normalização contabilística, 1999, p. 1).

- **Autonomia financeira.** Com a medição da autonomia financeira pode-se avaliar a capacidade que a empresa tem para financiar os seus ativos, por meio dos seus capitais próprios, sem ter que recorrer a empréstimos de sujeitos externos, como por exemplo empréstimos bancários (Encarnação, 2010). O **rácio da autonomia financeira** também chamado **rácio de solvência patrimonial** muda de empresa para empresa, dependendo dos modelos e políticas financeiras utilizadas. Por isso é difícil determinar uma formulação de referência (Ciumag, 2008).
- **Liquidez geral.** O cálculo da liquidez é utilizado para saber que a facilidade dos ativos para converter-se em dinheiro. A medição da liquidez é muito importante nas organizações para conhecer a sua capacidade de fazer o pagamento das dívidas antes de seu vencimento (Saleem & Rehman, 2011).
- **Ativo corrente.** Para ser um ativo corrente deve se verificar um destes pressupostos (Antão, Tavares & Marques, 2010):
 1. Espera-se que seja vendido ou consumido num ciclo operacional;
 2. Detido com a finalidade de ser negociado;
 3. É caixa ou equivalente de caixa;
 4. Espera-se que seja realizada num período até 12 meses da data do balanço;
- **Passivo corrente.** Se verifica um destes (Antão, Tavares & Marques, 2010):
 1. Espera-se que seja liquidado num ciclo operacional;
 2. Detido com a finalidade de ser negociado;
 3. Deva ser liquidado num período até 12 meses da data do balanço;
 4. A entidade não tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo a mais de 12 meses de data de fim do balanço.
- **Rentabilidade.** A rentabilidade é muito importante para fazer crescer as empresas e para assegurar a que elas possam sobreviver. A rentabilidade ajuda a medir que tão eficiente a empresa é nas suas atividades. Existem alguns fatores que influenciam a rentabilidade das empresas entre os quais temos o crescimento da empresa, aumento do capital investido na empresa, o aumento do *marketing*, idade da empresa entre outros (Akinlo & Asaolu, 2012). A rentabilidade pode-se dividir em dois tipos, a rentabilidade económica e a rentabilidade financeira. A rentabilidade económica é uma medida, referida a um determinado período de tempo, do rendimento dos ativos de uma empresa com independência de financiamento dos mesmos, é dizer, a

rentabilidade económica é uma medida da capacidade dos ativos de uma empresa para gerar valor com independência da forma como têm sido financiados. A rentabilidade financeira é uma medida referida a um determinado período de tempo, do rendimento obtido pelos capitais próprios, geralmente com independência da distribuição de resultados (Sánchez, 2002).

- **Economic Value Added (EVA)**

O *Economic Value Added* (EVA)¹ foi criado por uma empresa de consultoria de nome *Stern Stewart's and Co.*, com a intenção de promover uma cultura de maximização do valor nos gestores das empresas. O EVA é um sistema que oferece uma medida simples baseada no valor. Esta medida pode ser utilizada para (Hanlon & Peasnell, 1998):

1. Avaliar estratégias de negócio;
2. Valorizar as aquisições e projetos de investimento;
3. Ajudar a estabelecer objetivos;
4. Medir o desempenho da gestão;
5. Oferecer bónus por bom desempenho.

O EVA sendo uma medida global do desempenho financeiro e, como o objetivo dos gestores é aumentar o valor do património dos sócios, torna esta ferramenta numa boa combinação entre detentores do capital e gestores (Hanlon & Peasnell, 1998).

A figura 5 resume em esquema o cálculo e as relações entre indicadores (variáveis) do EVA.

¹ Em português *valor económico agregado*

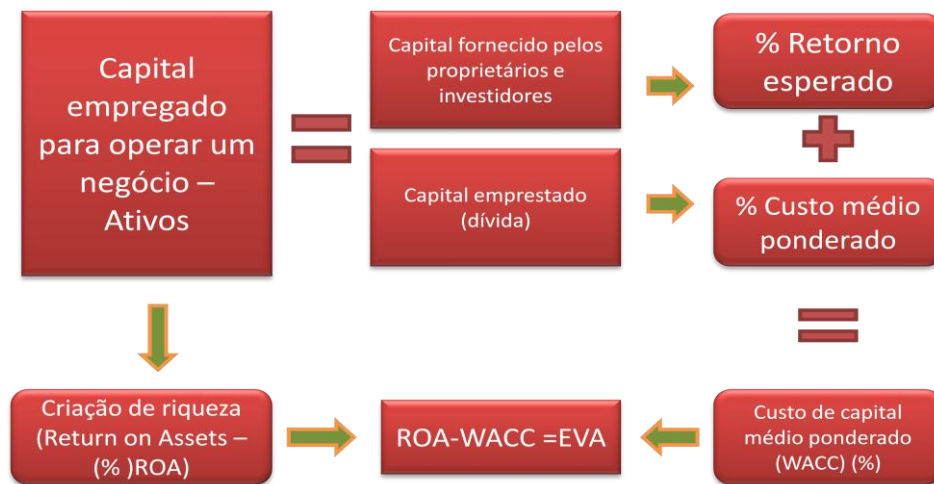


Figura 5. Cálculo do EVA

(Fonte: adaptado de <http://www.ecofine.com/strategy/eva.htm>).

- **Cash Value Added (CVA)**

O *Cash Value Added* (CVA) foi criado pela empresa de consultoria *Boston Consulting Group* como um modelo alternativo ao EVA. O CVA é o lucro antes de juros mais a amortização menos a depreciação e menos o custo de capital empregado (Fernandez, 2002).

O CVA é um modelo simples que tem uma forte ligação com as operações em curso, isto ajuda aos gestores a perceber e comunicar a realidade que vive a empresa. Este é um modelo simples porque somente mede o fluxo de caixa e está focalizado em mostrar se os investimentos estratégicos são rentáveis ou não (Ottoson, 1996).

O CVA é outro modelo que ajuda com a medição do desempenho das empresas no contexto da criação de valor. Valor que pode ser criado pela empresa ou por uma unidade dela. O CVA é usado para adicionar o capital investido e a depreciação ao lucro operacional líquido depois de impostos com o fim de medir o retorno sobre o investimento. Aqui surge uma diferença entre com o método EVA, já que este não se ajusta com a depreciação (Urbanczyk, 2005).

A apresentação dos principais sistemas de medição do desempenho, assim como dos principais indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, tem como objetivo a aquisição de conhecimento nesta área com o fim de compreender melhor o presente trabalho. De seguida, procede-se a apresentação do estudo de caso, começando por descrever a metodologia utilizada seguindo-se a apresentação sucinta da empresa alvo do estudo e, por último, a apresentação e discussão dos resultados.

2 ESTUDO DE CASO

2.1 Metodologia

As pequenas e médias empresas (PME) são um grupo heterogéneo de negócios que operam em diferentes setores, como por exemplo os serviços, comércio, agroindústria, a construção civil e o setor industrial em geral. As PME são a base da economia de mercado, a sua existência é essencial para o desenvolvimento de uma região, ou até mesmo para o desenvolvimento de um país (Ayyagari, Beck, & Demirgüç-kunt, 2003; Psillaki & Daskalakis, 2008). Em países como Austrália, Canadá, Japão, Coreia do Sul, México, Nova Zelândia e os Estados Unidos da América as PME são as que geram mais do 95% dos empregos do setor privado (Lukács, 2005). Schmieder, Marsch e Forster-van Aerssen (2009) consideram que as PME são a coluna dorsal da economia alemã.

Esta realidade também se verifica em Portugal onde a estrutura produtiva também é determinada pela importância relativa das PME (INE, 2011, p. 27). Considerando as empresas com menos de 50 trabalhadores, em 2010, estas representavam 99% do total das empresas portuguesas, empregando cerca de 64% da população ativa e contribuindo com mais de 46% da riqueza do país (medido pelo VAB Valor Acrescentado Bruto) de acordo com dados do INE (2011). Devido à importância deste tipo de empresas na economia mundial é fundamental medir o seu desempenho económico e financeiro bem como perceber quais são as variáveis que tem influência na sua rentabilidade.

Neste sentido, levanta-se a questão de investigação de partida para este trabalho: que fatores influenciam a rentabilidade de uma PME, sendo esta um dos indicadores de desempenho económico e financeiro mais relevante para o sucesso e sustentabilidade da empresa? Esta pergunta também induz a outra questão que foi colocada: que indicadores de desempenho deverão ser tomados em consideração no sistema de medição de desempenho numa PME?

Assim, procedeu-se a um estudo de caso na empresa “SBC – Sociedade Brigantina de Consultores, Ltd.”, uma PME localizada no município de Bragança na região de Trás-os-Montes, no interior de Portugal.

O estudo de caso, segundo Coutinho e Chaves (2002), é uma investigação onde se estuda de maneira intensiva e detalhada uma entidade bem definida a qual recebe o nome de “caso”. O estudo de caso pode incluir desde um ou alguns indivíduos, uma comunidade, um grupo, uma organização ou até uma nação (Yin, 2003). A utilização de indicadores quantitativos num estudo de caso pode ajudar a compreender melhor a situação em estudo podendo também ser utilizados dados qualitativos (Yin, 2003).

Desta forma, concretamente neste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos:

- (1) Identificar os indicadores financeiros e não financeiros que influenciam o desempenho da empresa;
- (2) Propor um conjunto de indicadores e medidas que devam ser consideradas no sistema de medição de desempenho para a monitorização estratégica da empresa

Para alcançar os objetivos do presente estudo, estudou-se modelos econométricos que visam relacionar o desempenho económico-financeiro e um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros (que descreveremos de seguida), tendo-se recolhido dados contabilísticos dos anos compreendidos entre 1997 e 2011. O facto de se tratar de uma PME, empresas não cotadas em bolsa, os dados referidos são valores contabilísticos, semelhante ao trabalho de (Michaelas, Chittenden & Poutziouris, 1999). Para análise ignorou-se o efeito da inflação nos dados financeiros recolhidos numa vez que a variação neste período não foi muito significativa.

2.1.1 Variáveis e modelo de análise

Para responder aos objetivos propostos neste trabalho, nomeadamente ao primeiro objetivo referido no ponto anterior, estudou-se um modelo econométrico que relacionou o desempenho económico e financeiro da empresa, medido pela rentabilidade dos capitais próprios (medida considerada pelos detentores de capital desta empresa muito relevante) e um

conjunto de variáveis exógenas independentes extraídas de variáveis quantitativas observadas (indicadores de gestão), quer financeiras, quer não financeiras:

$$Y_j = \alpha + \sum_{i=1}^k \beta_i \cdot X_{i,j} \quad (\text{Eq. 1})$$

Onde,

Y_j – representa a variável dependente do desempenho económico-financeiro (medido pela rentabilidade dos capitais próprios), no período j , com $j=1, \dots, n$;

α e β_i – coeficientes do modelo, com $i=1, \dots, k$;

X_{ij} – variáveis independentes exógenas i , no período j , com $j=1, \dots, n$ e $i=1, \dots, k$.

Neste trabalho utilizou-se as seguintes variáveis exógenas independentes:

- a. Volume de negócios medido pela variação relativa no volume de negócios da empresa entre o ano n e $n-1$;
- b. Passivo corrente medido pela variação relativa no passivo corrente da empresa entre o ano n e $n-1$;
- c. Ativo corrente medido pela variação relativa no ativo corrente da empresa entre o ano n e $n-1$;
- d. Autonomia financeira medida pela razão entre os capitais próprios e o ativo total líquido;
- e. Liquidez geral medida pela razão entre o ativo corrente e o passivo corrente;
- f. Número de clientes medido pela variação percentual do número de clientes em carteira fase ao ano $n-1$;
- g. Horas de formação medidas pelo número de horas de formação recebidas pelos colaboradores no ano n .

De referir que se considerou que as variáveis volume de negócios, passivo corrente, ativo corrente, autonomia financeira e liquidez geral se incluem no conjunto dos indicadores financeiros e as variáveis número de cliente e horas de formação seriam as variáveis não financeiras.

Em termos operacionais, subdividiu-se o modelo anterior, referido pela Eq.1, em dois submodelos uma vez que a relação entre o número de observações disponíveis e o número de variáveis do modelo é reduzido. De acordo com Pestana e Gageiro (2005), por cada variável

do modelo dever-se-ia possuir pelo menos cinco observações². Além disso, algumas destas variáveis poderiam apresentar problemas de multicolinearidade (como por exemplo, considerar no mesmo modelo as variáveis Ativo corrente e Liquidez geral). No subcapítulo da apresentação e discussão dos resultados descrever-se-á os dois submodelos operacionais agora referidos.

2.1.2 Técnicas estatísticas e econométricas a utilizar

As técnicas estatísticas e econométricas utilizadas foram a regressão linear múltipla pelo método dos mínimos quadrados e a regressão linear robusta que passaremos a descrever

i) Regressão linear múltipla

A regressão linear múltipla pelo método dos mínimos quadrados foi utilizada para determinar quais dos indicadores de desempenho financeiro e não financeiro contribuem (quais os que têm maior poder explicativo), uma vez que esta técnica permite de acordo com Gujarati (2004) e Pestana e Gageiro (2005), entrar relações (lineares) entre variáveis.

A regressão linear é uma técnica empírica amplamente utilizada em diversos trabalhos académicos e estudos empresariais na área da economia e finanças, sobretudo para determinar tendências em dados económicos (Ramos, 2009). Esta técnica estatística é usada para prever ou explicar o efeito causal que tem uma variável sobre outra (Sykes, 1993).

Para aplicar a função de regressão é linear o pesquisador reúne dados sobre as variáveis subjacentes de interesse e emprega a regressão para estimar o efeito quantitativo das variáveis causais sobre as variáveis que elas influenciam. O investigador também avalia a significância estatística das relações estimadas, isto é, o grau de confiança de que a verdadeira relação está perto ou é similar a relação estimada (Gujarati, 2004; Pestana & Gageiro, 2005; Sykes, 1993).

No caso apresentado neste trabalho usamos regressão linear multivariável, ou seja, temos várias variáveis independentes (explanatórias) para explicar o comportamento de uma variável dependente.

O modelo de regressão linear pelo método dos mínimos quadrados tem por base um conjunto de pressupostos que devem ser validados (Gujarati, 2004; Pestana & Gageiro, 2005).

Pressupostos dos modelos que se devem validar são os seguintes (Pestana & Gageiro, 2005):

- a) Valor esperado nulo da variável residual

² Como neste modelo genérico teríamos 7 variáveis, dever-se-ia possuir 35 observações.

Para cada observação o valor esperado de cada variável aleatória é zero, o que significa que, em média as diferenças positivas entre o valor observado e o valor assumido pela parte principal do modelo se compensam com as diferenças negativas, de modo que a nuvem dos pontos potencialmente observáveis se distribuem de um modo equilibrado de um e outro lado do hiperplano que representa a parte principal do modelo. Este pressuposto é necessário para assegurar que em média as observações se situam sobre a verdadeira reta (Pestana & Gageiro, 2005, p. 20).

b) Hemocedasticidade

A variância de cada variável aleatória é finita e sempre a mesma para qualquer observação, o que significa que a dispersão das observações à volta da reta de regressão é constante. Por tanto não existem observações para as quais se considere uma influência mais intensa dos condicionantes incluídos nessa variável aleatória que determinem uma maior flutuação dos possíveis valores observáveis na variável endógena (Pestana & Gageiro, 2005, p. 21).

c) Ausência de autocorrelação

As variáveis aleatórias referentes a duas observações diferentes não estão correlacionadas entre si, sendo a sua covariância zero. Assim mesmo que se pudesse conhecer o valor ou sinal assumido por um dado, isso não acrescentaria nenhuma informação sobre os valores ou sinais a assumir pelas outras variáveis aleatórias. Por tanto, não há nenhuma relação sistemática entre elas (Pestana & Gageiro, 2005, p. 22).

d) Os resíduos são independentes e identicamente distribuídos com distribuição normal

Admite-se que os resíduos são independentes e estão identicamente distribuídos tendo uma distribuição normal com média zero e variância constante. Este pressuposto permite determinar a distribuição dos estimadores, dos testes estatísticos e calcular os intervalos e regiões de confiança (Pestana & Gageiro, 2005, p. 23).

e) Não existe perfeita multicolinearidade

Admite-se que as variáveis exógenas não estão perfeitamente correlacionadas umas com as outras. O número de observações tem de ser superior ao número de variáveis exógenas adicionadas do termo independente, que por sua vez tem de ser igual à característica da matriz (Pestana & Gageiro, 2005, p. 25).

ii) Regressão robusta

Um problema que às vezes se apresenta ao aplicar uma regressão linear (pelo método dos mínimos quadrados) é a presença de *outliers* nos dados, os mesmos podem ser gerados ao introduzir dados muito baixos ou muito altos numa população os quais causam efeitos graves na inferência estatística (Bhar, 2007). Um *outlier* pode prejudicar a estimativa dos mínimos quadrados, o que pode com isto ocasionar estimativas que não ofereçam informação útil para a maioria dados. A análise da regressão robusta melhorou a forma de calcular os mínimos quadrados na presença de *outliers* e fornecer informação sobre o que é uma observação válida e se esta deve ser jogada fora (Bhar, 2007).

A regressão robusta tenta de minimizar ou eliminar o efeito dos *outliers* e de outros dados com o fim de proporcionar uma base de estimação mais confiável na maioria dos dados. Ou seja, a regressão robusta tenta encontrar resultados mais reais na maioria dos dados (Neter, Kutner, Nachtsheim & Wasserman, 1989).

Para realizar este trabalho recorreu-se ao *software* R o qual é utilizado para elaborar cálculos estatísticos e gráficos. Esta técnica recente está a tornar-se popular no desenvolvimento de investigações nas áreas da ciência, indústria e no ambiente empresarial. Com este *software* é possível ajustar os modelos de regressão para que possam resistir a influência de *outliers* extremos (regressão robusta). Este apresenta as seguintes características (Venables & Smith, 2102):

- Permite fazer um tratamento e armazenamento eficiente de dados.
- Tem um conjunto de operadores para calcular matrizes.
- Um grande conjunto de ferramentas para análise de dados.
- Tem uma ferramenta para obtenção e análise de gráficos.
- Uma bem desenvolvida, eficaz e simples linguagem de programação.

2.2 Apresentação da empresa SBC - Sociedade Brigantina de Consultores, Lda.

A SBC-Sociedade Brigantina de Consultores, Lda., é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Foi constituída em 1996 por cinco sócios apoiados pelo programa de incentivos comunitários, na altura em vigor, designado de IDL – Iniciativas de Desenvolvimento Local, ao abrigo da legislação Decreto-Lei nº 34/95, de 11 de Fevereiro, Resolução do Conselho de Ministros nº 57/95 de 17 de Junho e Portaria nº 1019/95, de 21 de Agosto.

Atualmente a empresa conta com dois sócios e aproximadamente duas dezenas de colaboradores. De acordo o plano estratégico definido na altura da sua constituição, o qual ainda se mantem em vigor, a missão da empresa é a seguinte:

“A SBC surgiu com a missão de prestar de serviços de consultoria nas áreas de gestão, contabilidade, sistemas de informação e projetos especiais da alta qualidade para empresas do norte de Portugal”.

A empresa assume de forma muito clara que pretende contribuir para o desenvolvimento da região (Trás-os-Montes) ao apoiar o seu tecido empresarial. A empresa surgiu com o objetivo de elaborar projetos de investimento para candidaturas a programas de incentivos, mas rapidamente expandiu as suas áreas de ação, quer para a assessoria contabilística e fiscal, quer para os sistemas de informação de gestão.

Os principais objetivos, integrados na sua visão, estabelecidos pela empresa são os seguintes:

- A obtenção de credibilidade tanto no âmbito técnico como no âmbito científico.
- Chegar a ser líder de mercado no segmento de empresas de consultoria na região.
- Procurar melhorar a qualidade dos serviços através da uma politica de satisfação dos clientes, oferecendo serviços com maior qualidade do que as outras empresas.
- Promover os vínculos com empresas novas criadas na região, com especial enfase nas empresas criadas por licenciados do Instituto Politécnico de Bragança, com o fim de promover o desenvolvimento da região.

Com o objetivo de se adaptar melhor ao constante crescimento das áreas de negócio divididas em departamentos, em 2009 decidiu transformar esses departamentos em unidades autónomas de negócio, dando origem, desta forma, a um grupo de empresas:

- Para a área de assessoria em contabilidade criou a empresa Coincident Indicator Consultores, Lda.
- A área de projetos de investimento é coberta pela Elucidamos Soluções de Investimento, Lda.

Presentemente a empresa está estruturada como um grupo (SBC – Sociedade Brigantina de Consultores, Lda., Coincident Indicator - Consultores, Lda., e Elucidamos - Soluções de Investimento, Lda.) e conta com o certificado de qualidade ISO 9001 desde 2006, para as três áreas de negócios indicadas, assessoria contabilística e fiscal, elaboração de projetos de investimento e sistemas de informação de gestão. A empresa pretende continuar a posiciona-se como líder de mercado nos segmentos de mercado indicados.

Atualmente conta com um sistema de informação de gestão CRM (*Client Relationship Management*) o qual permite realizar uma gestão adequada dos clientes. Esta ferramenta permite a empresa manter uma visão consistente sobre os seus problemas e preferências independentemente do canal que se utiliza, reduzindo os custos de consultoria, já que é a própria empresa que desenvolve o sistema.

Desde a sua criação a empresa elabora orçamentos, quer por departamento, quer individuais, com objetivos bem definidos. Atualmente cada empresa do grupo tem um orçamento próprio sendo o controlo orçamental do grupo realizado com uma periodicidade mensal. Os responsáveis da empresa, da mesma forma que Bhagwat e Sharma (2007), consideram que a medição do desempenho é um elemento essencial no planeamento e controlo, assim como na tomada de decisões estratégicas desde a sua criação que os colaboradores têm uma remuneração salarial com duas componentes, uma fixa, de acordo com a base legal e outra variável, em função do cumprimento dos objetivos definidos no início de cada um dos anos. A gestão da empresa tem uma preocupação constante, desde a sua constituição, em seguir o modelo definido em quatro pontos essenciais (Kaplan & Norton, 1996): Visão, comunicar e associar, planeamento do negócio e aprendizagem /*feedback*.

O *know-how* do grupo é baseado nos colaboradores que tem formação ao nível de licenciatura e mestrado em diversas áreas da gestão, da contabilidade e da informática (de realçar que alguns dos colaboradores estão a frequentar programas de doutoramento nestas áreas). Conta também com colaboradores eventuais para outras atividades específicas, garantindo assim uma ampla gama de conhecimentos que transmite às empresas da região.

A empresa desenvolve uma política baseada no *empowerment*, sendo concedido aos colaboradores alguma liberdade, poder e informação, sendo-lhes possível dar a sua opinião, participando ativamente na empresa.

O *empowerment* concentra-se nas práticas da gestão desenhadas a dar poder aos colaboradores. Estas práticas podem ser a delegação do processo de toma de decisões e a dotação de um maior acesso de informação e recursos aos colaboradores (Bowen & Lawler, 1992).

O *empowerment* nas PME é muito importante para que os gestores possam ter colaboradores que não tenham resistência as mudanças, já que se tem liberdade de ação vão tomar de uma forma mais pessoal e motivante o fato de ser parte dessas mudanças na empresa (Chu, 2003).

Assim optou-se em termos operacionais em subdividir em 2 submodelos. No primeiro submodelo analisou-se a relação entre a rentabilidade dos capitais próprios e cinco variáveis independentes.

2.3 Apresentação e discussão dos resultados

Neste ponto vai-se apresentar e discutir os resultados dos submodelos analisados tendo por base o modelo referido em 2.1.1 (Eq. 1), procurando responder ao primeiro objetivo proposto para este trabalho que visa identificar os fatores que influenciam a rentabilidade da empresa – indicador do seu desempenho económico e financeiro, medido pela rentabilidade dos capitais próprios. Como anteriormente referido, optou-se, em termos operacionais, subdividir o modelo representado pela Eq.1 em dois submodelos, uma vez que o número de variáveis exógenas explicativas em análise seria superior ao número de observações disponíveis. Recorde-se que a empresa em estudo tem um historial relativamente jovem (existe há 16 anos) e só foi possível recolher dados a partir de 1997 até 2011 (o número de observações disponíveis eram 14, dado que as variáveis foram medidas em termos de variação anual).

2.3.1 Análise da relação entre os indicadores (financeiros e não financeiros) e o desempenho da empresa - primeiro submodelo

No primeiro submodelo analisou-se a relação entre a rentabilidade dos capitais próprios e cinco variáveis independentes das quais quatro eram indicadores financeiros, a saber:

- Volume de negócios (variação anual);
- Passivo corrente (variação anual);
- Ativo corrente (variação anual); e
- Autonomia financeira

Também foi considerado o indicador não financeiro ‘número de clientes (variação anual)’.

A expressão do modelo é a seguinte:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \beta_3 X_{3j} + \beta_4 X_{4j} + \beta_5 X_{5j} + \varepsilon_j \quad (\text{Eq. 1a})$$

Sendo:

Y_j – rentabilidade dos capitais próprios, no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{1j} – volume de negócios (variação anual), no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{2j} – passivo corrente (variação anual), no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{3j} – ativo corrente (variação anual), no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{4j} – número de clientes (variação anual), no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{5j} – autonomia financeira = $\frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Activo total líquido}}$, no período j , com $j=1997$ a 2011;

β_i – coeficientes de regressão, com $i=0, 1, 2, 3, 4$, e 5;

ε_j – erro ou resíduos do modelo, no período j , com $j=1997$ a 2011.

Para a análise dos dados foi executada a regressão linear múltipla, pelo método dos mínimos quadrados e a validação dos pressupostos do modelo.

Tabela 1. Apresentação dos resultados da regressão linear múltipla, aplicada ao submodelo 1 (Eq.1a).

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(constante)	-25.111	8.382	-2.996	0.017
Volume_negocios	6.419	2.226	2.884	0.020
Passivo_corrente	3.222	2.204	1.461	0.182
Ativo_corrente	1.629	1.729	0.942	0.374
Clientes	1.989	1.446	1.376	0.206
AF	11.136	5.604	1.987	0.082

Notas: **AF**: Autonomia financeira; **Estimate**: Estimativa dos coeficientes da regressão; **Std Error**: Erro padrão das estimativas dos coeficientes. **Pr(> |t|)** – *p-value* ou valor de prova da estatística *t-student*, para o estimador β

O modelo considera-se ajustado, com um nível de significância inferior a 5%, apresentando um **R² de 0,7707**, o qual indica que 77,07% da variância da variável dependente (rentabilidade dos capitais próprios) é explicada pela variância das variáveis explicativas. De referir que o R² é um indicador da qualidade do ajustamento do modelo como refere (Maroco, 2007). Da análise dos resultados obtidos salienta-se alguns aspetos a reter destes resultados (ver tabela 1):

- a) Somente a variável **volume de negócios** apresentou uma relação estatisticamente significativa ao nível de 5%, constatando-se que se o **volume de negócios** variar 1% (aumentar) a rentabilidade dos capitais próprios vai variar no mesmo sentido, aumentando em média 6,419%.
- b) A autonomia financeira, apresentou moderada significância estatística, para um nível de significância de 10%, e uma relação positiva, indicando que a rentabilidade financeira aumenta se a empresa aumentar o peso dos capitais próprios na estrutura de capital.
- c) Nenhuma das restantes variáveis independentes obteve uma relação estatisticamente significativa para níveis de significância usualmente significados, com a referida variável dependente.

Este resultado não corresponde ao inicialmente esperado: uma vez que era expectável relações com alguma significância estatística entre as variáveis explicativas e a variável dependente. Tal facto poderá ser eventualmente explicado pelo reduzido número de observações e pela existência de *outliers*.

Em face destes resultados, procedeu-se à análise da regressão deste modelo, via estimadores robustos (estimadores-MM³), uma vez que estes são menos sensíveis aos *outliers* e aos desvios dos pressupostos do modelo de regressão linear pelo método dos mínimos quadrados (considerado um método clássico), por comparação.

³ MM estimators em terminologia anglo-saxónica.

Tabela 2. Resultados da regressão linear robusta, aplicada ao submodelo 1 (Eq.1a).

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(constante)	-26.937	3.109	-8.664	2.45
Volume_negocios	4.004	1.646	2.433	0.041
Passivo_corrente	0.112	1.628	0.069	0.947
Ativo_corrente	6.830	1.769	3.862	0.005
Clientes	2.679	0.783	3.422	0.009
AF	12.563	2.788	4.505	0.002

Notas: **AF**: Autonomia financeira; **Estimate**: Estimativa dos coeficientes da regressão; **Std Error**: Erro padrão das estimativas dos coeficientes. **Pr(> |t|)** – *p-value* ou valor de prova da estatística *t-student*, para o estimador β

Analisando os resultados apresentados na tabela 2, verifica-se a existência de mais variáveis independentes com relação estatisticamente significativa com a variável dependente:

- A variável **volume de negócios** era estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, e apresentou uma relação positiva direta com a **rentabilidade dos capitais próprios**, ou seja, se o **volume de negócios** variar (aumentar) uma unidade percentual a, **rentabilidade dos capitais próprios** varia (aumenta) no mesmo sentido em média 4,004 pontos percentuais;
- O **ativo corrente** apresenta um nível de significância de 5%, evidenciando também uma relação positiva com a variável dependente, o que indicia que se o **ativo corrente** aumentar em média uma unidade, a rentabilidade dos capitais próprios vai aumentar em média 6,830 pontos percentuais.
- A variável **clientes**, que foi medida pela variação percentual do número de clientes, mostrou um nível de significância de 5% e também uma relação positiva direta com a variável dependente, o que quer dizer que quando o **número de clientes** aumenta uma unidade percentual, a rentabilidade dos capitais próprios vai aumentar em média de 2,679%;
- A **autonomia financeira** obteve um nível de significância de 5%, evidenciando também uma relação positiva com a variável dependente, o que indicia que se a

autonomia financeira aumentar em média uma unidade, a rentabilidade dos capitais próprios vai aumentar em média 12,563 pontos percentuais.

É evidente que a análise do modelo não estaria completa sem a correspondente análise de resíduos, que tem especial importância quando se utiliza o método dos mínimos quadrados (Pires & Branco, 2007). Os resíduos studentizados (*studentized residuals*) na regressão linear pelo método dos mínimos quadrados foram de 2,672. Na regressão robusta os resíduos robustos studentizados apresentaram o resultado de 1,606. Desta forma, com a análise da regressão linear via estimadores robustos conseguiu-se reduzir os resíduos e obteve-se um valor de **R² de 80,41%**.

2.3.2 Análise da relação entre os indicadores (financeiros e não financeiros) e o desempenho da empresa - segundo submodelo

O segundo submodelo é composto por seis indicadores, dos quais quatro são financeiros: variação no volume de negócios, variação anual do ativo corrente, autonomia financeira (anual) e liquidez; e dois indicadores não financeiros: número de clientes da empresa (medido pela variação percentual anual) e horas de formação (recebidas pelos colaboradores).

A expressão do segundo submodelo de análise é a seguinte:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \beta_3 X_{3j} + \beta_4 X_{4j} + \beta_5 X_{5j} + \beta_6 X_{6j} + \varepsilon_j \quad (\text{Eq. 1b})$$

Sendo:

Y_j - rentabilidade dos capitais próprios, no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{1j} - volume de negócios, no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{2j} - ativo corrente, no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{3j} - número de clientes, no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{4j} - autonomia financeira = $\frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Ativo total líquido}}$, no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{5j} - liquidez geral = $\frac{\text{Ativo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$, no período j , com $j=1997$ a 2011;

X_{6j} - horas de formação, no período j , com $j=1997$ a 2011;

β_i - coeficientes de regressão, com $i=0, 1, 2, 3, 4, 5$ e 6 ;

ε_j – erro ou resíduos do modelo, no período j , com $j=1997$ a 2011.

Para este segundo submodelo aplicou-se a técnica de regressão linear múltipla, pelo método dos mínimos quadrados. Foram testados os pressupostos subjacentes a esta regressão: a autocorrelação dos erros, a multicolinearidade e a independência dos resíduos.

Neste segundo submodelo utilizou-se o horizonte temporal de análise de 1997 a 2011. Dado que para as variáveis 'volume de negócios' e 'ativo corrente' se calculou a variação anual, o número de observações finais foram 14 (perdendo-se uma observação).

Tabela 3. Resultados da estimação do submodelo 2 (Eq.1b), com recurso à regressão linear múltipla, pelo método dos mínimos quadrados.

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(constante)	-18.700	6.963	-2.685	0.031
Volume_negocios	5.081	2.330	2.180	0.066
Ativo_corrente	3.757	2.414	1.556	0.164
Clientes	3.066	1.657	1.851	0.107
AF	12.981	6.004	2.162	0.067
LG	-1.942	1.769	-1.098	0.308
HorasF	-3.866	3.921	-0.986	0.357

Notas: **AF**: Autonomia financeira; **LG**: Liquidez geral; **HorasF**: Horas de formação dos colaboradores; iva dos coeficientes da regressão; **Std Error**: Erro padrão das estimativas dos coeficientes. **Pr(> |t|)** – *p-value* ou valor de prova da estatística *t-student*, para o estimador β

O modelo considera-se ajustado, com um nível de significância inferior a 5%, tendo apresentando um **R² de 0,822**, indicando que 82% da variância da variável dependente (rentabilidade dos capitais próprios) era explicada pela variância das variáveis explicativas. Analisando a tabela 3, observa-se que somente as variáveis **volume de negócios** e **autonomia financeira** se apresentaram estatisticamente significativas, ao nível de significância

de 10%. Estas variáveis demonstraram uma relação positiva com a variável dependente, sendo que uma variação de um ponto percentual no **volume de negócios** provoca uma variação no mesmo sentido na rentabilidade dos capitais próprios de 5,081% em média, e um aumento de uma unidade na **autonomia financeira** vai fazer com que a rentabilidade dos capitais próprios aumente em média de 12,981 pontos percentuais.

Este modelo apresentou uma média de resíduos muito próxima de zero e pelo teste Shapiro-Wilks (uma vez que o número de observações da amostra é inferior a 50) não se rejeita a hipótese de normalidade da população, já que o *p-value* foi superior a 0.05. Relativamente à autocorrelação dos resíduos, a prova Durbin-Watson apresentou um valor de $d=2,2374$, com um *p-value* de 0,742. Estes resultados parecem refletir que as variáveis relevantes eram omissas e que os resíduos estavam auto correlacionados.

Para ultrapassar o problema da autocorrelação dos resíduos foi realizada também uma análise da regressão linear via estimadores robustos (neste caso estimadores-MM), com recurso *software* R, à semelhança do que se fez no submodelo 1 anteriormente apresentado.

De acordo com os apresentados na tabela 4 observou-se a existência de mais variáveis estatisticamente significativas para um nível de significância de 5%.

Tabela 4. Resultados do submodelo 2 (Eq.1b), com recurso à regressão linear robusta.

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(constante)	-18.126	2.058	-8.807	4.91E-05
Volume_negocios	5.812	1.108	5.247	0.0011
Ativo_corrente	4.087	1.154	3.541	0.0094
Clientes	2.860	0.482	5.933	0.0005
AF	11.495	2.105	5.461	0.0009
LG	-2.181	0.879	-2.480	0.0422
HorasF	-3.892	0.768	-5.066	0.0014

Notas: **AF**: Autonomia financeira; **LG**: Liquidez geral; **HorasF**: Horas de formação dos colaboradores; iva dos coeficientes da regressão; **Std Error**: Erro padrão das estimativas dos coeficientes. **Pr(> |t|)** – *p-value* ou valor de prova da estatística *t-student*, para o estimador β

Com este modelo todas as variáveis independentes demonstraram uma relação estatisticamente significativa, para níveis de significância de 5%. O grau de explicação do modelo (R^2) era de 0,738. Verificou-se assim que todas as variáveis apresentavam uma relação positiva com a rentabilidade dos capitais próprios, com exceção da **liquidez geral** e as **horas de formação**.

Estes resultados parecem de acordo com a teoria financeira sobre a regra do equilíbrio financeiro mínimo, onde a redução do capital de circulante tem implicação direta na rentabilidade financeira da empresa (elevados níveis de ativos correntes, não financiados por passivos correntes, reduzem a rentabilidade) (Lopes, 2009).

A variável **horas de formação** apresentou uma relação inversa com a variável dependente, o que significa que um aumento de uma unidade nas **horas de formação** em média vai fazer com que a **rentabilidade dos capitais próprios** diminua 3,89 pontos percentuais. Mas neste caso não é assim e uma das possíveis explicações poderá estar relacionada com as atividades desenvolvidas pela empresa: prestação de serviços de contabilidade, consultoria e serviços relacionados com sistemas de informação para a gestão. De referir também o já relativamente

elevado nível de formação académica dos colaboradores (licenciados, mestres e doutorandos, como foi referido no ponto 2.2).

O resultado poderá refletir a situação real da empresa mediante o método de medição desta variável, já que na área da consultoria, os colaboradores são recrutados com formação superior e específica para esta área do negócio. A formação recebida está fundamentalmente relacionada com normativas impostas nesta área (a formação é principalmente de manutenção/atualização e não para criar valor). Como afirmam Aragón, Barba e Sanz (2003) “*atividades de formação específicas não influenciam resultados tangíveis, ao menos no período de um ano que esta sob consideração, mesmo influenciem a eficácia, mas os efeitos são diferentes dependendo da atividade de formação desenvolvida*”, o que poderá justificar reportados.

De referir, por fim, que a variável com maior impacto parece ter sido a **autonomia financeira**, a qual evidencio uma relação positiva (correspondendo a um aumento médio de 11,49 pontos percentuais na **rentabilidade dos capitais próprios** em consequência de aumento de uma unidade a **autonomia financeira**). É importante mencionar o estudo realizado por (Eriotis, Frangouli, & Ventoura, 2011) onde se afirma que as empresas que utilizam os seus capitais próprios para financiar os seus investimentos geram mais rentabilidade que as empresas que se financiam com capitais alheios.

3 PROPOSTA DE SISTEMA DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS PARA O MODELO DE MONITORIZAÇÃO DA EMPRESA SBC, Lda.

Após a análise efetuada no capítulo anterior e tomando em consideração os elementos existentes na empresa, neste ponto pretende-se sugerir outros indicadores, além dos já recolhidos e tratados pela SBC, Lda., que na nossa opinião, deverão ser tomados em consideração no seu sistema (modelo) de medição de desempenho.

A empresa SBC, Lda., conta com um painel de bordo (*dashboard*) para a análise e o controlo do orçamento, dos serviços contabilísticos prestados e dos projetos de investimento elaborados, assim como da tesouraria das três empresas que formam o grupo (SBC – Sociedade Brigantina de Consultores, Lda., Coincident Indicator - Consultores, Lda., e Elucidamos - Soluções de Investimento, Lda.).

No que respeita ao **controlo orçamental**, o sistema em uso na empresa regista o comportamento dos rendimentos e gastos produzidos ao longo do exercício, os quais são comparados (mensalmente) com os valores ocorridos no período homólogo anterior, assim como com os valores orçamentados. Estes indicadores são analisados transversalmente em todas as áreas de negócio do grupo SBC, Lda.

Para medição de desempenho e controlo da área de negócio serviços (prestados) contabilísticos e para a área de negócio relacionada com elaboração de projetos de investimento a empresa utiliza alguns indicadores de desempenho tais como: número de contabilidades, números de empresas criadas, número de contratos SBC OFFICE, bem como **software, hardware e serviço**. O indicador **número de contabilidades** representa o número

de clientes afetos aos serviços de contabilidade e assessoria fiscal. Este está sujeito a flutuações positivas (com a contratualização de novos clientes) ou negativas (pela cessação de contrato de clientes existentes). Quanto ao indicador **número de empresas criadas**, este é medido pela quantidade de novas empresas, onde o grupo SBC, Lda. fomenta ao empreendedorismo e acompanha todo o ciclo de vida da empresa (desde a ideia, ao plano de negócios, ao estudo de mercado, à constituição da sociedade e início de laboração) este indicador torna-se efetivo através da contratualização de serviços com o grupo SBC, Lda.. Relativamente ao indicador **número de contratos SBC OFFICE**, este corresponde ao número de contratos que o grupo SBC, Lda. detém com entidades parceiras para a realização de serviços pontuais no âmbito das suas valências de atividade. Também possuem os indicadores **software**, **hardware** e **serviço**, os quais medem a quantidade de *software* e *hardware* vendidos e os serviços prestados na área dos sistemas de informação. A avaliação de cada um destes indicadores é realizada mensalmente e compara o valor obtido no ‘ano anterior’, o valor ‘previsto’ e o valor ‘realizado’. Com estes valores a empresa obtém, percentualmente e em valor absoluto, o desvio dos valores reais para com o ano anterior e o objetivo. O orçamento anual pode vir a ser corrigido por um orçamento retificativo no decorrer do ano, assim se considere relevante e necessário, tendo em vista os indicadores reais evidenciados no *dashboard*.

Uma vez que pela análise dos resultados que se reporta neste trabalho, onde se encontrou indícios de que a rentabilidade financeira da empresa (medida pela rentabilidade dos capitais próprios) parece ser influenciada por fatores financeiros (tais como volume de negócios, autonomia financeira e liquidez geral) e por fatores não financeiros (de referir que neste trabalho apenas se testou o número de clientes e o número de horas de formação, pelos motivos já anteriormente expostos) parece relevante que a empresa inclua também no seu modelo de monitorização de desempenho destes indicadores, nomeadamente os financeiros referidos.

O **volume de negócios** poderá ser obtido através da soma das vendas de mercadoria mais o valor obtido na prestação de serviços por parte da empresa. Este indicador apresenta uma relação positiva com o desempenho económico-financeiro, então quando maior seja o **volume de negócios** maior vai ser o desempenho económico-financeiro da empresa.

A **autonomia financeira** poderá ser obtida pela divisão dos capitais próprios entre o ativo total líquido. Na hora da interpretação deste indicador é necessário ter em conta a relação positiva que existe entre este indicador e a rentabilidade dos capitais próprios, já que se a **autonomia financeira** aumentar a rentabilidade da empresa também vai aumentar.

Para o cálculo da **liquidez geral** deve-se dividir o ativo corrente pelo passivo corrente do mesmo período contabilístico. A **liquidez geral** da empresa apresenta uma relação negativa com o desempenho económico-financeiro, já que se a **liquidez geral** aumentar a rentabilidade da empresa vai diminuir.

Estes indicadores existem e podem ser recolhidos a partir dos elementos contabilísticos da empresa com uma periodicidade, pelo menos, trimestral.

A empresa utiliza instrumentos de coleta de dados (inquéritos) sobre a satisfação dos clientes e dos colaboradores. No anexo 2 encontram-se os inquéritos que estão a ser utilizados pela empresa para os colaboradores e o inquérito de satisfação aplicado aos seus clientes. Estes inquéritos contêm um conjunto de perguntas sobre a satisfação cujas respostas utilizam uma escala de Likert que vai de 1 (não satisfeito) até 4 (muito bom). No tratamento dos resultados destes inquéritos a empresa calcula a frequência absoluta das respostas a cada pergunta, ou seja soma a quantidade de respostas em cada nível de escala, relativa a cada pergunta. Posteriormente calcula a frequência relativa. Desta forma a empresa utiliza apenas estatísticas descritivas simples, não calculando objetivamente o grau de satisfação dos seus clientes e colaboradores. No entanto, consideramos importante conhecer estes indicadores porque se os clientes estão motivados, poderão adquirir mais produtos e serviços e até pagar um valor mais alto pelo mesmo produto. A aplicação do inquérito deverá ser feita no final da prestação de um serviço ou da venda de um produto - ou pelo menos semestralmente. Em seguida é apresentado o cálculo feito para a obtenção destes dois indicadores.

Para exemplificar a metodologia sugerida para o tratamento e análise dos resultados do inquérito, de forma a construir o índice de satisfação (dos clientes e dos colaboradores), vão-se utilizar dados fictícios como resultados de respostas a estes inquéritos. Sugere-se que este indicador também seja incluído no sistema de monitorização estratégica.

Para calcular o grau de satisfação dos clientes e dos colaboradores deverá ser utilizada uma estatística descritiva, com vista a tratar a informação recolhida através dos inquéritos realizados. Os inquéritos têm uma grelha com níveis de satisfação de 1 (não satisfeito) a 4 (muito bom). Para o tratamento dos dados deve-se encontrar a média por níveis de satisfação do total das perguntas:

Por exemplo, suponhamos um inquérito com um total de 3 perguntas:

- Na primeira pergunta 50% do total dos clientes responde com um 1 (não satisfeito);

- Na segunda pergunta 30 % do total dos clientes também responde com um 1 (não satisfeito);
- Na terceira pergunta (a última) 20% do total dos clientes responderam 1 (não satisfeito).

A média do nível de satisfação 1 (não satisfeito) será 33% (obtido através de uma média simples). O mesmo seria feito para o nível de satisfação 2 (satisfeito), 3 (bom) e 4 (muito bom).

De seguida devemos calcular a soma do produto entre a média do nível de satisfação referida anteriormente e o nível de satisfação correspondente (por exemplo a média do nível 1 que é 33% vai se multiplicar pelo número 1). A esta soma, deve ser feita a divisão da soma dos níveis de satisfação e multiplicada pela média das médias. Assim encontramos o grau de satisfação dos clientes e colaboradores medido numa escala de 1 (não satisfeito) a 4 (muito bom).

É sugerido a utilização de outros indicadores com o fim de incluir no *dashbord* da empresa para fazer o seguimento deles, ajudando assim na medição do desempenho da empresa. Estes indicadores podem ser por exemplo: o **tempo para responder ao pedido de ajuda do cliente** medido pelo tempo que passa desde que o cliente pede ajuda a empresa até que a empresa lhe fornece essa ajuda, **tempo de atendimento de um pedido** medido pelo tempo que passa desde que o cliente indica o que necessita até que se começa com os trabalhos que vão ajudá-lo, **tempo de serviço** o qual é dado pelo tempo que leva fazer os trabalhos (por exemplo o tempo para criar um projeto de investimento, tempo para fazer uma contabilidade a uma empresa).

Também se recomenda o uso de indicadores de produtividade para inserir no sistema de medição do desempenho da empresa. Indicadores como **produtividade média por hora**, o qual pode ser medido pela produção total em relação ao número de horas total trabalhadas, **produtividade média por colaborador**, podendo ser medido pela relação ente produção total e o número de colaboradores. É recomendável medir também a eficácia das operações da empresa (em que medida a empresa está a fazer mais eficazmente as suas operações), utilizando o indicador de **eficiência administrativa**, o qual se calcula subtraindo do total de gastos as depreciações e amortizações e este resultado se divide entre a média dos ativos líquidos.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente relatório aborda a problemática da avaliação do desempenho económico e financeiro da uma PME e o desenho de um sistema de medição de desempenho para este tipo de empresas. Deste modo foram definidos dois objetivos para este trabalho: (1) Analisar os fatores financeiros e não financeiros que influenciam o desempenho económico-financeiro da empresa; (2) Sugerir um conjunto de indicadores a considerar no sistema de medição de desempenho de uma PME.

Para a concretização destes objetivos procedeu-se a um estudo de caso na empresa SBC, Lda., uma PME do distrito de Bragança que se dedica à prestação de serviços de consultoria e contabilidade para empresas (especialmente PME) da região norte de Portugal. Para responder ao objetivo proposto, analisou-se a relação entre os indicadores financeiros e não financeiros com a rentabilidade dos capitais próprios utilizando dados recolhidos dos documentos contabilísticos e outros da empresa em estudo no período de 1997 a 2011. Foram utilizados dois submodelos cujos resultados nem sempre eram como seriam esperados. As conclusões principais podem resumir-se nos seguintes pontos:

1. Os resultados obtidos evidenciam que os sistemas de medição do desempenho podem cumprir um papel importante no apoio à tomada de decisões na gestão das empresas. Esta conclusão está de acordo com o que tem sido referido em alguns trabalhos analisados (Garengo & Biazzo, 2012).
2. No primeiro modelo através da técnica da regressão linear robusta observou-se que três das variáveis em análise (volume de negócios, número de clientes e autonomia financeira) estavam relacionadas positivamente com a variável dependente (rentabilidade dos capitais próprios). Os resultados foram estatisticamente significativos (nível 10%). Estes resultados permitem indiciar que os indicadores não financeiros (neste modelo representados pela variação percentual do número de clientes) podem estar positivamente relacionados com o desempenho financeiro.
3. A regressão linear robusta no segundo modelo mostra que os indicadores não financeiros (número de clientes e horas de formação) apresentam um impacto positivo no desenvolvimento económico-financeiro. Também neste caso os resultados foram estatisticamente significativos. Curiosamente, e contrariamente ao esperado, a variável “horas de formação” tiveram uma relação negativa em relação à variável dependente. Este resultado poderá ser explicado pelo facto de que os resultados da formação

eventualmente serem desfasados no tempo, ou seja, o seu efeito potencialmente será refletido num futuro (próximo ou distante) e não no presente (período de formação).

4. Os resultados do estudo foram de certa forma ambíguos, já que o primeiro modelo não revelou provas sólidas de que a rentabilidade dos capitais próprios esteja relacionada com as variáveis independentes (volume de negócio, passivo corrente, ativo corrente, a satisfação do cliente e a autonomia financeira) como se esperava. No entanto o segundo modelo revelou provas consistentes de que a rentabilidade dos capitais próprios estava de facto relacionada com variáveis independentes financeiras (volume de negócios, autonomia financeira, liquidez geral e ativo corrente) e não financeiras (número de clientes e horas de formação). Estes resultados podem ter sido influenciados pelas características específicas da gestão das PME - uma gestão mais flexível do que a que se pratica nas grandes empresas (Garengo & Biazzo, 2012). As PME podem gozar de uma maior flexibilidade na gestão, devido à sua simplicidade e forma de organização interna. Estas serão mais rápidas na adaptação e resposta às mudanças do mercado (Aragón, Barba & Sanz, 2003).
5. Os resultados obtidos poderão ainda ser motivados pelo facto de que nas PME, devido à sua maior flexibilidade, o papel do contabilista é essencial na tomada de decisões, tendo em conta que é um importante canal de transmissão do conhecimento e de gestão para o desenvolvimento das mesmas.

Este trabalho, embora sujeito às limitações indicadas em seguida, considera-se válido, positivo e inovador uma vez que analisa o desempenho de uma PME, ponderando indicadores financeiros e não financeiros no modelo, podendo dar indícios úteis aos gestores de PME, sobre que variáveis financeiras e não financeiras serão relevantes no desempenho económico e financeiro da sua empresa.

Este trabalho tem um número limitado de observações, pois trata-se de um estudo de caso numa empresa relativamente jovem com processos de recolha e análise de informação pouco sistematizados. A empresa não possui qualquer sistema dedicado à análise do desempenho financeiro.

Também poderemos notar algumas limitações relacionadas com as medidas de algumas variáveis como por exemplo, a análise e tratamento dos dados recolhidos dos inquéritos efetuados junto dos clientes e colaboradores

De acordo com os resultados desta investigação e as suas limitações, apresentam-se de seguida algumas sugestões para possíveis linhas de investigação futuras:

- A ampliação do modelo e a sua aplicação a outras empresas em diferentes setores de atividade.
- A extensão dos modelos no sentido de incluir outros indicadores (financeiros e não financeiros) de desempenho. Por exemplo, a produtividade dos colaboradores, o grau de satisfação dos colaboradores e nível de satisfação dos clientes.
- No que diz respeito à variável relativa à formação dos colaboradores e à sua contribuição para a rentabilidade global, propõe-se métricas alternativas. Estas métricas poderiam incluir o número de horas de formação por funcionário e por área de negócio. Estas métricas poderiam fornecer uma visão mais clara sobre a importância da formação no desempenho da organização.

São também propostas as seguintes recomendações destinadas a esta empresa em particular atendendo a o segundo objetivo delineado no presente trabalho:

- O estabelecimento de um sistema completo e coerente de recolha, análise e divulgação da informação sobre o desempenho da empresa, dos seus colaboradores e das áreas de negócio específicas. Este sistema deverá ser integrado no sistema de informação global da empresa.
- Melhorar os processos de comunicação interna dentro da própria empresa, em particular, nas questões relativas à performance de cada uma das áreas de negócio.
- Procurar determinar o impacto de ações de formação e qualificação no desempenho da empresa no curto, médio e longo prazo. Esta informação seria de vital importância no projeto de ações de formação a desenvolver no futuro.
- Procurar desenvolver um programa mais elaborado de determinação do grau de satisfação dos clientes e colaboradores. Em particular, visto que os clientes são a razão de existir das empresas, pensamos que é fundamental conhecer a opinião dos clientes em relação ao trabalho desenvolvido pela empresa. Os inquéritos de satisfação poderão ter uma periodicidade anual mas, pensa-se que idealmente, a avaliação deveria ser realizada de uma maneira contínua, por exemplo, no final de cada projeto.
- Propiciar formas de obtenção de *feedback* por parte dos colaboradores da empresa, nomeadamente no que diz respeito aos fatores que poderão influenciar o desempenho financeiro da empresa, em particular aqueles que dizem respeito a processos internos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, M., & Dhafr, N. (2002). Establishing and improving manufacturing performance measures. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 18(3-4), 171-176.
- Akinlo, O., & Asaolu, T. (2012). Profitability and leverage: Evidence from nigerian firms. *Journal of Business Research*, 6(1), 17-26. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1945956
- Almazán, E., Rosas, E., García, J., Cazares, R., & Chávez, V. (2009). Propuesta de mejora de gestión con base en herramientas financieras, administrativas enfocadas a la toma de decisiones gerenciales. cic.ipn.mx. Instituto Politécnico Nacional. Retrieved from <http://www.cic.ipn.mx/posgrados/images/sources/cic/tesis/B020892.pdf>
- Alvarado, K. (2011). Measuring financial performance: The importance of financial ratios. *Agrivien's*. Baker, Peterson & Franklin, CAP, LLP. Retrieved from <http://www.bpfcpa.com/pdf/ag/Agri57.pdf>
- Antão, A., Tavares, A., & Marques, J. (2010). O processo de divulgação nas Pequenas Entidades. Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Aragón, A., Barba, I., & Sanz, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-kunt, A. (2003). Small and medium enterprises across the globe: a new database. World Bank Policy Research Working Paper No. 3127. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=636547
- Banker, R., Konstans, C., & Mashruwala, R. (2000). A contextual study between employee satisfaction, employee turnover, customer satisfaction and financial performance. Practice. Dallas.
- Barbuio, F. (2007). Performance measurement: a practical guide to KPIs and benchmarking in public broadcasters. Commonwealth Broadcasting Association, 1-24.
- Behn, R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5).
- Bhagwat, R., & Sharma, M. (2007). Performance measurement of supply chain management: A Balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62. doi:10.1016/j.cie.2007.04.001
- Bhar, L. (2007). Robust regression. New Delhi: Library Avenue. Retrieved from <http://www.iasri.res.in/ebook/EBADAT/3-Diagnostics and Remedial Measures/5-ROBUST REGRESSION1.pdf>
- Bourne, M., & Mills, J. (2000). Designing , implementing and updating performance measurement systems. *International Journal*, 20(7), 754-771.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 14. Retrieved from http://www-marshall2.usc.edu/ceo/publications/pubs_pdf/g92_1.pdf

- Capon, N., Farley, J., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 18. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2632657>
- Carvalho, J., & Sá, A. K. (2011). Avaliando indicadores de desempenho não-financeiro no setor de serviço, sob a perspectiva do cliente: o caso de uma agência bancária. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 1(1), 1-16. Retrieved from <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/919/564>
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chu, K. (2003). An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of Materials Processing Technology*, 139(1-3), 505-509. doi:10.1016/S0924-0136(03)00527-2
- Ciumag, M. (2008). The Indicators from the Financial Structure of the Balanced Sheet. MPRA Paper, (14862).
- Comissão de normalização contabilística. (1999). *Diretriz contabilística nº 22* (Vol. 1978, pp. 1-3). Retrieved from http://www.cnc.min-financas.pt/Directrizes/Dir22_ic_impostos_esp_consumo.pdf
- Cooper, W., Seiford, L., & Zhu, J. (2011). Data envelopment analysis: History, models, and interpretations. on data envelopment analysis. Austiin. Retrieved from <http://users.wpi.edu/~jzhu/dea/hbchapter1.pdf>
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.
- Dalmiro, Â. (2001). Mensuração de desempenho empresarial: foco nos indicadores não financeiros. Fundação Getulio Vargas.
- Daum, J. (2005). French Tableau de Bord: Better than the Balanced Scorecard? *Der Controlling Berater*, (7), 459-502. Retrieved from http://www.iioe.eu/fileadmin/files/publications/Tableau_de_Bord_J_Daum_en.pdf
- Encarnação, C. (2010). Indicadores económico-financeiros: os impactos da alteração normativa em Portugal. Instituto Universitário de Lisboa.
- Epstein, M., & Manzoni, J. (1998). Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Eriotis, N., Frangouli, Z., & Ventoura, Z. (2011). Profit margin and capital structure: an empirical relationship. *Journal of Applied*, 18(2), 85-88.
- Falck, M., & Karlsson, F. (2011). Key performance indicators - The key to success? Business. Jönköping University. Retrieved from <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:421346>
- Favato, V. (Fundação G. V. (2009). Performance de indicadores financeiros de seguradoras no Brasil: Uma análise de componentes principais, 1-13.
- Fernandez, P. (2002). Three residual income valuation methods and discounted cash flow valuation. *Social Science Research Network*, (January 2002), 1-19. Retrieved from http://pruss.narod.ru/ThreeIncome_OneDCF.pdf

- Flapper, S., & Fortuin, L. (1996). Towards consistent performance management systems. *Production Management*, 16(7), 27-37.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680.
- Garengo, P., & Biazzo, S. (2012). Total Quality Management & Business Excellence Unveiling strategy in SMEs through Balanced scorecard implementation: A circular methodology. *Total Quality Management*, 23(1), 79-102.
- Giraldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología.
- Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. neumann.edu. Retrieved from <http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/Gregory.pdf>
- Gujarati, D. (2004). *Basic econometrics*. (D. Garmendia, G. Arango, & M. Misas, Eds.) (Fourth Edi., p. 1002). Mexico D.F.: The McGraw–Hill Interamericana.
- Hanlon, J., & Peasnell, K. (1998). Wall Street's contribution to management accounting: the Stern Stewart EVA financial management system. *Management Accounting*, 9, 421-444.
- Hon, K. (2005). Performance and Evaluation of Manufacturing Systems. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 54(2), 139-154.
- INE. (2011). Anuário Estatístico de Portugal 2010. (INE, Ed.) (p. 628). Lisboa.
- Jakelski, D., & Lebrasseur, R. (1997). Implementing continuous improvement in the North American mining industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 55(2), 165–177. Elsevier.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Management System. *Harvard Business Review*, (October 1993), 75-86.
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Lohman, C., Fortuin, L., & Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research*, 156(2), 267-286.
- Lopes, M. (2009). Equilíbrio financeiro. Business. *ISCTE Business School*.
- Lukács, E. (2005). The economic role of SMES in the world economy, especially in Europe. *European Integration Studies*, 4(1), 3-12.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3rd ed., p. 824). Edições Silabo.
- Meza, L., Neto, L., Mello, J., Gomes, E., & Coelho, P. (2003). SIAD - Sistema integrado de apoio à decisão: Uma implementação computacional de modelos de análise envoltória de dados. SPOLM, 10. Retrieved from http://www.cnpm.embrapa.br/publica/download/newsdownload/artigos_resumos_anais_eventos/apc_6spolm03_siad_eg.pdf

- Michaelas, N., Chittenden, F., & Poutziouris, P. (1999). Financial Policy and Capital Structure Choice in U . K . SMEs: Empirical Evidence from Company Panel Data. *Small Business Economics*, (12), 113-130.
- Mitchell, H. (2002). Strategic worth of human resources: driving organizational performance motivation. Environment. Retrieved from <http://www.exinfm.com/pdf/files/stratworth.pdf>
- Montenegro, J. M. (2004). Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias: Um estudo na cidade do Natal - RN. Universidade de Brasília, Universidade Federal de Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263. doi:10.1108/01443570510633639
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., & Richards, H. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Neter, J., Kutner, M., Nachtsheim, C., & Wasserman, W. (1989). Applied linear regression models. (IRWIN, Ed.) (Third Edit.). USA: *The McGraw-Hill Companies, Inc.* Retrieved from <http://dionysus.psych.wisc.edu/lit/articles/NeterJ1996a.pdf>
- Nudurupati, S., Bititci, U., Kumar, V., & Chan, F. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290. Elsevier Ltd.
- Ottoson, E. (1996). Cash Value Added - a new method for measuring financial performance. Gothenburg Studies in Financial, 1-10. Göteborg. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=58436
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). Descobrimos a regressão com a complementariedade do SPSS. (M. Robalo, Ed.) (1st ed., p. 360). Lisboa: *Edições Sílabo*.
- Pezet, A. (2009). The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives. *Accounting Business and Financial History*, 19(2), 103-125. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585200902969245>
- Pires, A. M., & Branco, J. A. (2007). *Introdução aos Métodos Estatísticos Robustos*. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Estatística.
- Psillaki, M., & Daskalakis, N. (2008). Are the determinants of capital structure country or firm specific? Evidence from SMEs. *Small Business Economics*, 33(3), 319-333.
- Ramos, M. (2009). Implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000: Vantagens e desvantagens. Universidade do Algarve. Retrieved from [http://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/831/1/tese de mestrado final.doc.pdf](http://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/831/1/tese%20de%20mestrado%20final.doc.pdf)
- Russo, J. (2005). Balanced Scorecard versus Tableau de Bord. Economia. Leiria: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Retrieved from <http://joaorusso.com.sapo.pt/BSCvsTableauBord.pdf>
- Sagüés, M. (2008). Conceptos sobre el cuadro de mando integral. *IE Business School*. Retrieved from http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cmi_indicadores/cmi_indicadores/consulata_1.asp

- Saleem, Q., & Rehman, R. (2011). Impacts of liquidity ratios on profitability. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(7), 95-98.
- Schmieder, C., Marsch, K., & Forster-van Aerssen, K. (2009). Does banking consolidation worsen firms' access to credit? Evidence from the German economy. *Small Business Economics*, 35(4), 449-465. doi:10.1007/s11187-008-9168-0
- Shahooth, K., & Al-Delaimi, K. (2006). Using data envelopment analysis to measure cost efficiency with an application on Islamic banks. *Scientific Journal*, 4, 134-156.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(112), 127-143.
- Sykes, A. (1993). An introduction to regression analysis. Race. Chicago. Retrieved from http://www.law.uchicago.edu/files/files/20.Sykes_.Regression.pdf?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter
- Sánchez, J. (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. Retrieved from <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Tsai, Y.-C., & Cheng, Y.-T. (2011). Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review. *Archives of gerontology and geriatrics. Elsevier Ireland Ltd.* doi:10.1016/j.archger.2011.05.024
- Urbanczyk, E. (2005). Economic value added versus cash value added: The case of companies in transitional economy, Poland. *International Journal of Banking and Finance*, 3(1). Retrieved from <http://epublications.bond.edu.au/ijbf/vol3/iss1/8/>
- Venables, W., & Smith, D. (2102). An introduction to R. Development. New Zealand: R Development Core Team. Retrieved from <http://www.math.vu.nl/sto/onderwijs/statlearn/R-Binder.pdf>
- Yin, R. (2003). Case study research: Design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 94.

ANEXOS

Anexo 1. IES da SBC - Sociedade Brigantina de Consultores Lda.

Anexo A - Comprovativo

03 Demonstração dos Resultados

Vendas de mercadorias	A101	. . 17.225,94
Vendas de produtos	A102	. . . ,
Prestações de serviços	A103	. . 94.663,39
SOMA (A101+A102+A103)	A104	. .111.889,33
Varição da produção (a)	A105	. . . ,
Proveitos suplementares	A106	. . . ,
Subsídios à exploração	A107	. . 6.291,54
Trabalhos para a própria empresa	A108	. . . ,
Outros proveitos e ganhos operacionais	A109	. . . ,
Proveitos e ganhos financeiros	A110	. . . ,
Proveitos e ganhos extraordinários	A111	. . 7.968,92
TOTAL DOS PROVEITOS (A104 a A111)	A112	. .126.149,79
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	A113	. . 10.439,00
Fornecimentos e serviços externos	A114	. . 38.249,26
Impostos	A115	. . . 44,90
Custos com o pessoal	A116	. . 48.976,98
Outros custos e perdas operacionais	A117	. . .276,82
Amortizações e reintegrações do exercício	A118	. . 19.399,54
Provisões do exercício	A119	. . . ,
Custos e perdas financeiros	A120	. . 7.160,66
Custos e perdas extraordinários	A121	. . .199,85
TOTAL DOS CUSTOS (A113 a A121)	A122	. .124.747,01
Imposto sobre o rendimento do exercício	A123	. . . ,
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (A112-A122-A123)	A124	. . 1.402,78

Balanço - 2001

06		Balanço				
ACTIVO						
		Activo bruto	Amortizações e provisões		Activo líquido	
Imobilizações incorpóreas	A201	. . 6.604,08	A209	. . 6.604,08	A216	. . . , 0
Imobilizações corpóreas	A202	. .223.502,48	A210	. . 99.610,79	A217	. .123.891,69
Investimentos financeiros	A203	. . 2.644,80	A211	. . . ,	A218	. . 2.644,80
Circulante: Existências	A204	. . 21.399,98	A212	. . . ,	A219	. . 21.399,98
Dívidas de terceiros: Médio e longo prazo	A205	. . . ,	A213	. . . ,	A220	. . . ,
Dívidas de terceiros: Curto prazo	A206	. . 41.009,69	A214	. . . ,	A221	. . 41.009,69
Títulos negociáveis	A207	. . . ,	A215	. . . ,	A222	. . . ,
Depósitos bancários e caixa					A223	. . 7.324,22
Acréscimos e diferimentos					A224	. . .497,42
TOTAL DO ACTIVO (A216 a A224)					A225	. . .196.767,80
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital					A226	. . 19.951,92
Acções (quotas) próprias					A227	. . . ,
Prestações suplementares					A228	. . . ,
Prémios de emissão de acções (quotas)					A229	. . . ,
Ajustamento de partes de capital					A230	. . . ,
Reservas					A231	. . 9.804,37
Resultados transitados					A232	. . 24.308,39
Resultado líquido do exercício					A233	. . 1.402,78
Dividendos antecipados					A234	. . . ,
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO (A226 a A234)					A235	. . 55.467,46
PASSIVO						
Provisões para riscos e encargos					A236	. . . ,
Dívidas a terceiros: Médio e longo prazo					A237	. . 56.802,29
Dívidas a terceiros: Curto prazo					A238	. . 78.186,53
Acréscimos e diferimentos					A239	. . 6.311,52
TOTAL DO PASSIVO (A236 a A239)					A240	. .141.300,34
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO (A235 + A240) transportado do campo A225					A241	. . .196.767,80

Demonstração dos Resultados - 2002

03		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	
CÓDIGO DAS CONTAS			
	POC		
71	Vendas de mercadorias	A101	92.957,76
71	Vendas de produtos	A102	
72	Prestações de serviços	A103	165.734,95
	SOMA (A101 + A102 + A103)	A104	258.692,71
	Variação da produção (a)	A105	
73	Proveitos suplementares	A106	
74	Subsídios à exploração	A107	3.464,82
75	Trabalhos para a própria empresa	A108	
76	Outros proveitos e ganhos operacionais	A109	
78	Proveitos e ganhos financeiros	A110	1.032,14
79	Proveitos e ganhos extraordinários	A111	5.001,86
	TOTAL DOS PROVEITOS (A104 a A111)	A112	268.191,53
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	A113	60.726,48
62	Fornecimentos e serviços externos	A114	49.216,86
63	Impostos	A115	492,18
64	Custos com o pessoal	A116	83.535,82
65	Outros custos e perdas operacionais	A117	194,71
66	Amortizações e reintegrações do exercício	A118	18.521,80
67	Provisões do exercício	A119	
68	Custos e perdas financeiros	A120	13.609,09
69	Custos e perdas extraordinários	A121	5.781,92
	TOTAL DOS CUSTOS (A113 a A121)	A122	232.078,86
	Imposto sobre o rendimento do exercício (a)	A123	3.863,20
88	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (a) (A112 – A122 – A123)	A124	32.249,47

(a) - Se negativo, inscrever o valor entre parentesis.

Balanco - 2002

06		BALANÇO			
CÓDIGODASCONTAS		ACTIVO			
POC	Imobilizado:	ACTIVOBRUTO	AMORTIZAÇÕESEPROVISÕES	ACTIVO LÍQUIDO	
43 + 441/6 + 449	Imobilizações incorpóreas	A201 6.604,08	A209 6.604,08	A216 0,00	
42 + 441/6 + 448	Imobilizações corpóreas	A202 229.373,86	A210 118.132,59	A217 111.241,27	
41 + 441/6 + 447	Investimentos financeiros	A203 2.644,80	A211	A218 2.644,80	
32 a 37	Circulante: Existências	A204	A212	A219	
21 + 22 + 24 + 25 + 26	Dívidas de terceiros:	A205	A213	A220	
	Médio e longo prazo	817,03	817,03	0,00	
	Curto prazo	A206 76.580,74	A214	A221 76.580,74	
15 + 18	Títulos negociáveis	A207	A215	A222	
11 a 14	Depósitos bancários e caixa			A223 59.391,83	
27	Acréscimos e diferimentos			A224 887,35	
	TOTAL DO ACTIVO (A216 a A224)			A225 250.745,99	
CÓDIGODASCONTAS		CAPITAL PRÓPRIO			
POC				A226	
51	Capital			19.951,92	
52	Acções (quotas) próprias (a)			A227	
53	Prestações suplementares			A228	
54	Prémios de emissão de acções (quotas)			A229	
55	Ajustamento de partes de capital (a)			A230	
56 + 57	Reservas			A231 9.804,37	
59	Resultados transitados (a)			A232 25.711,17	
88	Resultado líquido do exercício (a)			A233 32.249,47	
89	Dividendos antecipados (a)			A234	
	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO (A226 a A234)			A235 87.716,93	
CÓDIGODASCONTAS		PASSIVO			
POC				A236	
29	Provisões para riscos e encargos				
219 + 22 + 23 + 24 + + 25 + 26	Dívidas a terceiros:			A237	
	Médio e longo prazo			52.023,05	
	Curto prazo			A238 107.135,46	
27	Acréscimos e diferimentos			A239 3.870,55	
	TOTAL DO PASSIVO (A236 a A239)			A240 163.029,06	
	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO (A235 + A240)			A241 250.745,99	
(a) - Se negativo, inscrever o valor entre parêntesis					

Demonstração dos Resultados - 2003

03		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	
CÓDIGO DAS CONTAS			
	POC		
71	Vendas de mercadorias	A101	57.624,63
71	Vendas de produtos	A102	
72	Prestações de serviços	A103	171.783,58
	SOMA (A101 + A102 + A103)	A104	229.408,21
	Variação da produção (a)	A105	
73	Proveitos suplementares	A106	1,20
74	Subsídios à exploração	A107	10.216,94
75	Trabalhos para a própria empresa	A108	
76	Outros proveitos e ganhos operacionais	A109	
78	Proveitos e ganhos financeiros	A110	850,62
79	Proveitos e ganhos extraordinários	A111	4.709,62
	TOTAL DOS PROVEITOS (A104 a A111)	A112	245.186,59
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	A113	33.930,73
62	Fornecimentos e serviços externos	A114	70.271,14
63	Impostos	A115	548,64
64	Custos com o pessoal	A116	98.066,74
65	Outros custos e perdas operacionais	A117	450,53
66	Amortizações e reintegrações do exercício	A118	20.692,70
67	Provisões do exercício	A119	0,00
68	Custos e perdas financeiros	A120	5.659,41
69	Custos e perdas extraordinários	A121	167,21
	TOTAL DOS CUSTOS (A113 a A121)	A122	229.787,10
	Imposto sobre o rendimento do exercício (a)	A123	1.337,80
88	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (a) (A112 – A122 – A123)	A124	14.061,69

(a) - Se negativo, inscrever o valor entre parentesis.

Balanço - 2003

06		BALANÇO			
CÓDIGODASCONTAS		ACTIVO			
POC	Imobilizado:	ACTIVOBRUTO	AMORTIZAÇÕESEPROVISÕES	ACTIVO LÍQUIDO	
43 + 441/6 + 449	Imobilizações incorpóreas	A201 6.604,08	A209 6.604,08	A216 0,00	
42 + 441/6 + 448	Imobilizações corpóreas	A202 246.423,06	A210 138.825,29	A217 107.597,77	
41 + 441/6 + 447	Investimentos financeiros	A203 2.644,80	A211 0,00	A218 2.644,80	
	Circulante:				
32 a 37	Existências	A204 0,00	A212 0,00	A219 0,00	
	Dívidas de terceiros:				
21 + 22 + 24 + 25 + 26	Médio e longo prazo	A205 0,00	A213 0,00	A220 0,00	
	Curto prazo	A206 73.611,71	A214 0,00	A221 73.611,71	
15 + 18	Títulos negociáveis	A207 0,00	A215 0,00	A222 0,00	
11 a 14	Depósitos bancários e caixa			A223 26.527,07	
27	Acréscimos e diferimentos			A224 10,76	
	TOTAL DO ACTIVO (A216 a A224)			A225 210.392,11	
CÓDIGODASCONTAS		CAPITAL PRÓPRIO			
POC					
51	Capital			A226 19.951,92	
52	Acções (quotas) próprias (a)			A227 0,00	
53	Prestações suplementares			A228 0,00	
54	Prémios de emissão de acções (quotas)			A229 0,00	
55	Ajustamento de partes de capital (a)			A230 0,00	
56 + 57	Reservas			A231 9.804,37	
59	Resultados transitados (a)			A232 57.960,64	
88	Resultado líquido do exercício (a)			A233 14.061,69	
89	Dividendos antecipados (a)			A234 0,00	
	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO (A226 a A234)			A235 101.778,62	
CÓDIGODASCONTAS		PASSIVO			
POC					
29	Provisões para riscos e encargos			A236 817,03	
	Dívidas a terceiros:				
219 + 22 + 23 + 24 + 25 + 26	Médio e longo prazo			A237 3.908,37	
	Curto prazo			A238 103.888,09	
27	Acréscimos e diferimentos			A239 0,00	
	TOTAL DO PASSIVO (A236 a A239)			A240 108.613,49	
	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO (A235 + A240)			A241 210.392,11	

(a) - Se negativo, inscrever o valor entre parêntesis

Demonstração dos Resultados - 2004

03		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	
CÓDIGO DAS CONTAS			
	POC		
71	Vendas de mercadorias	A101	43.777,55
71	Vendas de produtos	A102	
72	Prestações de serviços	A103	138.580,63
	SOMA (A101 + A102 + A103)	A104	182.358,18
	Variação da produção (a)	A105	
73	Proveitos suplementares	A106	
74	Subsídios à exploração	A107	
75	Trabalhos para a própria empresa	A108	
76	Outros proveitos e ganhos operacionais	A109	18.067,61
78	Proveitos e ganhos financeiros	A110	711,17
79	Proveitos e ganhos extraordinários	A111	500,14
	TOTAL DOS PROVEITOS (A104 a A111)	A112	201.637,10
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	A113	29.795,43
62	Fornecimentos e serviços externos	A114	34.899,54
63	Impostos	A115	1.182,99
64	Custos com o pessoal	A116	97.334,09
65	Outros custos e perdas operacionais	A117	179,71
66	Amortizações e reintegrações do exercício	A118	21.322,52
67	Provisões do exercício	A119	
68	Custos e perdas financeiros	A120	8.669,10
69	Custos e perdas extraordinários	A121	70,00
	TOTAL DOS CUSTOS (A113 a A121)	A122	193.453,38
	Imposto sobre o rendimento do exercício (a)	A123	
88	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (a) (A112 – A122 – A123)	A124	8.183,72

(a) - Se negativo, inscrever o valor entre parentesis.

Balanço - 2004

06		BALANÇO			
CÓDIGODASCONTAS		ACTIVO			
POC	Imobilizado:	ACTIVOBRUTO	AMORTIZAÇÕESEPROVISÕES	ACTIVO LÍQUIDO	
43 + 441/6 + 449	Imobilizações incorpóreas	A201 6.604,08	A209 6.604,08	A216	
42 + 441/6 + 448	Imobilizações corpóreas	A202 255.304,46	A210 160.147,81	A217	95.156,65
41 + 441/6 + 447	Investimentos financeiros	A203	A211	A218	
	Circulante:				
32 a 37	Existências	A204 2.200,99	A212	A219	2.200,99
	Dívidas de terceiros:				
21 + 22 + 24 + 25 + 26	Médio e longo prazo	A205	A213	A220	
	Curto prazo	A206 113.622,93	A214	A221	113.622,93
15 + 18	Títulos negociáveis	A207	A215	A222	
11 a 14	Depósitos bancários e caixa			A223	23.188,99
27	Acréscimos e diferimentos			A224	
	TOTAL DO ACTIVO (A216 a A224)			A225	234.169,56
CÓDIGODASCONTAS		CAPITAL PRÓPRIO			
POC					
51	Capital			A226	19.951,92
52	Acções (quotas) próprias (a)			A227	
53	Prestações suplementares			A228	
54	Prémios de emissão de acções (quotas)			A229	
55	Ajustamento de partes de capital (a)			A230	
56 + 57	Reservas			A231	
59	Resultados transitados (a)			A232	81.826,70
88	Resultado líquido do exercício (a)			A233	8.183,72
89	Dividendos antecipados (a)			A234	
	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO (A226 a A234)			A235	109.962,34
CÓDIGODASCONTAS		PASSIVO			
POC					
29	Provisões para riscos e encargos			A236	817,03
	Dívidas a terceiros:				
219 + 22 + 23 + 24 + 25 + 26	Médio e longo prazo			A237	
	Curto prazo			A238	123.390,19
27	Acréscimos e diferimentos			A239	
	TOTAL DO PASSIVO (A236 a A239)			A240	124.207,22
	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO (A235 + A240)			A241	234.169,56
(a) - Se negativo, inscrever o valor entre parêntesis					

Demonstração dos Resultados - 2005

03		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	
CÓDIGO DAS CONTAS			
POC			
71	Vendas de mercadorias	A101	68.279,63
71	Vendas de produtos	A102	
72	Prestações de serviços	A103	213.336,84
	SOMA (A101 + A102 + A103)	A104	281.616,47
	Variação da produção (a)	A105	
73	Proveitos suplementares	A106	
74	Subsídios à exploração	A107	
75	Trabalhos para a própria empresa	A108	
76	Outros proveitos e ganhos operacionais	A109	7.895,34
77	Reversões de amortizações e provisões	A147	
78	Proveitos e ganhos financeiros	A110	101,87
79	Proveitos e ganhos extraordinários	A111	
	TOTAL DOS PROVEITOS (A104 + ... + A111 + A147)	A112	289.613,68
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	A113	64.166,04
62	Fornecimentos e serviços externos	A114	46.500,79
63	Impostos	A115	1.166,10
64	Custos com o pessoal	A116	74.298,36
65	Outros custos e perdas operacionais	A117	149,71
66	Amortizações e ajustamentos do exercício	A118	25.317,99
67	Provisões do exercício	A119	
68	Custos e perdas financeiros	A120	6.738,61
69	Custos e perdas extraordinários	A121	1.223,87
	TOTAL DOS CUSTOS (A113 a A121)	A122	219.561,47
	Imposto sobre o rendimento do exercício (a)	A123	10.332,83
88	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (a) (A112 – A122 – A123)	A124	59.719,38

(a) - Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

06		BALANÇO					
CÓDIGODAS CONTAS		ACTIVO					
POC	Imobilizado:	ACTIVO BRUTO		AMORTIZAÇÕES E AJUSTAMENTOS	ACTIVO LÍQUIDO		
43 + 441/6 + 449	Imobilizações incorpóreas	A201	6.604,08	A209	6.604,08	A216	
42 + 441/6 + 448	Imobilizações corpóreas	A202	304.740,51	A210	185.465,80	A217	119.274,71
41 + 441/6 + 447	Investimentos financeiros	A203	2.644,80	A211		A218	2.644,80
	Circulante:						
32 a 37	Existências	A204		A212		A219	
	Dívidas de terceiros:						
21 + 22 + 24 + 25 + 26	Médio e longo prazo	A205		A213		A220	
	Curto prazo	A206	134.179,77	A214		A221	134.179,77
15 + 18	Títulos negociáveis	A207		A215		A222	
11 a 14	Depósitos bancários e caixa					A223	30.809,64
27	Acréscimos e diferimentos					A224	48,31
	TOTAL DO ACTIVO (A216 a A224)					A225	286.957,23
CÓDIGODAS CONTAS		CAPITAL PRÓPRIO					
POC							
51	Capital					A226	19.951,92
52	Acções (quotas) próprias (a)					A227	
53	Prestações suplementares					A228	
54	Prémios de emissão de acções (quotas)					A229	
55	Ajustamento de partes de capital (a)					A230	
56 + 57	Reservas					A231	9.804,37
59	Resultados transitados (a)					A232	80.206,05
88	Resultado líquido do exercício (a)					A233	59.719,38
89	Dividendos antecipados (a)					A234	
	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO (A226 a A234)					A235	169.681,72
CÓDIGODAS CONTAS		PASSIVO					
POC							
29	Provisões					A236	817,03
	Dívidas a terceiros:						
219 + 22 + 23 + 24 + 25 + 26	Médio e longo prazo					A237	
	Curto prazo					A238	116.068,40
27	Acréscimos e diferimentos					A239	390,08
	TOTAL DO PASSIVO (A236 a A239)					A240	117.275,51
	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO (A235 + A240)					A241	286.957,23
(a) - Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal							

Demonstração dos Resultados - 2006

03 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS					
EXERCÍCIOS					
		N		N-1	
CUSTOS E PERDAS		(1)	(2)	(3)	(4)
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:					
A0101	Mercadorias	23.768,77		64.166,04	
A0102	Matérias		23.768,77		64.166,04
A0103	Fornecimentos e serviços externos		94.203,42		46.500,79
Custos com o pessoal:					
A0104	Remunerações	96.160,11		67.891,59	
Encargos Sociais:					
A0105	Pensões				
A0106	Outros	13.570,12	109.730,23	6.406,77	74.298,36
A0107	Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo	28.490,42		25.317,99	
A0108	Ajustamentos				
A0109	Provisões		28.490,42		25.317,99
A0110	Impostos	1.230,38		1.166,10	
A0111	Outros custos e perdas operacionais	275,00	1.505,38	149,71	1.315,81
A0112	(A)		257.698,22		211.598,99
A0113	Perdas em empresas do grupo e associadas				
A0114	Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros				
Juros e custos similares: (a)					
A0115	Relativos a empresas do grupo				
A0116	Outros	11.674,73	11.674,73	6.738,61	6.738,61
A0117	(C)		269.372,95		218.337,60
A0118	Custos e perdas extraordinários		150,00		1.223,87
A0119	(E)		269.522,95		219.561,47
A0120	Imposto sobre o rendimento do exercício (b)		11.509,54		10.332,83
A0121	(G)		281.032,49		229.894,30
A0122	Resultado líquido do exercício (b)		71.549,16		59.719,38
A0123	TOTAL		352.581,65		289.613,68
PROVEITOS E GANHOS					
Vendas:					
A0124	Mercadorias	69.918,72		68.279,63	
A0125	Produtos				
A0126	Prestações de serviços	274.146,30	344.065,02	213.336,84	281.616,47
A0127	Variação da produção (b) (c)				
A0128	Trabalhos para a própria empresa				
A0129	Proveitos suplementares				
A0130	Subsídios à exploração	7.435,63		7.895,34	
A0131	Outros proveitos e ganhos operacionais		7.435,63		7.895,34
A0132	Reversões de amortizações e ajustamentos				
A0133	(B)		351.500,65		289.511,81
A0134	Ganhos em empresas do grupo e associadas				
A0135	Rendimentos de participações de capital	57,36			
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)					
A0136	Relativos a empresas do grupo				
A0137	Outros				
Outros juros e proveitos similares: (e)					
A0138	Relativos a empresas do grupo				
A0139	Outros	210,70	268,06	101,87	101,87
A0140	(D)		351.768,71		289.613,68
A0141	Proveitos e ganhos extraordinários		812,94		
A0142	(F)		352.581,65		289.613,68
Resumo:					
Resultados operacionais: (B)-(A) =		A0143	93.802,43	A0148	77.912,82
Resultados financeiros: (D)-(C-A) =		A0144	-11.406,67	A0149	-6.636,74
Resultados correntes: (D)-(C) =		A0145	82.395,76	A0150	71.276,08
Resultados antes de impostos: (F)-(E) =		A0146	83.058,70	A0151	70.052,21
Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =		A0147	71.549,16	A0152	59.719,38

(a) Contas POC 681 + 685 + 686 + 687 + 688

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(c) Diferença algébrica entre as existências finais e iniciais de "Produtos acabados e intermédios" (conta 33), "Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos" (conta 34) e "Produtos e trabalhos em curso" (conta 35), tomando ainda em consideração o movimento registado em "Regularização de existências" (conta 38).

(d) Contas POC 7812 + 7815 + 7816 + 783

(e) Contas POC 7811 + 7813 + 7814 + 7818 + 785 + 786 + 787 + 788

Balanço - 2006

04		BALANÇO			
		EXERCÍCIOS			
		ACTIVO	N		
Activo bruto	Amortizações e ajustamentos		Activo líquido	Activo líquido	
IMOBILIZADO:		(1)	(2)	(3)	(4)
Imobilizações incorpóreas:					
A0201	Despesas de instalação			0,00	
A0202	Despesas de investigação e de desenvolvimento	7.704,08	6.970,71	733,37	
A0203	Propriedade industrial e outros direitos			0,00	
A0204	Trespases			0,00	
A0205	Imobilizações em curso				
A0206	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas				
A0207	SOMA	7.704,08	6.970,71	733,37	0,00
Imobilizações corpóreas:					
A0208	Terrenos e recursos naturais	19.328,42	1.935,68	17.392,74	17.727,02
A0209	Edifícios e outras construções	105.429,17	46.868,61	58.560,56	53.046,44
A0210	Equipamento básico	10.671,12	1.409,07	9.262,05	6.092,37
A0211	Equipamento de transporte	32.105,04	15.206,45	16.898,59	24.924,85
A0212	Ferramentas e utensílios	672,79	76,30	596,49	596,49
A0213	Equipamento administrativo	199.808,00	145.263,49	54.544,51	7.203,73
A0214	Taras e vasilhame			0,00	
A0215	Outras imobilizações corpóreas	2.896,25	2.829,99	66,26	341,02
A0216	Imobilizações em curso				
A0217	Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas				
A0218	SOMA	370.910,79	213.589,59	157.321,20	109.931,92
Investimentos financeiros:					
A0219	Partes de capital em empresas do grupo			0,00	
A0220	Empréstimos a empresas do grupo			0,00	
A0221	Partes de capital em empresas associadas			0,00	
A0222	Empréstimos a empresas associadas			0,00	
A0223	Títulos e outras aplicações financeiras			0,00	
A0224	Outros empréstimos concedidos	2.644,80		2.644,80	2.644,80
A0225	Imobilizações em curso				9.342,79
A0226	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros				
A0227	SOMA	2.644,80	0,00	2.644,80	11.987,59
CIRCULANTE:					
Existências:					
A0228	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo			0,00	
A0229	Produtos e trabalhos em curso			0,00	
A0230	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos			0,00	
A0231	Produtos acabados e intermédios			0,00	
A0232	Mercadorias			0,00	
A0233	Adiantamentos por conta de compras				
A0234	SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00

Demonstração dos Resultados - 2007

03 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS					
		EXERCÍCIOS			
		N	N-1		
CUSTOS E PERDAS		(1)	(2)	(3)	(4)
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:					
A0101	Mercadorias	44.901,22			
A0102	Matérias		44.901,22		0,00
A0103	Fornecimentos e serviços externos		99.517,77		
Custos com o pessoal:					
A0104	Remunerações	134.194,49			
Encargos Sociais:					
A0105	Pensões				
A0106	Outros	21.853,11	156.047,60		0,00
A0107	Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo	28.756,80			
A0108	Ajustamentos				
A0109	Provisões		28.756,80		0,00
A0110	Impostos	1.996,76			
A0111	Outros custos e perdas operacionais	419,71	2.416,47		0,00
A0112	(A)		331.639,86		0,00
A0113	Perdas em empresas do grupo e associadas				
A0114	Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros				
Juros e custos similares: (a)					
A0115	Relativos a empresas do grupo				
A0116	Outros	18.221,32	18.221,32		0,00
A0117	(C)		349.861,18		0,00
A0118	Custos e perdas extraordinários		128,42		
A0119	(E)		349.989,60		0,00
A0120	Imposto sobre o rendimento do exercício (b)		4.777,24		
A0121	(G)		354.766,84		0,00
A0122	Resultado líquido do exercício (b)		22.050,14		
A0123	TOTAL		376.816,98		0,00
PROVEITOS E GANHOS					
Vendas:					
A0124	Mercadorias	61.850,11			
A0125	Produtos				
A0126	Prestações de serviços	298.508,25	360.358,36		0,00
A0127	Variação da produção (b) (c)				
A0128	Trabalhos para a própria empresa				
A0129	Proveitos suplementares				
A0130	Subsídios à exploração	12.732,67			
A0131	Outros proveitos e ganhos operacionais		12.732,67		0,00
A0132	Reversões de amortizações e ajustamentos				
A0133	(B)		373.091,03		0,00
A0134	Ganhos em empresas do grupo e associadas				
A0135	Rendimentos de participações de capital				
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)					
A0136	Relativos a empresas do grupo				
A0137	Outros				
Outros juros e proveitos similares: (e)					
A0138	Relativos a empresas do grupo				
A0139	Outros	611,55	611,55		0,00
A0140	(D)		373.702,58		0,00
A0141	Proveitos e ganhos extraordinários		3.114,40		
A0142	(F)		376.816,98		0,00
Resumo:					
Resultados operacionais: (B)-(A) =		A0143	41.451,17	A0148	0,00
Resultados financeiros: (D)-(C-A) =		A0144	-17.609,77	A0149	0,00
Resultados correntes: (D)-(C) =		A0145	23.841,40	A0150	0,00
Resultados antes de impostos: (F)-(E) =		A0146	26.827,38	A0151	0,00
Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =		A0147	22.050,14	A0152	0,00

(a) Contas POC 681 + 685 + 686 + 687 + 688

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(c) Diferença algébrica entre as existências finais e iniciais de "Produtos acabados e intermédios" (conta 33), "Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos" (conta 34) e "Produtos e trabalhos em curso" (conta 35), tomando ainda em consideração o movimento registado em "Regularização de existências" (conta 38).

(d) Contas POC 7812 + 7815 + 7816 + 783

(e) Contas POC 7811 + 7813 + 7814 + 7818 + 785 + 786 + 787 + 788

04		BALANÇO			
		ACTIVO	EXERCÍCIOS		
			N		
		Activo bruto	Amortizações e ajustamentos	Activo líquido	Activo líquido
		(1)	(2)	(3)	(4)
IMOBILIZADO:					
Imobilizações incorpóreas:					
A0201	Despesas de instalação			0,00	
A0202	Despesas de investigação e de desenvolvimento	7.704,08	7.337,34	366,74	
A0203	Propriedade industrial e outros direitos			0,00	
A0204	Trespases			0,00	
A0205	Imobilizações em curso				
A0206	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas				
A0207	SOMA	7.704,08	7.337,34	366,74	0,00
Imobilizações corpóreas:					
A0208	Terrenos e recursos naturais	19.328,42	1.935,68	17.392,74	
A0209	Edifícios e outras construções	184.559,27	51.031,55	133.527,72	
A0210	Equipamento básico	11.455,42	2.392,51	9.062,91	
A0211	Equipamento de transporte	35.805,11	23.232,71	12.572,40	
A0212	Ferramentas e utensílios	672,79	76,30	596,49	
A0213	Equipamento administrativo	210.722,61	160.436,96	50.285,65	
A0214	Taras e vasilhame			0,00	
A0215	Outras imobilizações corpóreas	2.896,25	2.874,05	22,20	
A0216	Imobilizações em curso				
A0217	Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas				
A0218	SOMA	465.439,87	241.979,76	223.460,11	0,00
Investimentos financeiros:					
A0219	Partes de capital em empresas do grupo			0,00	
A0220	Empréstimos a empresas do grupo			0,00	
A0221	Partes de capital em empresas associadas			0,00	
A0222	Empréstimos a empresas associadas			0,00	
A0223	Títulos e outras aplicações financeiras			0,00	
A0224	Outros empréstimos concedidos	2.644,80		2.644,80	
A0225	Imobilizações em curso				
A0226	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros				
A0227	SOMA	2.644,80	0,00	2.644,80	0,00
CIRCULANTE:					
Existências:					
A0228	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo			0,00	
A0229	Produtos e trabalhos em curso			0,00	
A0230	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos			0,00	
A0231	Produtos acabados e intermédios			0,00	
A0232	Mercadorias	10.037,48		10.037,48	
A0233	Adiantamentos por conta de compras				
A0234	SOMA	10.037,48	0,00	10.037,48	0,00

Demonstração dos Resultados - 2008

03 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS					
		EXERCÍCIOS			
		N	N-1		
CUSTOS E PERDAS		(1)	(2)	(3)	(4)
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:					
A0101	Mercadorias	54.855,91			
A0102	Matérias		54.855,91		0,00
A0103	Fornecimentos e serviços externos		121.553,85		
Custos com o pessoal:					
A0104	Remunerações	245.543,34			
Encargos Sociais:					
A0105	Pensões				
A0106	Outros	32.744,43	278.287,77		0,00
A0107	Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo	45.924,21			
A0108	Ajustamentos				
A0109	Provisões	27.608,06	73.532,27		0,00
A0110	Impostos	3.815,71			
A0111	Outros custos e perdas operacionais	419,71	4.235,42		0,00
A0112	(A)		532.465,22		0,00
A0113	Perdas em empresas do grupo e associadas				
A0114	Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros				
Juros e custos similares: (a)					
A0115	Relativos a empresas do grupo				
A0116	Outros	24.585,04	24.585,04		0,00
A0117	(C)		557.050,26		0,00
A0118	Custos e perdas extraordinários		2.686,33		
A0119	(E)		559.736,59		0,00
A0120	Imposto sobre o rendimento do exercício (b)		3.561,39		
A0121	(G)		563.297,98		0,00
A0122	Resultado líquido do exercício (b)		20.318,53		
A0123	TOTAL		583.616,51		0,00
PROVEITOS E GANHOS					
Vendas:					
A0124	Mercadorias	85.546,48			
A0125	Produtos				
A0126	Prestações de serviços	460.193,44	545.739,92		0,00
A0127	Variação da produção (b) (c)				
A0128	Trabalhos para a própria empresa				
A0129	Proveitos suplementares	2.766,00			
A0130	Subsídios à exploração	33.743,93			
A0131	Outros proveitos e ganhos operacionais		36.509,93		0,00
A0132	Reversões de amortizações e ajustamentos				
A0133	(B)		582.249,85		0,00
A0134	Ganhos em empresas do grupo e associadas				
A0135	Rendimentos de participações de capital				
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)					
A0136	Relativos a empresas do grupo				
A0137	Outros				
Outros juros e proveitos similares: (e)					
A0138	Relativos a empresas do grupo				
A0139	Outros	795,20	795,20		0,00
A0140	(D)		583.045,05		0,00
A0141	Proveitos e ganhos extraordinários		571,46		
A0142	(F)		583.616,51		0,00
Resumo:					
Resultados operacionais: (B)-(A) =		A0143	49.784,63	A0148	0,00
Resultados financeiros: (D)-(C-A) =		A0144	-23.789,84	A0149	0,00
Resultados correntes: (D)-(C) =		A0145	25.994,79	A0150	0,00
Resultados antes de impostos: (F)-(E) =		A0146	23.879,92	A0151	0,00
Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =		A0147	20.318,53	A0152	0,00

(a) Contas POC 681 + 685 + 686 + 687 + 688

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(c) Diferença algébrica entre as existências finais e iniciais de "Produtos acabados e intermédios" (conta 33), "Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos" (conta 34) e "Produtos e trabalhos em curso" (conta 35), tomando ainda em consideração o movimento registado em "Regularização de existências" (conta 38).

(d) Contas POC 7812 + 7815 + 7816 + 783

(e) Contas POC 7811 + 7813 + 7814 + 7818 + 785 + 786 + 787 + 788

04		BALANÇO			
		ACTIVO	EXERCÍCIOS		
			N		
		Activo bruto	Amortizações e ajustamentos	Activo líquido	Activo líquido
		(1)	(2)	(3)	(4)
IMOBILIZADO:					
Imobilizações incorpóreas:					
A0201	Despesas de instalação			0,00	
A0202	Despesas de investigação e de desenvolvimento	7.704,08	7.703,97	0,11	
A0203	Propriedade industrial e outros direitos			0,00	
A0204	Trespases			0,00	
A0205	Imobilizações em curso				
A0206	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas				
A0207	SOMA	7.704,08	7.703,97	0,11	0,00
Imobilizações corpóreas:					
A0208	Terrenos e recursos naturais	19.328,42	3.289,08	16.039,34	
A0209	Edifícios e outras construções	186.359,27	56.520,49	129.838,78	
A0210	Equipamento básico	10.680,45	3.375,95	7.304,50	
A0211	Equipamento de transporte	77.953,87	42.721,18	35.232,69	
A0212	Ferramentas e utensílios	672,79	76,30	596,49	
A0213	Equipamento administrativo	217.502,51	178.636,23	38.866,28	
A0214	Taras e vasilhame	30,00	30,00	0,00	
A0215	Outras imobilizações corpóreas	2.896,25	2.888,11	8,14	
A0216	Imobilizações em curso				
A0217	Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas				
A0218	SOMA	515.423,56	287.537,34	227.886,22	0,00
Investimentos financeiros:					
A0219	Partes de capital em empresas do grupo			0,00	
A0220	Empréstimos a empresas do grupo			0,00	
A0221	Partes de capital em empresas associadas			0,00	
A0222	Empréstimos a empresas associadas			0,00	
A0223	Títulos e outras aplicações financeiras			0,00	
A0224	Outros empréstimos concedidos	2.644,80		2.644,80	
A0225	Imobilizações em curso				
A0226	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros				
A0227	SOMA	2.644,80	0,00	2.644,80	0,00
CIRCULANTE:					
Existências:					
A0228	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo			0,00	
A0229	Produtos e trabalhos em curso			0,00	
A0230	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos			0,00	
A0231	Produtos acabados e intermédios			0,00	
A0232	Mercadorias	13.204,83		13.204,83	
A0233	Adiantamentos por conta de compras				
A0234	SOMA	13.204,83	0,00	13.204,83	0,00

Demonstração dos Resultados - 2009

03 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS					
		EXERCÍCIOS			
		N	N-1		
CUSTOS E PERDAS		(1)	(2)	(3)	(4)
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:					
A0101	Mercadorias	55.870,34			
A0102	Matérias		55.870,34		0,00
A0103	Fornecimentos e serviços externos		105.597,05		
Custos com o pessoal:					
A0104	Remunerações	284.888,22			
Encargos Sociais:					
A0105	Pensões				
A0106	Outros	34.389,19	319.277,41		0,00
A0107	Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo	44.773,39			
A0108	Ajustamentos				
A0109	Provisões	19.102,73	63.876,12		0,00
A0110	Impostos	5.055,64			
A0111	Outros custos e perdas operacionais	300,00	5.355,64		0,00
A0112	(A)		549.976,56		0,00
A0113	Perdas em empresas do grupo e associadas				
A0114	Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros				
Juros e custos similares: (a)					
A0115	Relativos a empresas do grupo				
A0116	Outros	16.957,11	16.957,11		0,00
A0117	(C)		566.933,67		0,00
A0118	Custos e perdas extraordinários		740,00		
A0119	(E)		567.673,67		0,00
A0120	Imposto sobre o rendimento do exercício (b)		1.026,42		
A0121	(G)		568.700,09		0,00
A0122	Resultado líquido do exercício (b)		1.539,83		
A0123	TOTAL		570.239,92		0,00
PROVEITOS E GANHOS					
Vendas:					
A0124	Mercadorias	88.116,76			
A0125	Produtos				
A0126	Prestações de serviços	415.229,01	503.345,77		0,00
A0127	Variação da produção (b) (c)				
A0128	Trabalhos para a própria empresa				
A0129	Proveitos suplementares	5.886,61			
A0130	Subsídios à exploração	60.854,76			
A0131	Outros proveitos e ganhos operacionais		66.741,37		0,00
A0132	Reversões de amortizações e ajustamentos				
A0133	(B)		570.087,14		0,00
A0134	Ganhos em empresas do grupo e associadas				
A0135	Rendimentos de participações de capital				
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)					
A0136	Relativos a empresas do grupo				
A0137	Outros				
Outros juros e proveitos similares: (e)					
A0138	Relativos a empresas do grupo				
A0139	Outros	10,13	10,13		0,00
A0140	(D)		570.097,27		0,00
A0141	Proveitos e ganhos extraordinários		142,65		
A0142	(F)		570.239,92		0,00
Resumo:					
Resultados operacionais: (B)-(A) =		A0143	20.110,58	A0148	0,00
Resultados financeiros: (D-B)-(C-A) =		A0144	-16.946,98	A0149	0,00
Resultados correntes: (D)-(C) =		A0145	3.163,60	A0150	0,00
Resultados antes de impostos: (F)-(E) =		A0146	2.566,25	A0151	0,00
Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =		A0147	1.539,83	A0152	0,00

(a) Contas POC 681 + 685 + 686 + 687 + 688

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.
(c) Diferença algébrica entre as existências finais e iniciais de "Produtos acabados e intermédios" (conta 33), "Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos" (conta 34) e "Produtos e trabalhos em curso" (conta 35), tomando ainda em consideração o movimento registado em "Regularização de existências" (conta 38).

(d) Contas POC 7812 + 7815 + 7816 + 783

04		BALANÇO			
		ACTIVO	EXERCÍCIOS		
			N		
		Activo bruto	Amortizações e ajustamentos	Activo líquido	Activo líquido
		(1)	(2)	(3)	(4)
IMOBILIZADO:					
Imobilizações incorpóreas:					
A0201	Despesas de instalação			0,00	
A0202	Despesas de investigação e de desenvolvimento	13.054,28	7.820,69	5.233,59	
A0203	Propriedade industrial e outros direitos			0,00	
A0204	Trespases			0,00	
A0205	Imobilizações em curso			0,00	
A0206	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas			0,00	
A0207	SOMA	13.054,28	7.820,69	5.233,59	0,00
Imobilizações corpóreas:					
A0208	Terrenos e recursos naturais			0,00	
A0209	Edifícios e outras construções	266.180,49	66.651,91	199.528,58	
A0210	Equipamento básico	57.767,15	4.314,23	53.452,92	
A0211	Equipamento de transporte	105.341,37	61.030,27	44.311,10	
A0212	Ferramentas e utensílios	672,79	76,30	596,49	
A0213	Equipamento administrativo	159.108,56	129.374,95	29.733,61	
A0214	Taras e vasilhame	0,00		0,00	
A0215	Outras imobilizações corpóreas	2.926,25	2.918,11	8,14	
A0216	Imobilizações em curso			0,00	
A0217	Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas			0,00	
A0218	SOMA	591.996,61	264.365,77	327.630,84	0,00
Investimentos financeiros:					
A0219	Partes de capital em empresas do grupo			0,00	
A0220	Empréstimos a empresas do grupo			0,00	
A0221	Partes de capital em empresas associadas			0,00	
A0222	Empréstimos a empresas associadas			0,00	
A0223	Títulos e outras aplicações financeiras	1.500,00		1.500,00	
A0224	Outros empréstimos concedidos	2.644,80		2.644,80	
A0225	Imobilizações em curso			0,00	
A0226	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros			0,00	
A0227	SOMA	4.144,80	0,00	4.144,80	0,00
CIRCULANTE:					
Existências:					
A0228	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo			0,00	
A0229	Produtos e trabalhos em curso			0,00	
A0230	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos			0,00	
A0231	Produtos acabados e intermédios			0,00	
A0232	Mercadorias	1.947,29		1.947,29	
A0233	Adiantamentos por conta de compras			0,00	
A0234	SOMA	1.947,29	0,00	1.947,29	0,00

Demonstração dos Resultados - 2010

03-A		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS - Períodos de 2010 e seguintes		
RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODOS		
		N	N-1	
		(1)	(2)	
A5001	Vendas e serviços prestados	(N, S, M)	262.167,38	503.345,77
A5002	Subsídios à exploração	(N, S, M)	10.378,10	
A5003	Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(N, S)		
A5004	Variação nos inventários da produção	(N, S, M)		
A5005	Trabalhos para a própria entidade	(N, S, M)		
A5006	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(N, S, M)	65.032,48	55.870,34
A5007	Fornecimentos e serviços externos	(N, S, M)	90.620,85	105.597,05
A5008	Gastos com o pessoal	(N, S, M)	82.336,42	319.277,41
A5009	Imparidade de inventários (perdas/reversões)	(N, S)		
A5010	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	(N, S)		
A5011	Provisões (aumentos/reduções)	(N, S, M)		19.102,73
A5012	Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	(N, S)		
A5013	Outras imparidades (perdas/reversões)/Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	(S, M)		
A5014	Aumentos/reduções de justo valor	(N, S)		
A5015	Outros rendimentos e ganhos	(N, S, M)	60.885,63	66.884,02
A5016	Outros gastos e perdas	(N, S, M)	36.178,34	6.095,64
A5017	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (A5001 + A5002 + ... + A5005 - A5006 - ... - A5013 + A5014 + A5015 - A5016)	(N, S, M)	59.263,02	64.286,62
A5018	Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(N, S, M)	44.626,88	44.773,39
A5019	Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	(N, S)		
A5020	Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (A5017 - A5018 - A5019)	(N, S, M)	14.636,14	19.513,23
A5021	Juros e rendimentos similares obtidos	(N, S, M)		10,13
A5022	Juros e gastos similares suportados	(N, S, M)	12.421,33	16.957,11
A5023	Resultado antes de impostos (A5020 + A5021 - A5022)	(N, S, M)	2.214,81	2.566,25
A5024	Imposto sobre o rendimento do período	(N, S, M)	2.520,65	1.026,42
A5025	Resultado líquido do período (A5023 - A5024)	(N, S, M)	-305,84	1.539,83
A5026	Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período	(N, S)		

04-A		BALANÇO - Períodos de 2010 e seguintes	
ACTIVO		PERÍODOS	
		N	N-1
Activo não corrente		(1)	(2)
A5101	Activos fixos tangíveis (N, S, M)	269.295,83	327.630,84
A5102	Propriedades de investimento (N, S)		
A5103	Goodwill (N, S)		
A5104	Activos intangíveis (N, S, M)	3.333,61	5.233,59
A5105	Activos biológicos (N, S)		
A5106	Participações financeiras - método da equivalência patrimonial (N, S)		
A5107	Participações financeiras - outros métodos (N, S)		
A5108	Accionistas/sócios (N, S, M)		
A5109	Outros activos financeiros (N, S)	4.524,80	4.144,80
A5110	Activos por impostos diferidos (N, S)		
A5111	Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)		
A5112	SOMA	277.154,24	337.009,23
Activo corrente			
A5113	Inventários (N, S, M)	1.145,00	1.947,29
A5114	Activos biológicos (N, S)		
A5115	Clientes (N, S, M)	429.072,65	298.073,28
A5116	Adiantamentos a fornecedores (N, S)		
A5117	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	7.004,20	1.082,36
A5118	Accionistas/sócios (N, S)		
A5119	Outras contas a receber (N, S)		
A5120	Diferimentos (N, S, M)		
A5121	Activos financeiros detidos para negociação (N, S)		
A5122	Outros activos financeiros (N, S)		104.350,26
A5123	Activos não correntes detidos para venda (N, S)		
A5124	Outros activos correntes (M)		
A5125	Caixa e depósitos bancários (N, S, M)	8.082,00	57.926,53
A5126	SOMA	445.303,85	463.379,72
A5127	TOTAL DO ACTIVO	722.458,09	800.388,95
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO			
A5128	Capital realizado (N, S, M)	19.951,92	19.951,92
A5129	Ações (quotas) próprias (N, S)		
A5130	Outros instrumentos de capital próprio (N, S, M)		
A5131	Prémios de emissão (N, S)		
A5132	Reservas legais (N, S, M)		
A5133	Outras reservas (N, S, M)	9.804,37	9.804,37
A5134	Resultados transitados (N, S, M)	222.489,00	220.949,17
A5135	Ajustamentos em activos financeiros (N, S)		
A5136	Excedentes de revalorização (N, S)		
A5137	Outras variações no capital próprio (N, S, M)		
A5138	SOMA	252.245,29	250.705,46
A5139	Resultado líquido do período (N, S, M)	-305,84	1.539,83
A5140	Dividendos antecipados (N, S, M)		
A5141	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	251.939,45	252.245,29
PASSIVO			
Passivo não corrente			
A5142	Provisões (N, S, M)		
A5143	Financiamentos obtidos (N, S, M)	211.057,99	161.689,00
A5144	Responsabilidades por benefícios pós-emprego (N, S)		
A5145	Passivos por impostos diferidos (N, S)		
A5146	Outras contas a pagar (N, S, M)		
A5147	SOMA	211.057,99	161.689,00
Passivo corrente			
A5148	Fornecedores (N, S, M)	137.135,57	15.654,20
A5149	Adiantamentos de clientes (N, S)		
A5150	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	25.043,08	39.349,94
A5151	Accionistas/sócios (N, S)		
A5152	Financiamentos obtidos (N, S)		
A5153	Outras contas a pagar (N, S)	96.850,00	331.450,52
A5154	Diferimentos (N, S, M)	432,00	
A5155	Passivos financeiros detidos para negociação (N, S)		
A5156	Outros passivos financeiros (N, S)		
A5157	Passivos não correntes detidos para venda (N, S)		
A5158	Outros passivos correntes (M)		
A5159	SOMA	259.460,65	386.454,66
A5160	TOTAL DO PASSIVO	470.518,64	548.143,66
A5161	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	722.458,09	800.388,95

Anexo 2. Inquéritos para medir a satisfação dos clientes e dos colaboradores da SBC - Sociedade Brigantina de Consultores Lda.

Questionario satisfação do Clientes

No Grupo SBC, consideramos que a sua opinião é importante para nos ajudar a melhorar continuamente os produtos e serviços que prestamos. Por esse motivo, agradecemos antecipadamente a sua colaboração, através do preenchimento do questionário seguinte:

*Obrigatório

1. Qual o volume de negócios da sua empresa (em Euros)?

- < 100.000
- 100.000 a 500.000
- 500.001 a 2.000.000
- 2.000.001 a 5.000.000
- > 5.000.000

2. Em que escalão se inclui a sua organização relativamente ao número de trabalhadores?

- Até 10
- 11 a 25
- 26 a 50
- 51 a 100
- > 100

3. Já alguma vez recorreu aos serviços do Departamento de Estudos e Projectos do Grupo SBC (Elucidamos Soluções de Investimento, Lda)? *

- Sim
- Não

4. Se respondeu "Sim" na questão anterior, por favor classifique, nas questões seguintes, os serviços do Departamento de Estudos e Projectos do Grupo SBC (Elucidamos Soluções de Investimento, Lda) quanto aos itens apresentados (1 - Não Satisfeito; 2 - Satisfeito; 3 - Bom; 4 - Muito Bom):

4.1. Atendimento prestado pelo Departamento de Estudos e Projectos do Grupo SBC (Elucidamos Soluções de Investimento, Lda):

1 2 3 4
Não Satisfeito Muito Bom

4.2. Tempo de resposta da elaboração do Projecto de Investimento/Estudo de Mercado/Licenciamento Industrial ou Comercial:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

4.3. Grau de qualidade que associa aos seus serviços prestados pelo Departamento:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

4.4. Nível técnico do Grupo SBC (Elucidamos Soluções de Investimento, Lda) na elaboração e acompanhamento dos projectos:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

4.5. Considera que tem sido atendido com simpatia?

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

5. Já alguma vez recorreu aos serviços do Departamento de Assessoria Financeira do Grupo SBC (Coincident Indicator Consultores, Lda)? *

 Sim Não

6. Se respondeu "Sim" na questão anterior, por favor classifique, nas questões seguintes, os serviços do Departamento de Assessoria Financeira do Grupo SBC (Coincident Indicator Consultores, Lda) quanto aos itens apresentados (1 - Não Satisfeito; 2 - Satisfeito; 3 - Bom; 4 - Muito Bom):

6.1. Atendimento prestado pelo TOC do Grupo SBC (Coincident Indicator Consultores, Lda):

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

6.2. Tempo de resposta à informação contabilística:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

6.3. Nível de exigência do Grupo SBC (Coincident Indicator Consultores, Lda) na elaboração da Contabilidade:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

6.4. Grau de especificidade da informação contabilística disponibilizada no Relatório de Gestão:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

6.5. Considera que tem sido atendido com simpatia?

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

7. A sua empresa já foi alvo de alguma fiscalização por parte:

- das Finanças?
- da Segurança Social?
- ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho
- Nenhum
- Outra:

7.1. Tendo sido alvo de alguma fiscalização, resultou algum tipo de coimas que considere da responsabilidade do Grupo SBC (Coincident Indicator Consultores, Lda)?

- Sim
- Não

8. Já alguma vez recorreu aos serviços do Departamento de Sistemas de Informação do Grupo SBC? *

- Sim
- Não

9. Se respondeu "Sim" na questão anterior, por favor classifique, nas questões seguintes, os serviços do Departamento de Sistemas de Informação do Grupo SBC quanto aos itens apresentados (1 - Não Satisfeito; 2 - Satisfeito; 3 - Bom; 4 - Muito Bom):

9.1. Atendimento prestado pelo Departamento de Sistemas de Informação do Grupo SBC:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

9.2. Transmissão de informação e conselhos dados pelos Técnicos:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

9.3. Grau de interesse que o Técnico deu à sua questão:

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

9.4. Considera que tem sido atendido com simpatia?

1 2 3 4

Não Satisfeito Muito Bom

10. Como caracteriza os serviços prestados pelo Grupo SBC em termos de inovação?

 Não são inovadores

1. Considera que a empresa promove as acções de formação necessárias?

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

2. Classifique o grau de participação na definição da política de objectivos da empresa:

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

3. Considera que se encontra inserido na política e missão da empresa?

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

4. Considera que a empresa oferece boas condições de trabalho?

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

5. Como classifica o ambiente de trabalho existente na empresa?

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

6. Considera o horário de trabalho actual ajustado?

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

7. Considera que lhe é atribuída autonomia adequada?

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

8. Como classifica o seu relacionamento com os clientes?

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

9. Como classifica as suas perspectivas de continuidade e estabilidade de emprego na SBC?

- Não satisfeito
- Satisfeito
- Bom
- Muito Bom

10. Pretende-se determinar quais, dos itens abaixo, serão mais relevantes para a sua realização profissional na empresa. Classifique-os de 1 a 5, sendo 1º o mais importante e 5º o menos importante.

	1º	2º	3º	4º	5º
Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação nas políticas e orientações da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração em equipa de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>