



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ANÁLISE COMPARADA NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED  
SCORECARD EM DUAS MICRO EMPRESAS: CABO VERDE E  
PORTUGAL**

**Alessandro Pereira de Carvalho**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Sofia Cardim**

Bragança, novembro de 2020.





Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ANÁLISE COMPARADA NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED  
SCORECARD EM DUAS MICRO EMPRESAS: CABO VERDE E  
PORTUGAL**

**Alessandro Pereira de Carvalho**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por  
**Professora Doutora Sofia Cardim**

Bragança, novembro de 2020.

## Resumo

Na presente investigação pretende realizar-se uma análise comparada da implementação do instrumento de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC) em duas micro e pequenas empresas, com características semelhantes (dimensão e área de atividade) situadas em Portugal e em Cabo Verde. Na primeira fase será desenvolvido um enquadramento teórico da temática *Balanced Scorecard*, nomeadamente, relativamente às quatro perspetivas que integram BSC, o mapa estratégico e a relação que existe entre este instrumento e as micro e pequenas empresas. A metodologia utilizada será de carácter qualitativo, procurando compreender determinados aspetos empresariais inerentes à realidade destas micro e pequenas empresas, nas quais já foi implementada a metodologia de gestão estratégica BSC, em dois países com estruturas e características empresariais distintas. A análise será realizada com recurso aos documentos contabilísticos de ambas as empresas e ao BSC anteriormente implementado. O recurso a esta informação irá permitir fazer a caracterização e a descrição do processo de implementação do instrumento BSC em ambas as empresas. Desta forma, o problema de investigação proposto consiste em compreender de que forma o BSC se adequa, quando implementado em contexto das micro e PME e se, aquando da sua implementação, existem diferenças significativas quando implementado nestas empresas situadas em países diferentes e, conseqüentemente, inseridas em culturas e realidades empresariais distintas: Cabo Verde e Portugal. Para tal, irá ser conduzida uma análise comparada entre duas empresas relativamente aos recursos humanos e o envolvimento das chefias, aos indicadores e objetivos definidos e às atividades propostas (*dashboard*). Para finalizar, serão apresentadas as conclusões do estudo (propostas de melhoria), acompanhado das limitações e linhas de investigação futuras.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*, estratégia, análise comparada, Cabo Verde, Portugal.

## Abstract

This investigation intends to carry out a comparative analysis of the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) strategic management instrument in two micro and small companies, with similar characteristics (size and area of activity) located in Portugal and Cape Verde. In the first phase, a theoretical framework of the Balanced Scorecard will be developed, specifically, regarding the four perspectives that integrate the BSC, the strategic map and the relationship that exists between this instrument and the micro and small companies. The methodology used will be of a qualitative character, seeking to understand the aspects inherent to the reality of these micro and small companies, in which the BSC strategic management methodology has already been implemented, in two countries with different techniques and technical characteristics. The analysis will be carried out using the accounting documents of both companies and the BSC previously implemented. The use of this information will allow to characterize and describe the process of implementing the BSC instrument in both companies. Thus, the proposed research problem is to understand how the BSC is suitable when implemented in the context of micro and SMEs and whether, when implemented, there are significant differences when applied in these companies located in different countries and, consequently, inserted in different business cultures and realities: Cape Verde and Portugal. To this end, a comparative analysis will be conducted between two companies regarding human resources and the involvement of managers, defined indicators and objectives and proposed activities (dashboard). Finally, the conclusions of the study (proposals for improvement) will be presented, accompanied by limitations and lines of future research.

**Key words:** Balanced Scorecard, strategy, comparative analysis, Cape Verde, Portugal.

## **Agradecimentos**

Primeiramente agradeço aos meus pais e ao meu irmão por todo o apoio, motivação e confiança depositada em mim.

À professora Dr<sup>a</sup> Sofia Cardim por todo o apoio, orientação, disponibilidade e pela sugestão e inspiração do tema.

Aos demais docentes que me acompanharam durante este meu percurso académico.

## **Acrónimos e Siglas**

BSC – *Balanced Scorecard*

IAPMEI - Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

PMS – *Performance Management Systems*

PME- Pequenas e medias empresas

RA – Retorno sobre os ativos

RCP- Resultado do Capital Próprio

RLVN- Resultado Líquido do Volume de Negócios

SGD- Sistema de Gestão de Desempenho

## Índice Geral

Índice de Figuras .....	x
Índice de Tabelas .....	xi
INTRODUÇÃO .....	1
1. Balanced Scorecard: Contextualização .....	3
1.1 As quatro perspetivas do Balanced Scorecard .....	6
1.2 O mapa estratégico .....	8
1.3 Balanced Scorecard, Micro e PME .....	9
2. Metodologia .....	11
2.1 Questões de investigação .....	12
2.2 Descrição e recolha de dados .....	12
3. O caso da empresa A- Cabo Verde .....	15
3.1 Caracterização da estrutura empresarial de Cabo verde .....	15
3.2 Caracterização da empresa A.....	19
3.3 Descrição da implementação do BSC na empresa A .....	22
4. O caso da empresa B - Portugal .....	28
4.1 Caracterização da estrutura empresarial de Portugal .....	28
4.2 Caracterização da empresa B.....	30
4.3 Descrição da implementação do BSC na Empresa B .....	37
5. Análise Comparada.....	39
5.1 Os Recursos Humanos e o envolvimento das chefias .....	39
5.2 Os indicadores definidos .....	40
5.3 As atividades propostas .....	42
CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS .....	43
Referências Bibliográficas .....	45

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Pilares do BSC .....	5
<b>Figura 2.</b> Mapa Estratégico.....	9
<b>Figura 3.</b> Evolução das Empresas Ativas em Cabo Verde, 2011 a 2018 .....	16
<b>Figura 4.</b> Evolução do efetivo de pessoas ao serviço das Empresas em Cabo Verde, 2011 a 2018 .....	17
<b>Figura 5.</b> Evolução do Montante de Volume de Negócios das Empresas de 2011 a 2018 .....	18
<b>Figura 6.</b> Principais Clientes da Empresa A .....	20
<b>Figura 7.</b> Organograma da Empresa A .....	21
<b>Figura 8.</b> Evolução dos indicadores de RLVN, RCP, RA .....	24
<b>Figura 9.</b> Evolução do Ativo Total Líquido e da Autonomia Financeira .....	26
<b>Figura 10.</b> Evolução do nº de PME em Portugal, 2008 a 2019.....	29
<b>Figura 11.</b> Principais clientes da empresa B .....	31
<b>Figura 12.</b> Organograma da empresa B.....	32
<b>Figura 13.</b> Evolução do Volume de negócios da empresa B .....	33
<b>Figura 14.</b> Resultados da empresa B .....	34
<b>Figura 15.</b> Evolução dos indicadores de RLVN, RCP, ROA .....	35
<b>Figura 16.</b> Evolução do ativo total líquido e da autonomia financeira .....	36

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Análise SWOT da Empresa A .....	22
<b>Tabela 2.</b> Matriz de indicadores financeiros da empresa A.....	23
<b>Tabela 3.</b> Dashboard do plano estratégico da empresa A .....	27
<b>Tabela 4.</b> Matriz de indicadores financeiros da Empresa B .....	32
<b>Tabela 5.</b> Análise SWOT da Empresa B .....	36
<b>Tabela 6.</b> Dashboard do plano estratégico, empresa B .....	38
<b>Tabela 7.</b> Análise comparada relativamente ao envolvimento das chefias (Empresa A e Empresa B) .....	40
<b>Tabela 8.</b> Análise comparativa relativamente aos indicadores e objetivos definidos inerentes à implementação do BSC (Empresa A e Empresa B) .....	40
<b>Tabela 9.</b> Objetivos Estratégicos (Empresa A e Empresa B).....	41
<b>Tabela 10.</b> Plano das atividades propostas .....	42

## INTRODUÇÃO

O tema principal deste trabalho é o *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma metodologia de gestão e medição de desempenho, que ajuda as empresas a definir os seus objetivos e as suas estratégias de atuação no mercado.

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro, será apresentada a contextualização e a estrutura teórica do *Balanced Scorecard*, no segundo capítulo será retratada a metodologia utilizada, no terceiro capítulo será realizado um enquadramento do caso da empresa A (Cabo Verde) e da implementação do BSC na mesma, no quarto será descrito um enquadramento do caso da empresa B (Portugal) e também da implementação do mesmo instrumento, e por último será desenvolvida uma análise comparativa da aplicação do BSC nas duas empresas em estudo.

Desta forma, no primeiro capítulo é apresentado uma revisão detalhada da literatura sobre a origem do BSC, seu ponto de partida de sua elaboração, suas perspectivas, o mapa estratégico e a sua utilização nas PME.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa. Descrevendo como o estudo foi feito, onde foi feito, com quem foi feito, como os dados foram recolhidos e que procedimentos foram realizados.

No terceiro capítulo é feita uma caracterização da estrutura empresarial de Cabo Verde, também é feita a caracterização da empresa A, e como foi o seu processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

No quarto capítulo é feita uma caracterização da estrutura empresarial de Portugal, também é feita a caracterização da empresa B, e como foi o seu processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

No quinto capítulo é apresentada uma análise comparada da Empresa A e Empresa B, como funcionam os seus recursos humanos e envolvimento das chefias, os seus indicadores e objetivos definidos, e as suas atividades propostas, no âmbito da implementação do referido instrumento de gestão estratégica. Para fazer a ligação entre os modelos teóricos e a realidade das empresas A e empresa B, foi necessário fazer um levantamento de dados sobre as empresas objeto do estudo de caso. Neste estudo em particular, foram selecionados para análise documentos relacionados principalmente a documentos contabilísticos e aos processos de divulgação estratégica, gestão de desempenho e controlo de gestão para as empresas. Também foram realizadas diversas entrevistas com a gestão de topo para recolher informações que não estavam na forma escrita, ou seja, sistematizadas. Após esta etapa, a missão, a visão e os objetivos gerais das empresas foram apresentados para podermos entender como as ferramentas do *Balanced Scorecard* podem ser implementadas nestas duas empresas.

O objetivo desta tese é dar a entender como é o processo de implementação do BSC nas PME, e quais os benefícios que esta ferramenta pode trazer a estas empresas.

## 1. **Balanced Scorecard: Contextualização**

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de planeamento estratégico através da qual a organização define claramente as suas estratégias, para medir o desempenho das suas atividades e, mais concretamente, dos seus negócios por meios quantificáveis e confirmáveis. Robert S. Kaplan e David P. Norton publicaram a metodologia de BSC pela primeira vez em 1992, num artigo que definia parâmetros para avaliação e melhoria do desempenho de negócios. O método inicialmente proposto por estes autores consistia em determinar de uma forma equilibrada, as conexões ou relações de causa e efeito entre os quatro indicadores que integram as quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional) de avaliação da empresa.

“O entendimento do BSC abrange dois princípios básicos. O primeiro, fazendo referência ao termo *balanced*, diz respeito ao equilíbrio, que reúne a conjugação de objetivos de curto e longo prazo, de medidas financeiras e não financeiras, de indicadores de atividade, de resultados e da perspetiva

interna e externa da organização. O segundo, referindo-se ao termo *measurement*, aponta a necessidade de as variáveis do modelo serem objetivas, claras e mensuráveis” (Ribeiro, 2008, p.63).

Visto que a execução da estratégia é uma das maiores dificuldades que os colaboradores enfrentam, desenvolveu-se então o *Balanced Scorecard* com a finalidade de solucionar os problemas de medição de desempenho.

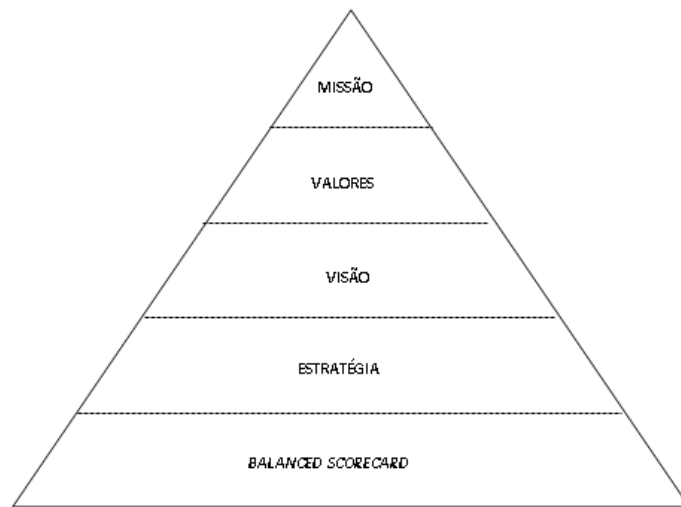
“O BSC materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes, a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade” (Kaplan & Norton, 1997, p.25).

Os objetivos dos indicadores propostos por estes autores são, entre outros, os seguintes:

- A nível financeiro, a criação de indicadores de desempenho para que os acionistas (*stakeholders*, empresários ou mesmo empreendedores) possam obter os melhores retornos sobre os seus investimentos;
- A nível dos clientes, analisar diversos indicadores relacionados com esta perspectiva, nomeadamente, conhecer o grau de satisfação dos clientes com a organização, perceber se o número de clientes tem vindo a aumentar ou a diminuir, compreender o crescimento de determinados segmentos, entre outros aspetos;
- A nível dos processos internos, e sendo esta uma perspectiva muito complexa, que agrega aspetos como a qualidade do produto ou do serviço, a melhoria de alguns processos, ou a implementação de sistemas de gestão de qualidade, entre outros aspetos, a empresa deve identificar se existem produtos com problemas, se foram entregues no prazo esperado e apostar na inovação de seus produtos, por exemplo;
- Finalmente, a nível da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, um dos aspetos que à partida se destacam é a motivação e a satisfação dos colaboradores da organização, bem como a formação dos mesmos como forma de potenciar as suas competências, conducente à excelência organizacional.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que busca agregar a missão, valores, visão e a estratégia da empresa ou da organização, já que nem todas as organizações têm uma missão empresarial, em indicadores de desempenho, desdobrando-os sob as quatro perspectivas.

A figura seguinte (Figura 1) evidencia os pilares do BSC:



**Figura 1.** Pilares do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 85)

No entanto, algumas empresas não têm estratégias ou orientações estratégicas devidamente definidas, e nem sempre a missão e a visão destas são claras, tal acontece frequentemente nas micro e pequenas empresas. Por vezes, define-se uma missão, mas não se efetua com eficácia a sua difusão pelos colaboradores da organização, o que dificulta a sua participação ativa no processo a longo prazo (Rodrigues, Neves & Jordan, 2003).

Esta metodologia visa não apenas controlar o desempenho das organizações, mas também ajudar a implementar sua estratégia, estabelecer metas, tornar as ações consistentes com a estratégia e os objetivos e aprender com o *feedback* resultante da expiração para esta aprendizagem (Russo, 2009).

Os gestores de hoje reconhecem, mais do que nunca, o impacto que as medidas têm no desempenho das organizações. No entanto, raramente consideram a medição como uma parte essencial de sua estratégia. Por exemplo, os executivos podem introduzir novas estratégias e processos operacionais inovadores, com o objetivo de alcançar um desempenho inovador, e continuar a usar os mesmos indicadores financeiros de curto prazo já utilizados ao longo das últimas décadas, medidas como retorno do investimento, crescimento das vendas e receitas operacionais. Esses gestores falham não apenas em introduzir novas medidas para monitorizar novos objetivos e processos, mas também em questionar se as suas medidas antigas são ou não relevantes para avaliar novas iniciativas (Kaplan & Norton, 2004).

Resumindo, o BSC pode ser visto como uma ferramenta que auxilia a gestão estratégica na avaliação e controlo do desempenho estratégico das organizações e por outro lado, como uma metodologia útil e inovadora, pois agrega um conjunto de objetivos e metas estratégicas a que as

organizações se propõem, funcionando como elemento de agregação e alinhamento da estratégia, permitindo adaptar um conjunto de indicadores à realidade de cada empresa ou organização.

## 1.1 As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*

De acordo com os criadores do *Balanced Scorecard*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, o BSC traduz a missão e a visão da estratégia segundo quatro perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento. Essas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo da organização, com os vetores desses resultados, sendo que essas medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

O objetivo de qualquer empresa ou instituição é aumentar o seu valor, a perspetiva financeira vai medir os resultados para saber se a empresa/instituição está em crescimento ou não. Nesta perspetiva pretende-se saber se a empresa está a obter os resultados esperados através da adoção desta estratégia.

“A perspetiva financeira serve de foco para as outras perspetivas do *Balanced Scorecard*. O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os as outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspetivas, alcançando o desempenho económico desejado” (Kaplan & Norton, 1997, p. 49).

Ao se iniciarem o desenvolvimento da perspetiva financeira, os gestores das organizações devem identificar as medidas financeiras mais adequadas à sua estratégia. A pesquisa de Kaplan e Norton (1997) relatou que os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: por um lado definir o desempenho financeiro esperado da estratégica e por outro servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas do *Scorecard*.

“Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa. É o lucro gerado em cima do capital investido. Todo *Scorecard* utiliza os objetivos financeiros relacionados à lucratividade e aumento da receita” (Kaplan & Norton, 1997, p. 64).

Segundo Russo (2009), as perspetivas financeiras estão intimamente relacionadas com os interesses dos acionistas. O objetivo fundamental das empresas no longo prazo é obter excelentes retornos do capital investido. Efetivamente, a implementação e utilização do BSC não é incompatível com esse objetivo, antes pelo contrário. Os indicadores financeiros permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, se encontra ou não a contribuir para a realização de melhorias efetivas no desempenho financeiro.

Esta perspetiva visa monitorizar se a estratégia da empresa se encontra a contribuir para a melhoria dos seus resultados financeiros.

Na perspetiva dos clientes, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais pretendem competir. Esta perspetiva permite que as empresas identifiquem as suas medidas de resultados relacionadas com os clientes com segmentos específicos de clientes e mercado.

Antigamente as empresas concentravam-se nas suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, algumas empresas que não foram ao encontro das necessidades dos clientes acabaram por constatar que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços mais bem alinhados às preferências desses clientes.

Há um grupo de medidas essenciais dos clientes que poderá dar origem à inclusão de uma série de indicadores tais como:

- Participação de mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de clientes;
- Satisfação dos clientes;
- Rentabilidade dos clientes.

No ponto de vista de Kaplan e Norton (1997, p. 99), “no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspetiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência.”

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997, p.121) comentam que “os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes”. O *Balanced Scorecard*, pelo contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes internos específicos.

“No *Scorecard* uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor” (Kaplan & Norton, 1997, p. 27).

Ainda segundo os autores Kaplan & Norton (1997, p. 101), os executivos devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que inclui três processos principais:

- Inovação: Neste processo a empresa pesquisa as necessidades dos clientes, criando produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades.
- Operações: Neste segundo estágio da cadeia de valor, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes.
- Serviços pós-venda: Este último processo é o serviço de atendimento ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.

“A quarta e última perspetiva do BSC, aprendizagem e desenvolvimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. A aprendizagem e o desenvolvimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais” (Kaplan & Norton, 1997, p. 29).

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p. 131), “esta perspetiva desenvolve objetivos e medidas para orientar a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional, oferecendo infraestrutura que

possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Esses objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Balanced Scorecard*.”

Essa última constatação enfatiza a importância de investir no futuro, em infraestrutura. Estudos realizados pelos autores revelaram três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

- Capacidades dos colaboradores/as;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, empoderamento e alinhamento.

“Os recursos humanos são cada vez mais o fator preponderante nas empresas e organizações modernas, uma vez que os seus colaboradores deixam de ser meros solicitadores de pedidos para antecipar de forma pró-ativa as necessidades dos clientes” (Russo, 2009, p.37).

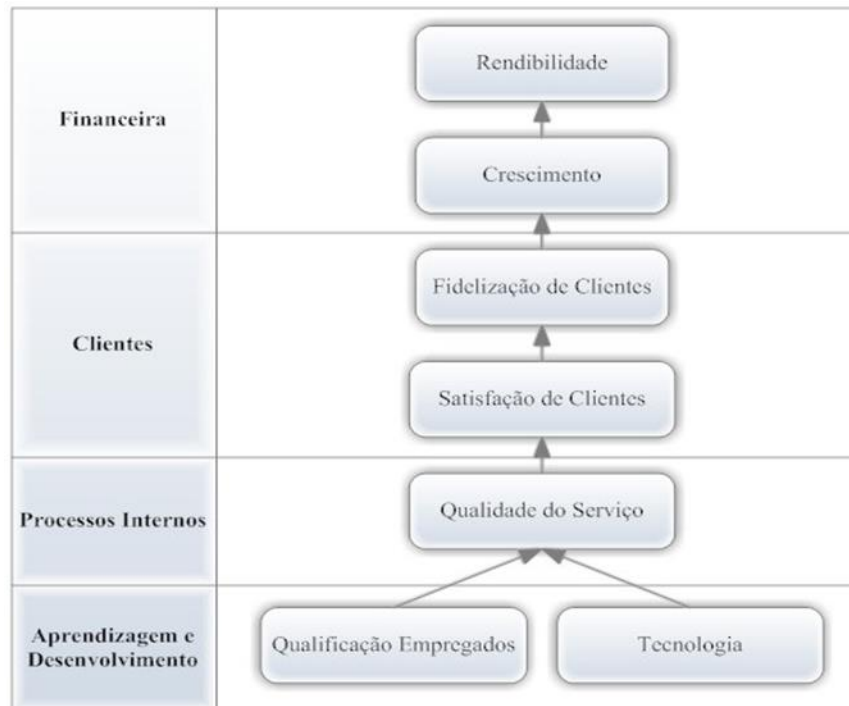
## 1.2 O mapa estratégico

No mapa estratégico, os objetivos estratégicos das empresas, são diretamente associados a cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* através de ligações de causa e efeito.

Através do mapa estratégico o BSC transmite toda a estratégia da organização; “descreve por objetivos e medidas a forma como as metas estabelecidas são alcançadas; define os resultados que a organização pretende alcançar e o modo como o conseguirá fazer, nomeadamente como é que os empregados, os clientes e os acionistas conseguirão a satisfação dos seus objetivos” (Russo, 2009, p. 60).

Kaplan e Norton (2000, p. 81) referem que:

“Os mapas estratégicos refletem, portanto, a hipótese estratégica, onde cada indicador do BSC se converte numa parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados desejados da estratégia com os vetores que induzirão essas consequências. Os mapas estratégicos descrevem, ainda, o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros”.



**Figura 2.** Mapa Estratégico

Fonte: Russo (2009, p. 51)

A correta conceção do mapa estratégico depende das de causa e efeito. Sem estas relações, os membros do BSC ficarão desalinhados com a estratégia.

### 1.3 Balanced Scorecard, Micro e PME

A União Europeia (UE) define oficialmente as pequenas e médias empresas como empresas que têm menos de 250 trabalhadores e que são independentes das grandes empresas. Além disso, o seu volume de negócios anual ou o seu balanço total anual não devem exceder, respetivamente, 50 milhões e 43 milhões de euros (Comissão das Comunidades Europeias, 2008).

As PME podem dividir-se em três categorias segundo as suas dimensões: microempresa, se tiver menos de 10 trabalhadores, pequena empresa, se tiver entre 10 e 49 trabalhadores, e média empresa se contar entre 50 e 249 trabalhadores.

As micro e PME têm algumas particularidades que as grandes empresas não apresentam, tais como o facto de os gestores serem frequentemente os sócios ou acionistas, as estruturas são mais simples e com pouca delegação de poderes, os recursos materiais, humanos e financeiros são mais escassos, dispõem de pouco poder negocial junto à banca, de fornecedores e de clientes.

No fundo, as micro e PME tem limitações como qualquer grande empresa. As dificuldades que necessitam de ultrapassar é que são diferentes, e por isso apresentam medidas diferentes.

Segundo Russo (2009), adotar uma estratégia empresarial consiste em tomar um conjunto de decisões e ações que, de forma consistente, venham a proporcionar mais valor aos clientes (através dos produtos e serviços colocados à disposição) do que aquele que oferece a concorrência, possibilitando a obtenção dos ganhos necessários à sustentabilidade e continuidade da empresa.

Sendo que as micro e PME apresentam um sistema com menos complexidade do que as grandes empresas, fica mais fácil o processo de criação e implementação do BSC nestas empresas. Também, tendo em conta a complexidade originada pela dimensão, as Micro e PME conseguem avaliar os resultados da implementação do BSC mais rapidamente. Por outro lado, um sistema deste tipo tem ainda a vantagem de permitir que as Micro e PME poderem reagir mais depressa quando os objetivos estratégicos não estejam a ser alcançados, quer seja por desempenho operacional, por ter uma estrutura excessivamente pesada, quer seja porque a estratégia definida não é adequada à empresa.

Nas Micro e PME é muito comum encontrar estruturas muito centralizadas em apenas uma pessoa, sendo, frequentemente, o sócio gerente. Este fator pode facilitar a implementação do Balanced Scorecard na medida em que é necessário recorrer a menos pessoas para discutir a estratégia e, assim, torna-se mais célere obter uma solução consensual.

Para que a implementação do BSC tenha sucesso nestas empresas é necessário ter em conta dois aspetos importantes:

- Que caminho a empresa pretende seguir e que objetivos pretende alcançar?
- Quais os condicionalismos que devem ser avaliados e que podem condicionar o desempenho da empresa?

Tendo em conta o primeiro aspeto mencionado, os objetivos e a forma de os alcançar, são definidos através da visão e da missão da empresa. Elas devem ser realistas, de simples compreensão e com objetivos alcançáveis, pois vão ser uma forma importante de comunicação da empresa durante anos.

O segundo aspeto diz respeito às limitações a que a empresa está sujeita. Estas limitações podem ter a ver com o cumprimento da lei, com determinadas exigências do mercado (os fatores críticos de sucesso) ou por questões de princípio, ou seja, os valores que a empresa defende.

## 2. Metodologia

O presente trabalho foi baseado em uma metodologia qualitativa, procurando-se compreender a realidade de duas empresas distintas. Assim, são características inerentes ao seu desenvolvimento desta investigação os seguintes elementos:

- Embora os resultados sejam importantes, o processo (neste caso, a implementação do instrumento BSC) também é fundamental e totalmente ajustável;
- O investigador desempenha um papel fundamental na recolha de dados e, portanto, na sua qualidade e integração ao longo do processo;
- Como tal, existe uma componente holística, considerando os aspetos: dados e informações recolhidos, organização e instrumento a ser aplicado, que nunca devem deixar de ser observados como uma realidade inseparável;
- Deve haver flexibilidade em relação ao plano de trabalhos, pois podem ocorrer ajustes ao longo do processo;
- É uma investigação descritiva, através da qual dados descritivos são produzidos, obtidos através de documentos analisados, entrevistas e questionários.

Assim, o presente estudo foi realizado em duas empresas, com as seguintes características:

- Empresa A - microempresa que atua no setor de turismo em Cabo Verde;
- Empresa B - microempresa que atua no setor do turismo em Portugal (região Norte).

Ambas as empresas, apesar de terem disponibilizado todos os dados contabilísticos e financeiros, e demonstrado estar totalmente disponíveis para colaboração no presente trabalho, solicitaram o anonimato. Como tal, todas as referências a essas empresas em que o estudo foi desenvolvido aparecem como Empresa A (empresa sediada em Cabo Verde) e Empresa B (empresa sediada em Portugal).

Para estabelecer a relação entre os modelos teóricos e a realidade das empresas, foi necessário realizar uma recolha de dados sobre o objeto das empresas em estudo. Assim, foram selecionados para análise documentos contabilísticos e outros documentos inerentes à estratégia, sua disseminação, gestão de desempenho e controlo de gestão, de ambas as empresas.

## **2.1 Questões de investigação**

### **Os Recursos Humanos e o envolvimento das chefias**

Visto que se trata de duas microempresas que atuam no mesmo setor de atividade, embora em contextos económicos diferentes, o objetivo é perceber como é feita a gestão dos recursos humanos e como este elemento pode ou não influenciar o bom funcionamento quer da empresa A, quer da empresa B, concretamente, relativamente à implementação do instrumento BSC. Também se pretende compreender como as chefias estão envolvidas nos processos da empresa.

### **Os indicadores e objetivos definidos**

Aqui pretende-se comparar se os indicadores e objetivos selecionados por cada uma das empresas participantes (Empresa A e Empresa B), em termos do desenvolvimento e implementação do BSC, são semelhantes, ou se existe entre eles, algum grau de diferenciação.

### **As atividades propostas**

Neste item pretende-se perceber, também para ambas as empresas (Empresa A e Empresa B), se existe consonância em termos de atividades propostas, ou se as mesmas são diferentes.

## **2.2 Descrição e recolha de dados**

A recolha de dados foi feita através de reuniões com gestão de topo de ambas as empresas, através de questionários e também através de documentos contabilísticos das respetivas empresas. Assim,

foram selecionados para análise documentos relacionados principalmente aos documentos contabilísticos e aos processos de divulgação estratégica, gestão de desempenho e controle da gestão para as empresas A e B. A análise começou com a revisão da literatura e a análise dos dados vários estudos.

Foram também desenvolvidas, com recurso ao Microsoft Excel, diversas grelhas que permitiram proceder à avaliação de cada uma das empresas participantes na investigação.

### **3. O caso da empresa A- Cabo Verde**

#### **3.1 Caracterização da estrutura empresarial de Cabo verde**

Cabo Verde é um arquipélago constituído por dez ilhas de origem vulcânica, situada no oeste da costa de Africa. Apesar de ter dez ilhas, apenas nove são habitadas. Ocupa uma superfície de 4033 quilómetros quadrados e possui uma zona económica exclusiva estimada em 700 mil quilómetros quadrados. O país é caracterizado pela escassez de recursos naturais. Sendo o solo pobre em matéria orgânica, apenas uma pequena percentagem das terras (10%) é arável. Situado no sul do Saara, o seu clima é árido. Em anos recentes, as ilhas foram assoladas por grandes secas, com consequências nefastas para agricultura (Pires, 2001).

Segundo Pires (2001), Cabo Verde foi descoberto em 1460 pelos portugueses e povoado 2 anos depois pelos mesmos com escravos africanos e alguns outros europeus. Juntamente com o comércio de escravos desenvolveram-se outras atividades produtivas e comerciais, nomeadamente a produção de algodão, incluindo a tinturaria (urzela) deste, e a extração de sal nas ilhas de Maio, Boavista e Sal. Em abril 1879 deu-se o fim da escravatura e pôs-se fim à produção de algodão, urzela, sal e tecelagem. Em 1927 foi construído pelos italianos o primeiro aeroporto situado na ilha

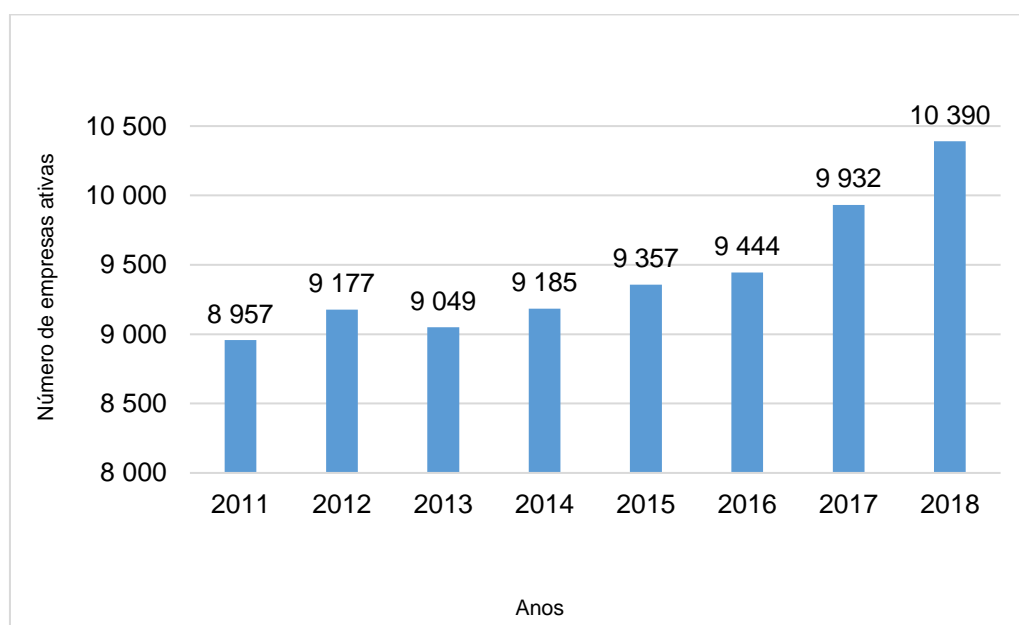
do Sal. Com a evolução do sector marítimo (utilização do barco a vapor) o porto de Mindelo, na ilha de S. Vicente transformou-se num importante entreposto de carvão em 1945. Após cinco séculos sob a tutela de Portugal, Cabo Verde conquistou a sua independência no dia 5 de julho de 1975. Desde então Cabo Verde tem registado crescimento económico a um nível acentuado.

Relativamente à estrutura empresarial Cabo-Verdiana, a mesma é caracterizada por ser uma estrutura facilitadora para eventuais negociações. A evolução da tecnologia foi um fator preponderante para que o governo de Cabo Verde conseguisse melhorar o ambiente de negócio do país, desenvolvendo programas da governação eletrónica. Estes programas estiveram direcionados especialmente para as Micro e PME, no sentido de impulsionar o tecido económico, criando mais empregos e por outro lado com o objetivo de ajudar as Micro e PME a saírem de situações de informalidade.

O governo de Cabo Verde, com o intuito de melhorar cada vez mais o ambiente empresarial do país, adotou um plano de implementação de inúmeros projetos inovadores e criativos, envolvendo na medida do possível todos os atores da economia nacional de forma geral.

O gráfico que se segue (Figura 3) apresenta a evolução das empresas ativas em Cabo Verde entre 2011 e 2018.

Como já referido, Cabo Verde é um país constituído por dez ilhas das quais apenas nove são habitadas, assim sendo, o gráfico abaixo apresenta a soma das empresas ativas nestas nove ilhas, entre os anos de 2011 e 2018.

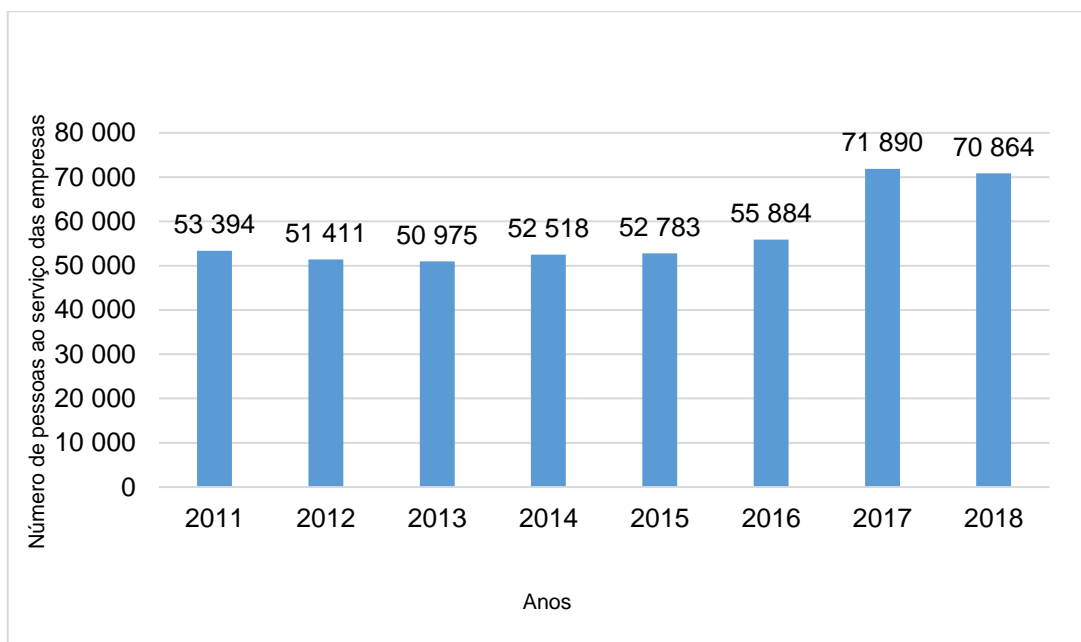


**Figura 3.** Evolução das Empresas Ativas em Cabo Verde, 2011 a 2018

Fonte: INE, Cabo Verde

Analisando o gráfico, constata-se que Cabo Verde em 2011 apresentava cerca de 9000 empresas ativas e em 2018 cerca de 10390, ou seja, durante estes sete anos registou-se um aumento de cerca de 1300 empresas ativas.

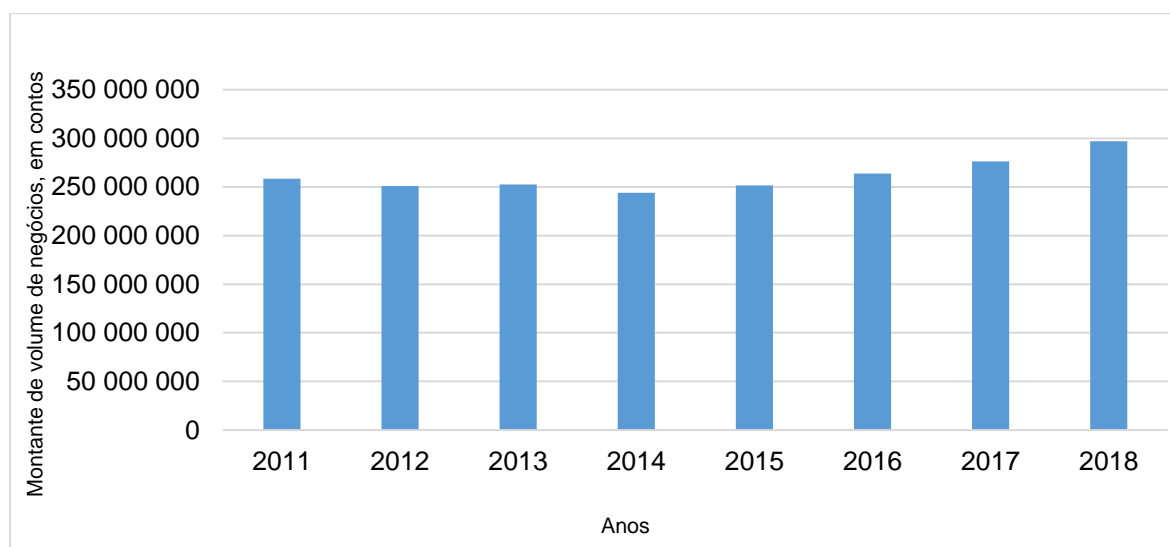
Relativamente à evolução do efetivo de pessoas ao serviço das empresas em Cabo Verde, no mesmo período, ou seja, entre 2011 e 2018, a mesma pode ser observada no gráfico seguinte (Figura 4), que evidencia que houve um ligeiro aumento de pessoas ao serviço das empresas durante esses anos. Com isto, pode-se afirmar que durante este período, de 2011 a 2018 houve um aumento no número de pessoas empregadas nas empresas Cabo-Verdianas.



**Figura 4.** Evolução do efetivo de pessoas ao serviço das Empresas em Cabo Verde, 2011 a 2018

Fonte: INE, Cabo Verde

O gráfico que se segue (Figura 5), evidencia a evolução do montante de volume de negócios das empresas de Cabo Verde entre 2011 e 2018. Em 2011 o volume de negócios das empresas foi avaliado em 258 440 540 contos, e em 2018 foi avaliado em 297 108 195 contos, o que significa que durante estes sete anos as empresas Cabo-Verdianas apresentaram um aumento de 38 667 655 contos no seu volume de negócios, ou seja, apresentaram um aumento nas suas vendas e prestações de serviço.



**Figura 5.** Evolução do Montante de Volume de Negócios das Empresas de 2011 a 2018

Fonte: INE, Cabo Verde

A reduzida população do país distribuída por uma vasta área aquática constitui uma importante condicionante para o crescimento e desenvolvimento. Isso limita economias de escala e cria problemas significativos de conectividade, bem como desafios ao fornecimento de serviços (incluindo energia, água, educação, saúde). Apesar dos desafios associados ao facto de ser uma pequena economia insular, Cabo Verde assistiu a um espetacular progresso social e económico entre 1990 e 2008, impulsionado sobretudo pelo rápido desenvolvimento de estâncias turísticas inclusivas. Durante o período 2009-2015, o crescimento económico desacelerou significativamente, como resultado do impacto prolongado da crise financeira global. Medidas orçamentais contra cíclicas não restauraram em crescimento, levando pelo contrário a um forte aumento do nível da dívida (*The World Bank*, 2019).

A recuperação do crescimento do produto interno bruto (PIB) teve início em 2016 e foi consolidada em 2017, de acordo com a informação do Instituto Nacional de Estatística que revela que o PIB cresceu 4,7% e 4%, respetivamente. A recuperação está a ser impulsionada pelo consumo e pelo forte desempenho das exportações. A nível setorial, o PIB real aumentou graças ao dinamismo dos setores da eletricidade e das águas, turismo, financeiro e transformação. As contas orçamentais registaram um défice de 3,1% do PIB em 2017, ligeiramente acima do nível alcançado em 2016. As receitas subiram para níveis recorde de 28,5% do PIB. No entanto, este aumento foi contrabalançado pela maior despesa (31,6% do PIB), impulsionada especialmente pela aquisição de recursos associados à reestruturação do projeto de habitação social, no montante de 2,5% do PIB (*The World Bank*, 2019).

A despesa pública diminuiu de 1,7 pontos percentuais para 126,1% do PIB em 2017, devido à valorização da taxa de câmbio. No entanto, o país mantém-se com elevado risco de sobreendividamento externo.

A consolidação dos seus resultados como um país de rendimento médio e o maior reforço das condições para a redução da pobreza e para a promoção da prosperidade partilhada serão desafios cruciais. Com a sua pequena economia aberta, o país é vulnerável aos caprichos dos desenvolvimentos económicos globais. Dada a taxa de câmbio fixa com o euro, será vital para o país restabelecer reservas orçamentais para aguentar futuros sobressaltos. A diversificação no setor do turismo e noutros para além deste, e mercados de trabalho mais flexíveis podem ajudar a aguentar sobressaltos (*The World Bank*, 2019).

## 3.2 Caracterização da empresa A

De seguida apresentam-se os principais aspetos que caracterizam a empresa A, que é uma empresa sediada em Cabo Verde e está ligada ao setor do turismo, mais concretamente ao setor de vendas e aluguer de automóveis. Foi constituída em abril de 2005 e desde então, funcionou no mesmo espaço, e em 2010 abriu um balcão no aeroporto internacional da Praia (ilha de Santiago) e sucursal em São Filipe na ilha do Fogo. Como já referido, a empresa está ligada ao setor de turismo, assim sendo, a sua classificação de atividade económica é de 7710- CAE CV Rev.1.

### Missão

A missão da empresa A é fornecer aos seus clientes e potenciais clientes um sistema de serviço rápido e praticar tarifas acessíveis, a fim de alcançar a lealdade dos mesmos. Os seus princípios e valores são tratar e orientar os seus negócios com honestidade e transparência absoluta em relação aos seus clientes, fornecedores e colaboradores.

### Visão

A empresa A busca inovar e aprimorar os seus serviços a todo o momento, a fim de proporcionar toda a segurança e conforto aos seus clientes, e tornar-se referência no setor, nas cidades em que atua e conquistar também novas cidades.

### Objetivos

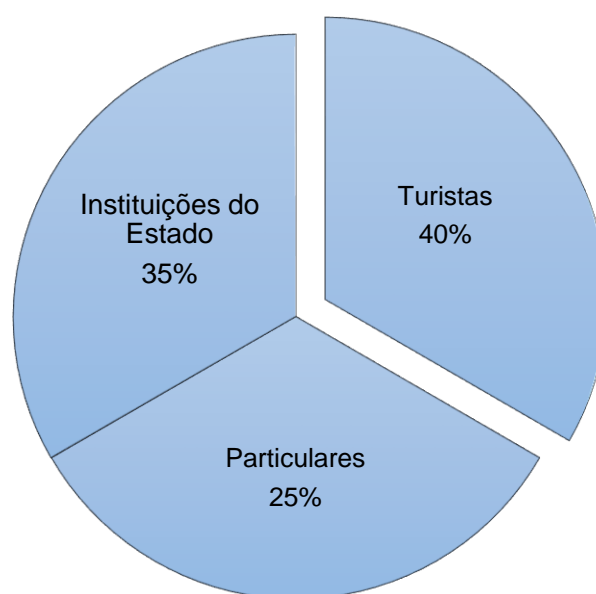
- Ser referência no setor, nas cidades onde atua e conquistar novas cidades;
- Tornar-se líder de mercado em serviços exclusivos de rent-a-car, baseando-se em inovação e padrões de alta qualidade (no mercado geográfico em que opera);
- Garantir a qualidade total;
- Garantir o crescimento do negócio de forma sustentável.

### Descrição dos principais produtos e serviços

A Empresa A dedica-se ao aluguer de veículos automóveis e também às vendas (de veículos), como forma de renovação da sua frota.

### Clientes e mercado alvo

Os maiores clientes da empresa são os turistas representando 40% dos clientes da empresa, de seguida as instituições do estado representando 35% e por fim os particulares que representam 25%.



**Figura 6.** Principais Clientes da Empresa A

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao mercado alvo, geograficamente, destina-se ao mercado da ilha do Fogo e da ilha de Santiago no curto prazo, mas a empresa pondera uma expansão a longo prazo para poder conquistar mercados de outras ilhas.

### Recursos humanos

De acordo com Khan (2013), o grau de formalização das práticas de gestão dos recursos humanos depende da dimensão da empresa, da sua cultura, da fase do ciclo de vida em que a empresa se

encontra, do setor de atividade, do acesso à tecnologia, do tipo de empresa e das suas opções estratégicas.

A gestão dos recursos humanos da empresa A é feita pelo próprio gerente, pois, por ser uma PME, a empresa não possui de um departamento específico da gestão dos recursos humanos. Visto que a maioria dos funcionários da empresa trabalham na empresa desde a sua abertura, torna-se um pouco mais fácil para o gerente conseguir gerir os seus funcionários e eventuais novos funcionários da empresa.

### Organograma

A figura que se segue (Figura 7) apresenta o Organograma da empresa A.

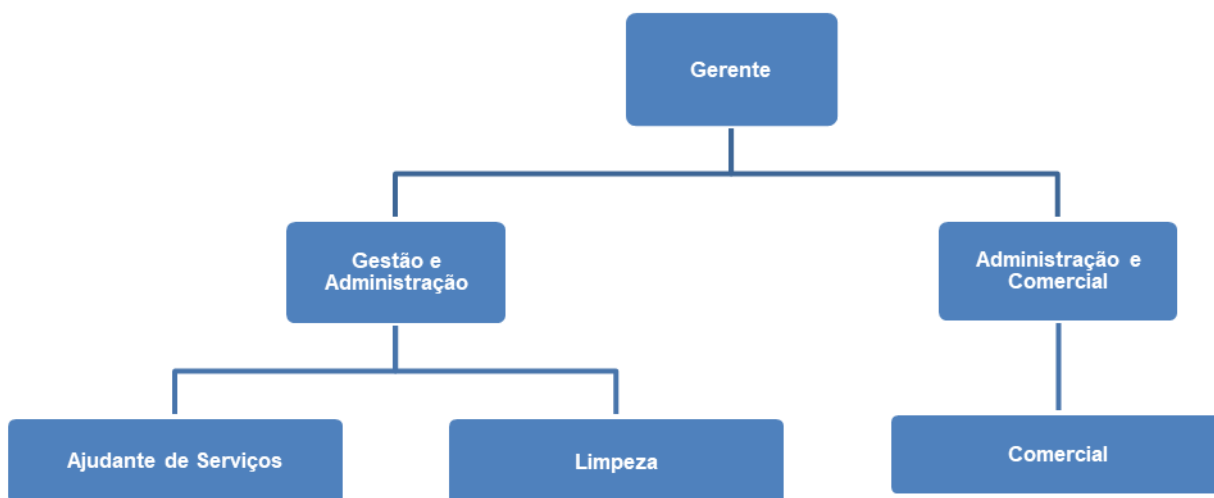


Figura 7. Organograma da Empresa A

Fonte: Elaboração própria

### Breve análise económico-financeira

Tendo em conta os indicadores económico financeiros da empresa, pode-se afirmar que a empresa A apresentou um aumento exponencial no seu volume de negócios, no resultado líquido, na autonomia financeira, que mede a proporção de ativos financiados com capital próprio que tem vindo a aumentar desde 2017, e também no seu resultado das vendas. A sua solvabilidade também aumentou, o que significa que a empresa aumentou a sua capacidade em honrar com os seus compromissos.

## Análise SWOT

**Tabela 1.** Análise SWOT da Empresa A

Envolvente Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Diversidade;</li> <li>• Produto/Serviço;</li> <li>• Site de alta visibilidade;</li> <li>• Habilidade de vender os produtos online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos custos de transportação;</li> <li>• Os concorrentes podem apresentar produtos similares rapidamente.</li> </ul>
Envolvente Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência de aluguer e compra de veículos;</li> <li>• Mercado em desenvolvimento;</li> <li>• Aumento do número de usuários de Internet;</li> <li>• Relação de afiliado com fornecedores relacionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado competitivo;</li> <li>• Poucas barreiras a entradas de eventuais novos concorrentes;</li> <li>• Aumento no preço dos combustíveis;</li> <li>• Aumento no preço dos seguros;</li> <li>• Fraca adesão de turistas.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 3.3 Descrição da implementação do BSC na empresa A

Para estabelecer a relação entre os modelos teóricos e a realidade da empresa, foi necessário realizar uma recolha de dados sobre a empresa. Neste estudo em particular, foram selecionados para análise, documentos contabilísticos, documentos inerentes aos processos de disseminação estratégica, avaliação de desempenho e controlo de gestão. Também foram realizadas várias entrevistas com a gestão de topo para recolher informações que não estavam escritas, ou seja, sistematizadas.

Antes do início do processo de implementação do BSC, é necessário pesquisar, recolher, selecionar e reunir todas as informações estratégicas que podem ser usadas como *inputs* nas primeiras etapas do desenvolvimento de um BSC. Foi também elaborado o planeamento do projeto, com os respetivos timings de execução.

Houve também uma preocupação na existência das competências necessárias e essenciais por parte da equipa que acompanhou a implementação, no sentido de esta estar motivada e compreender todos os aspetos inerentes a essa mesma implementação. Assim, a equipa deve ser capaz de pensar e desenvolver a estratégia da organização, bem como entender o negócio na sua

totalidade, ou seja, cada membro da equipa está bem qualificado para tomar decisões sobre temas estratégicos, objetivos, metas, atividades e programas de ação, etc.

Para iniciar a preparação do trabalho e o diagnóstico da empresa foram colocadas as seguintes perguntas à gestão de topo:

- Quais são os objetivos financeiros da empresa?
- Quais são as metas para os clientes?
- Que processos internos podem e devem ser aprimorados?
- Quais são os temas que devem ser desenvolvidos em termos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional?

Relativamente aos temas estratégicos escolhidos, certificou-se que os mesmos implicavam um impacto positivo na empresa, devem dar orientação e impacto ao que é importante, devem ser válidos pela duração do contexto em que foram definidos, ser consistentes com a visão e a missão e ter um impacto nos objetivos financeiros da organização.

Assim, definiram-se os seguintes temas estratégicos para a Empresa A:

- 1º Tema - Continuar a crescer de forma sustentável;
- 2º Tema - Melhorar a qualidade do serviço prestado (interna e externamente);
- 3º Tema - Liderar o mercado na área em que atua.

Para o desenvolvimento do instrumento BSC, foi essencial avaliar determinados indicadores financeiros, que foram determinados com base no balanço patrimonial e no relatório de resultados dos últimos três anos: 2017, 2018 e 2019. A moeda utilizada são os escudos cabo-verdianos (ECV) e os resultados dos cálculos desses indicadores estão descritos na tabela que se segue (Tabela 2):

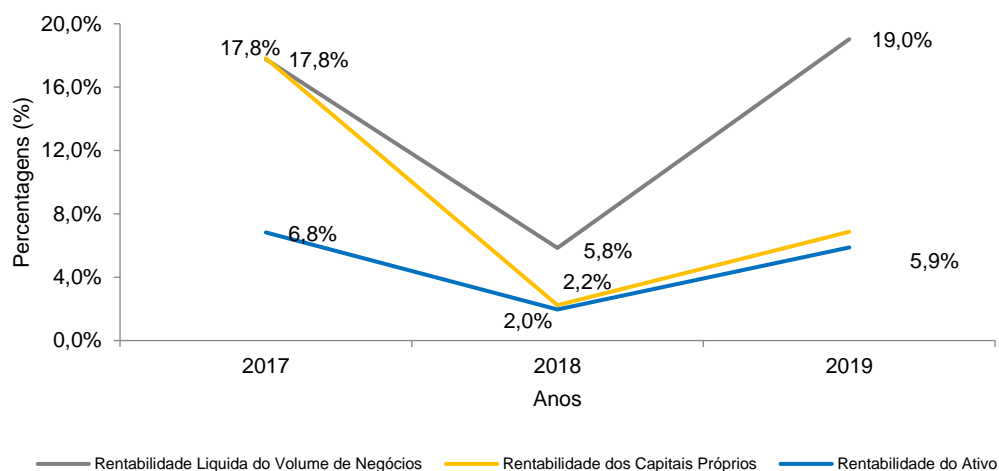
**Tabela 2.** Matriz de indicadores financeiros da empresa A

<b>Matriz de Indicadores</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Unidades/Expresso</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Volume de negócios	ECV	25 449 816,00	22 608 386,00	24 012 758,00
Liquidez	Decimal	1,62	8,24	6,93
Dias de vendas pendentes	Dias	19	22	2
Solvabilidade	%	62,1%	723,1%	593,0%
Resultados operacionais	ECV	6 131 577,00	1 762 754,00	5 857 931,00
Resultados financeiros	ECV	0,00	0,00	0,00
Resultados correntes	ECV	6 131 577,00	1 762 754,00	5 754 641,00
Resultado líquido	ECV	4 521 260,00	1 322 066,00	4 569 186,00
Autonomia financeira	%	38,3%	87,8%	85,6%

Matriz de Indicadores				
Indicador	Unidades/Expresso	2017	2018	2019
Resultados de vendas	%	17,8%	5,8%	19,0%
Retorno sobre o património	%	17,8%	2,2%	6,9%
Retorno sobre os ativos	%	6,8%	2,0%	5,9%

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser visto na tabela anterior, tendo em conta os anos em análise, o ano em que o volume de negócios anual da empresa A foi mais elevado foi no ano de 2017, atingindo 25 449 816,00 ECV, com a maioria dos indicadores seguindo essa tendência, nomeadamente: resultados operacionais e resultados correntes (esses dois indicadores registraram 6 131 577,00 ECV em 2017) , uma vez que, naquele ano, o resultado financeiro foi nulo, não refletindo seu valor no resultado atual, sempre nulo. A rentabilidade também acompanhou a evolução e a tendência do volume de negócios anual, o que pode ser observado no gráfico a seguir (Figura 8):



**Figura 8.** Evolução dos indicadores de RLVN, RCP, RA

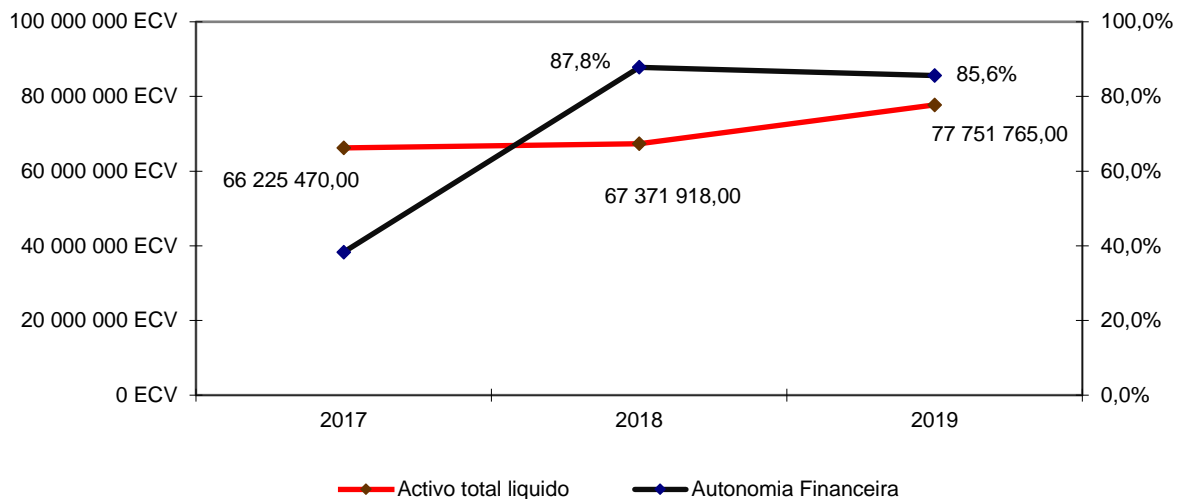
Fonte: Elaboração própria

A rentabilidade líquida do volume de negócios, mede o lucro (prejuízo) por cada escudo vendido. A rentabilidade dos capitais próprios, mede o lucro (prejuízo) da empresa por cada escudo investido em capitais próprios. A rentabilidade do ativo, mede o lucro (prejuízo) da empresa por cada escudo investido em ativos, ou seja, indica o grau de remuneração do investimento total.

A rentabilidade líquida do volume de negócios da Empresa A, em 2017, era de 17,8%, e sofreu uma queda de 12% no ano de 2018, mas a empresa conseguiu recuperar e alcançou os 19% no ano de 2019. A rentabilidade dos capitais próprios desta empresa, a mesma foi de 17,8% em 2017, registando uma considerável queda, atingindo os 2,2% no ano de 2018, mas a empresa foi evidenciando algumas melhorias no ano seguinte, alcançando assim os 5,9%. No que diz respeito à rentabilidade do ativo da Empresa A, em 2017, a mesma foi de 6,8%, decrescendo em 2018 para os 2%, valor que a empresa conseguiu aumentar no ano de 2019, atingindo assim os 5,9%.

Também foram analisados os indicadores de liquidez, que demonstram a capacidade de pagamento das obrigações da empresa a curto prazo, e que no período em análise apresentou uma tendência de crescimento, passando de 1,62 em 2017 para 6,93 em 2019, um cenário muito positivo para as obrigações da empresa.

Analisando a solvabilidade, um indicador percentual que destaca a natureza da estrutura de capital da empresa / o seu grau de independência / a sua capacidade de sobreviver a longo prazo, também cresce significativamente de (62,1% em 2017 para 593% em 2019). No que diz respeito à autonomia financeira, que mede a proporção de ativos financiados com capitais próprios, que também aumentou, começando em 38,3% em 2017 e atingindo os 85,6% em 2019. A evolução da relação entre autonomia financeira e total de ativos líquidos pode ser observada no seguinte gráfico (Figura 9):



**Figura 9.** Evolução do Ativo Total Líquido e da Autonomia Financeira

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores e seus objetivos estratégicos foram definidos da seguinte forma: os indicadores das perspetivas financeiras, bem como os respetivos objetivos estratégicos, foram definidos com base nas demonstrações financeiras de 2017 a 2019 e no volume de negócios previsto para 2020, 2021 e 2022.

Os indicadores da perspetiva dos clientes também foram definidos considerando as informações recolhidas com base no software de faturação da empresa, ou seja, no respetivo histórico de faturação.

Uma vez que a empresa já possui um sistema de gestão da qualidade, o número de reclamações / ano (indicador interno da perspetiva do processo) foi recolhido com base nos dados desse sistema. Quanto à otimização de rotas, e como a empresa possui sistema GPS, também será possível monitorizar esse sistema.

Quanto aos indicadores da perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, e para determinar os valores atuais relacionados com a satisfação e stresse no trabalho, foi distribuído um questionário em papel, cujos dados foram posteriormente tratados com recurso ao Microsoft Excel. Este instrumento, que contém questões sociodemográficas e laborais, é composto pelo Questionário de Satisfação do Trabalho - QSL S20 / 23 (Meliá & Peiró, 1998).

A tabela a seguir (Tabela 3) apresenta o dashboard do plano estratégico da Empresa A:

## Dashboard estratégico

Tabela 3. Dashboard do plano estratégico da empresa A

Perspetivas	Indicador	Objetivos Estratégicos	Metas		
			2020	2021	2022
Financeira	Volume de negócios anual global	Aumentar volume de negócios anual global	39.000.000 CVE	43.000.000 CVE	47.000.000 CVE
	Volume de negócios anual ilha do Fogo	Aumentar o volume de negócios anual da ilha do Fogo	14.000.000 CVE	16.000.000 CVE	18.000.000 CVE
	Volume de negócios anual ilha Santiago	Aumentar o volume de negócios anual da ilha de Santiago	25.000.000 CVE	27.000.000 CVE	29.000.000 CVE
	Rentabilidade Líquida do Volume de Negócios	Aumentar a RLVN em 2 pontos percentuais ao ano	20%	22%	24%
	Rentabilidade dos Capitais Próprios	Aumentar a RCP em 2 pontos percentuais ao ano	20%	22%	24%
	Rentabilidade do Ativo	Aumentar a RA em 2 pontos percentuais ao ano	8%	10%	12%
Clientes	N.º clientes/ano global	Aumentar o número de clientes global/ano em 10% ao ano	3000	3300	3630
	N.º clientes/ano ilha Fogo	Aumentar o número de clientes/ ano ilha do Fogo em 10% ao ano	500	550	605
	N.º clientes/ano ilha Santiago	Aumentar o número de clientes/ano ilha de Santiago em 10% ao ano	2500	2750	3025
	N.º novos contratos/ano	Aumentar o número de novos contratos com outras entidades ligadas ao turismo por ano (100)	100	100	100
	N.º de novas parcerias/ano	Número de novas parcerias com entidades ligadas ao turismo por ano (20)	20	20	20
	Valor médio por cliente	Aumentar o valor médio (faturação) por cliente em 10% ao ano	11 700 CVE	12 870 CVE	14 157 CVE
Processos Internos	N.º de reclamações/ano	Diminuir o n.º de reclamações/ano	4	3	2
	Otimização das rotas	Otimizar as rotas			
Aprendizagem e Desenvolvimento	N.º de horas de formação frequentadas ao ano/colaborador	Realizar 10 horas/ano/colaborador	10	10	10
	Satisfação no trabalho	Aumentar a satisfação dos colaboradores em 5 pontos percentuais ao ano	75%	80%	85%
	Stress no trabalho	Melhorar indicadores de stress no trabalho em 3 pontos percentuais ao ano	90%	93%	96%

Fonte: Elaboração Própria

## Atividades a desenvolver

Para se atingirem os objetivos e as metas definidos, a empresa A definiu as seguintes atividades:

- Capacitar clientes;
- Motivar clientes;
- Simplificar o site;
- Abrir um novo stand na ilha de Santiago;
- Promover a empresa em outros sites e outras Mídias
- Contratar agências de serviço de publicidade;
- Definir o plano estratégico;
- Otimizar as rotas por funcionário;
- Realizar o plano de treinamento.

## **4. O caso da empresa B - Portugal**

### **4.1 Caracterização da estrutura empresarial de Portugal**

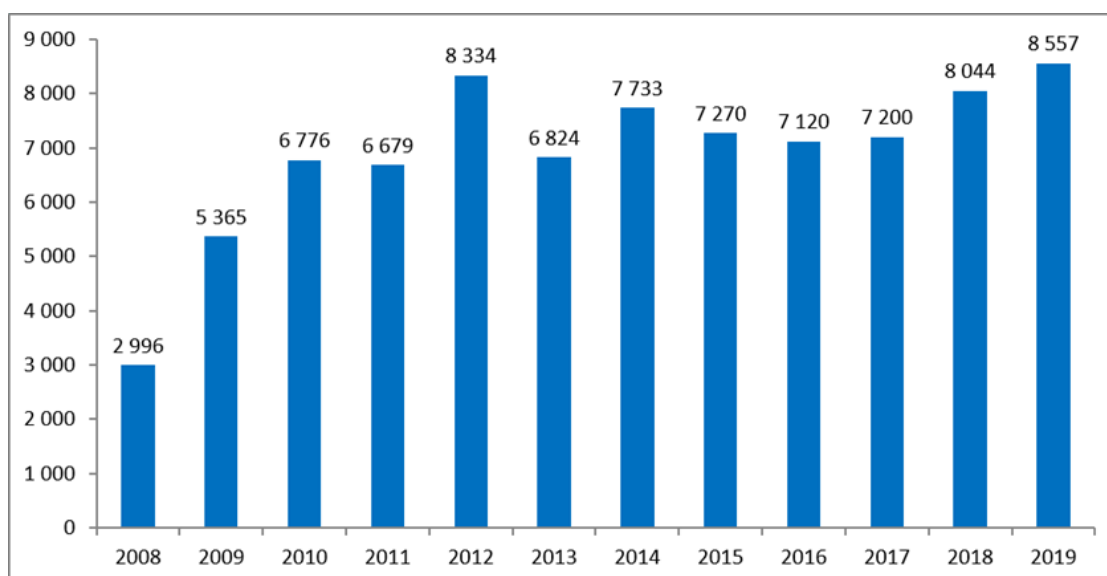
Portugal tem uma estrutura empresarial claramente terceirizada. O comércio, a indústria, o turismo e os serviços, são predominantes na economia nacional, representando 85% das unidades empresariais em atividade. A distribuição setorial seguiu a mesma tendência de 2018, liderada pelo comércio (35,5%), seguindo-se a indústria (28,2%), o turismo (11,4%) e os serviços (10,1%). Destaca-se a dinâmica registada pelo setor da construção e imobiliário, cujo peso no conjunto dos setores cresceu 1 ponto percentual, verificando-se a mesma tendência do ano anterior, passando de 8,3% em 2018 para 9,3% em 2019 (IAPMEI, 2019).

A estrutura empresarial de Portugal é constituída maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas. As Pequenas e Médias Empresas (PME) representam uma parcela significativa e

importante da economia portuguesa. Há cerca de 350.000 PME em Portugal, constituindo as mesmas mais de 96% do tecido empresarial português (Instituto Nacional de Estatística, 2011).

As pequenas empresas, continuam a predominar com uma relevância de 70,7% do total das PME Líder 2019, seguidas das médias empresas, com 23,5%, e das microempresas, com 5,8% (IAPMEI, 2019). A PME Líder foi lançada em 2008, e consiste em distinguir as PME nacionais com os melhores desempenhos económico-financeiros a nível de risco.

De acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), entre 2008 e 2019, o número de PME cresceu cerca de 185,6%, mesmo perante o reforço pontual do grau de exigência nos critérios de seleção. Com um total de 2996 empresas em 2008 e 8557 em 2019, o crescimento médio anual situou-se em 12,28%, refletindo o reconhecimento e a crescente notoriedade da iniciativa, como pode se verificar no seguinte gráfico (Figura 10):



**Figura 10.** Evolução do nº de PME em Portugal, 2008 a 2019

Fonte: IAPMEI (2019)

É no distrito do Porto que estão sediadas a maioria das novas PME (19,2% | 1640 empresas), seguido dos distritos de Lisboa (19,1% | 1636 empresas), Braga (10,8% | 927 empresas) e Aveiro (10,4% | 887 empresas). Comparativamente ao ano de 2018 verificou-se um acréscimo nos distritos do Porto, Lisboa, Braga e Aveiro de mais 63,125, 52 e 61 empresas, respetivamente (IAPMEI, 2019).

## 4.2 Caracterização da empresa B

### Missão

A missão da empresa B é proporcionar momentos de lazer aos seus clientes, no âmbito da promoção turística, garantindo um serviço da máxima qualidade e assegurando a máxima satisfação.

### Visão

No presente momento e em virtude da pandemia SARS-CoV-2, a empresa B reajustou a sua visão, sendo a mesma a seguinte: recuperar a anterior quota de mercado num horizonte temporal de três anos.

### Objetivos

São objetivos gerais da empresa B os seguintes:

- Recuperar a anterior quota de mercado;
- Assegurar a permanência dos atuais colaboradores;
- Assegurar a máxima satisfação dos seus clientes;
- Gerir o negócio de forma sustentável.

### Descrição dos principais produtos e serviços

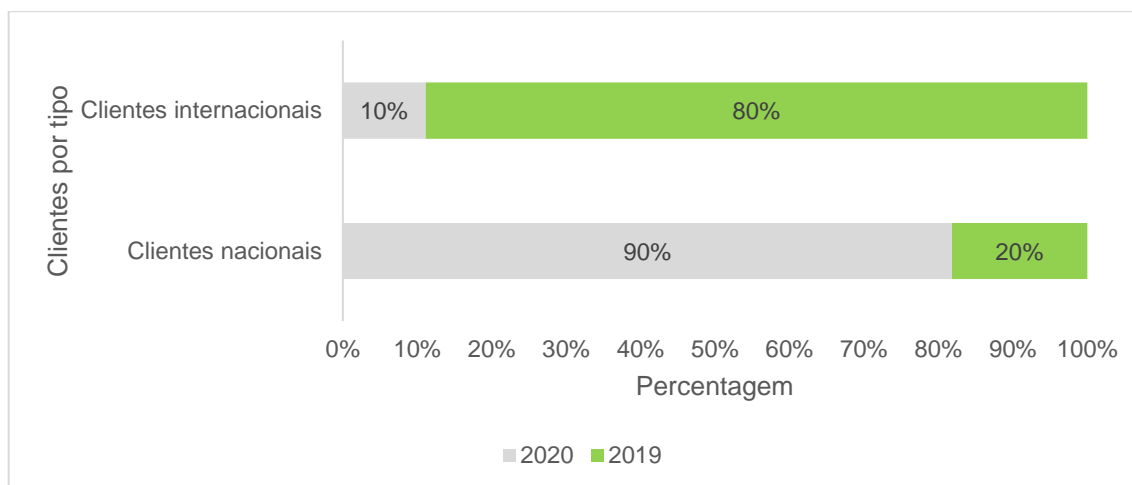
A empresa B tem como atividade principal a prestação de serviços no âmbito de passeios turísticos, acompanhados com guia, podendo os passeios ser realizados com duas grandes tipologias distintas:

- Passeios em grupos, em forma de caminhada, com guia;
- Passeios de jipe, com guia.

### Clientes e mercado alvo

Em termos geográficos, atualmente, os principais clientes da empresa B são maioritariamente pessoas que residem em território nacional (cerca de 90%). No entanto, e até ao início do ano de 2020, os clientes da empresa B dividiam-se em, aproximadamente 80% clientes internacionais,

oriundos de diversos países europeus (Espanha e França, principalmente) e 20% clientes nacionais. Esta informação pode ser visualizada no gráfico seguinte (Figura 11):



**Figura 11.** Principais clientes da empresa B

Fonte: Elaboração própria

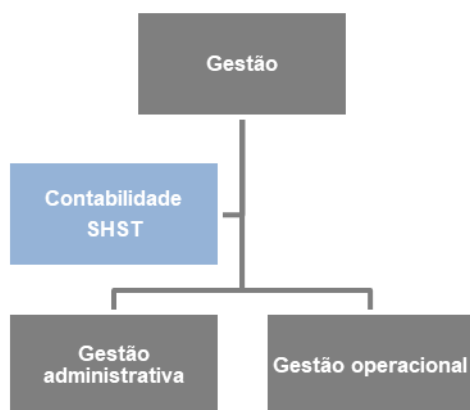
### Recursos humanos

Dado tratar-se de uma microempresa (atualmente com quatro colaboradores a tempo integral) e também pelo facto de a equipa ser bastante jovem (a média de idades é de 29 anos), as relações estabelecidas dentro da empresa são bastante informais.

É de destacar que todos os colaboradores se encontram no quadro da empresa e relativamente às suas habilitações escolares, todos possuem licenciatura e um deles mestrado.

### Organograma

A figura que se segue (Figura 12) apresenta o organograma da empresa B. Como se pode observar e, apesar de como mencionado, as relações estabelecidas entre os diversos colaboradores serem bastante informais, o trabalho encontra-se organizado em duas áreas: a gestão administrativa e a gestão operacional. A gestão administrativa tem à sua responsabilidade a gestão documental, agendamentos, marcações, seguros e gestão das páginas (*site*, Facebook e Instagram), enquanto que a gestão operacional centra a sua atividade e responsabilidade na organização dos passeios, definição de rotas e gestão dos equipamentos disponíveis (viaturas). Os serviços de contabilidade são subcontratados a uma empresa (e a um Contabilista Certificado), assim como os serviços de Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho, que assegura que a empresa B cumpre todos os requisitos legais.



**Figura 12.** Organograma da empresa B

Fonte: Elaboração própria

### Breve análise económico-financeira

Sendo 2020 um ano de exceção, os indicadores económico-financeiros da empresa B encontram-se em processo de reajustamento a uma nova realidade para empresa. Assim, e considerando os anos de 2018 e 2019, sintetiza-se a situação económica e financeira da empresa na tabela seguinte (Tabela 4):

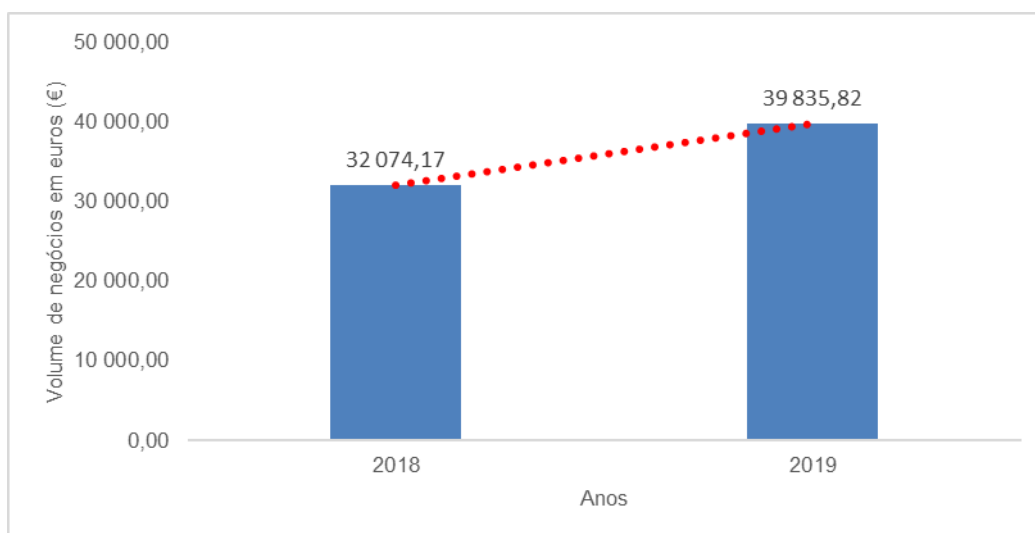
**Tabela 4.** Matriz de indicadores financeiros da Empresa B

<b>Matriz de indicadores</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Expresso</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Volume de negócios	Euros	32 074,17	39 835,82
Liquidez	Decimal	2,74	1,65
Prazo médio de recebimentos	Dias	140	134
Solvabilidade	%	174,2%	65,1%
Resultado antes depreciações, gastos de financiamento e impostos	€	3 195,43	4 795,24
Resultado operacional	€	2 672,59	3 042,54
Resultado líquido do período	€	2 672,59	3 041,91
Autonomia financeira	%	63,5%	39,4%
Rentabilidade líquida do volume de negócios	%	8,3%	7,6%
Rentabilidade dos capitais próprios	%	20,7%	34,3%
Rentabilidade do ativo	%	13,2%	13,5%

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela anterior, e tendo em conta os anos em análise (2018 e 2019), pode-se afirmar que alguns dos indicadores apresentaram um aumento relativamente ao ano anterior (de 2019 comparativamente a 2018), nomeadamente: o resultado operacional, que aumentou de 2 672,59€ em 2018 para 3 042,52€ em 2019, analisando também o resultado líquido do período que no ano de 2018 era de 2 672,59€ e aumentou para 3 041,91€ em 2019. A liquidez, que mede a capacidade de pagamento a curto prazo das obrigações da empresa, desceu 1,09% em 2019, mas mesmo assim permanecendo com um valor positivo. A Empresa B, em 2018, apresentava uma solvabilidade de 174,1%, o que demonstra a estrutura de capital da empresa, o seu grau de independência e a sua capacidade de sobreviver a longo prazo, porém este valor venha diminuir consideravelmente para os 65,1% em 2019.

O gráfico que se segue (Figura 13), evidencia a evolução do volume de negócios da Empresa B.

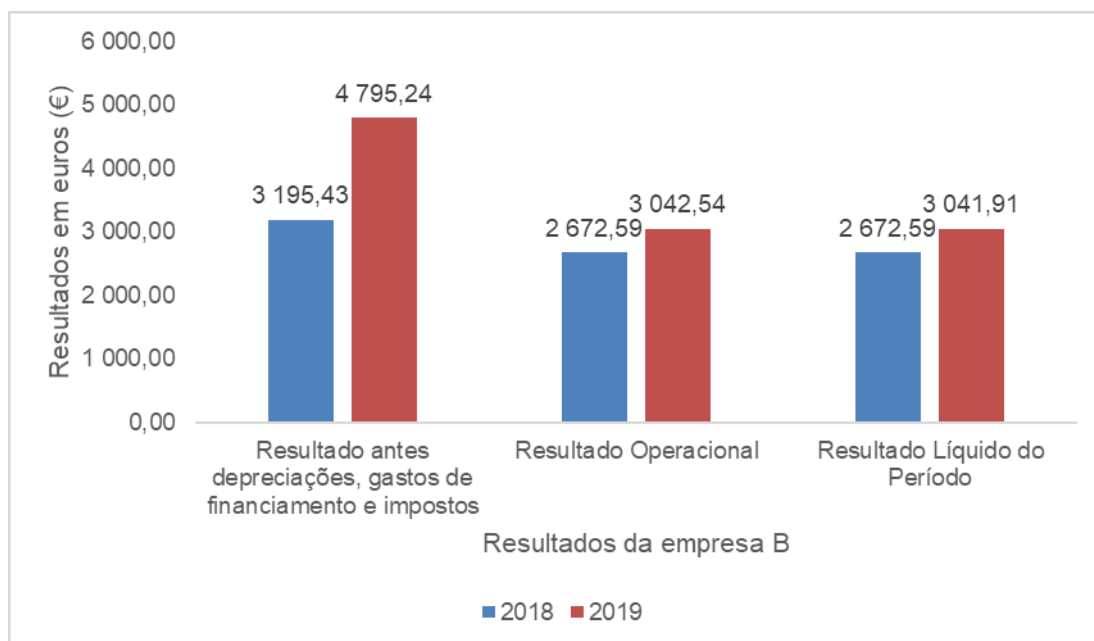


**Figura 13.** Evolução do Volume de negócios da empresa B

Fonte: Elaboração própria

Analisando o gráfico, podemos afirmar que a empresa B obteve um aumento no valor do seu volume de negócios, passando de 32 074,17€ em 2018, para os 39 835,82€ em 2019. Tendo em conta a situação atual em que nos encontramos devido à pandemia do SARS-CoV-2, a Empresa B em 2020 não procura aumentar o seu volume de negócios para já, mas sim recuperar algum valor perdido neste contexto.

A figura seguinte (Figura 14) visa demonstrar os resultados obtidos pela Empresa B.

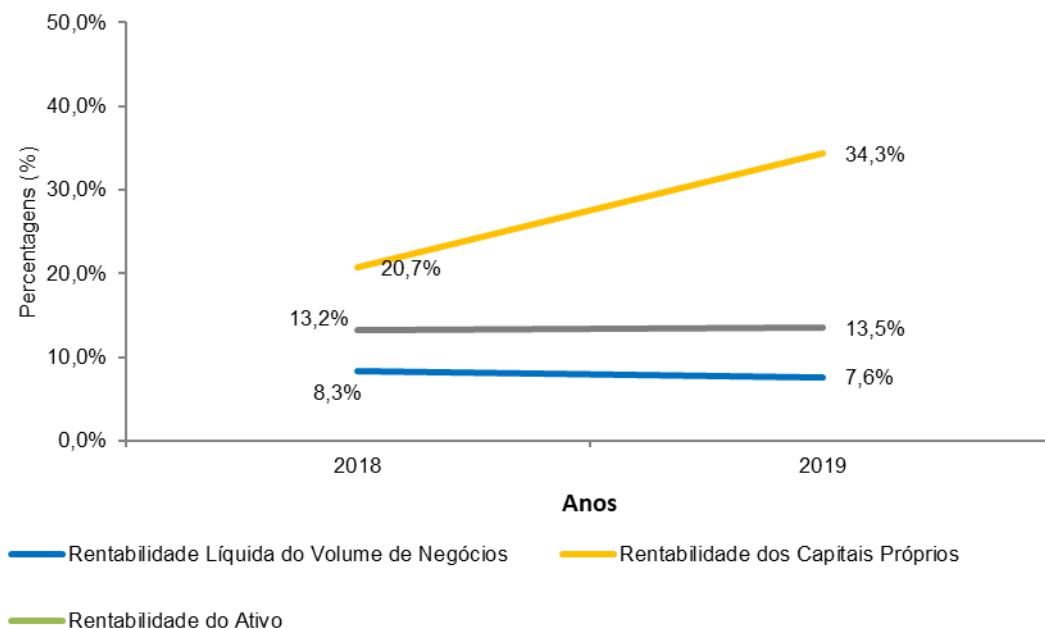


**Figura 14.** Resultados da empresa B

Fonte: Elaboração própria

Analisando a Figura 15, podemos ver que o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos da Empresa B aumentaram de 3 195,43€ em 2018 para 4 795,24€ em 2019. O resultado operacional também, aumentou de 2 672,59€ em 2018 para 3 042,52€ em 2019, analisando também o resultado líquido do período que no ano de 2018 era de 2 672,59€ e aumentou para 3 041,91€ em 2019. Estes três indicadores registaram uma tendência semelhante.

Relativamente às rentabilidades e, mais concretamente, no que diz respeito à rentabilidade dos capitais próprios e à rentabilidade do ativo, também apresentaram um aumento, no período a que reporta a análise, enquanto que a rentabilidade líquida do volume de negócios seguiu o caminho inverso, como podemos ver na figura seguinte (Figura 15):



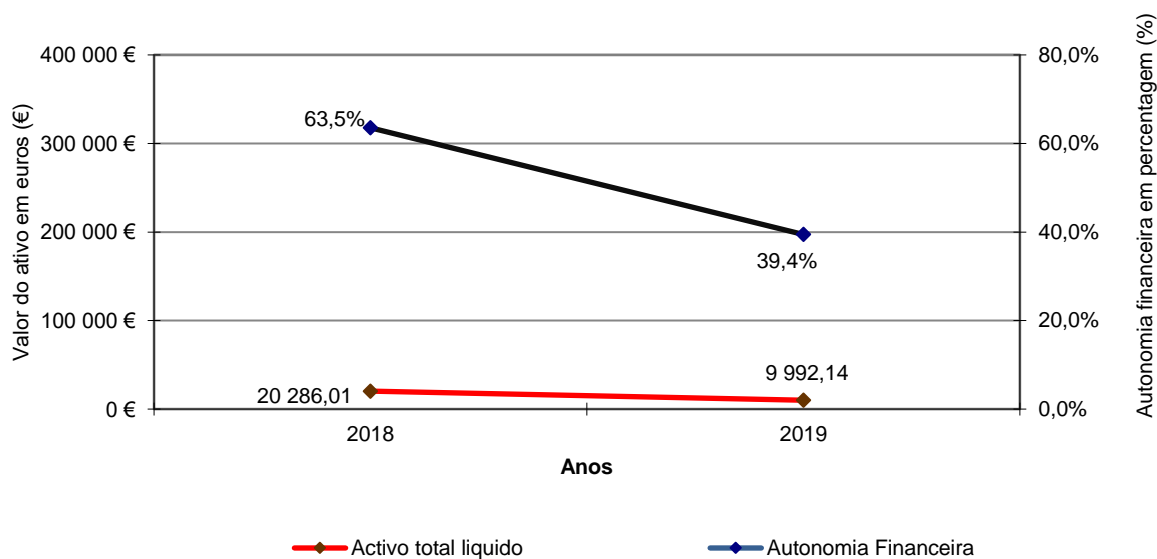
**Figura 15.** Evolução dos indicadores de RLVN, RCP, ROA

Fonte: Elaboração própria

A rentabilidade líquida do volume de negócios, mede o lucro (prejuízo) por cada escudo vendido. A rentabilidade dos capitais próprios, mede o lucro (prejuízo) da empresa por cada escudo investido em capitais próprios. A rentabilidade do ativo, mede o lucro (prejuízo) da empresa por cada escudo investido em ativos, ou seja, indica o grau de remuneração do investimento total.

A rentabilidade líquida do volume de negócios da Empresa B em 2018 era de 8,3%, e sofreu uma queda de 0,7 pontos percentuais no ano de 2019. A rentabilidade dos capitais próprios da empresa era de 20,7% em 2018, sofreu um ligeiro aumento atingindo os 34,3% no ano de 2019. No que diz respeito à rentabilidade do ativo da empresa B, em 2018 era de 13,2%, aumentando 0,3 pontos percentuais em 2019.

No que diz respeito à autonomia financeira, que mede a proporção de ativos financiados com capitais próprios, que no ano de 2018 era de 63,5%, e diminuiu consideravelmente para os 39,4% em 2019, o que significa que a empresa obteve uma redução nos ativos financiados com capitais próprios. A evolução da relação entre autonomia financeira e total de ativos líquidos pode ser observada no seguinte gráfico (Figura 16):



**Figura 16.** Evolução do ativo total líquido e da autonomia financeira

Fonte: Elaboração própria

## Análise SWOT

**Tabela 5.** Análise SWOT da Empresa B

Envolvente Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know-how</i> e envolvimento por parte do empresário, que trabalha na empresa com dedicação exclusiva;</li> <li>• Colaboradores jovens e motivados;</li> <li>• Baixa rotatividade de colaboradores;</li> <li>• Boa rede de contactos, o que facilita o contacto com potenciais clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de um plano de marketing, no sentido formal (a empresa faz muitas publicações e tem o site atualizado, mas não existe um plano de marketing).</li> </ul>
Envolvente Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente preocupação por parte da população urbana com a saúde e o bem-estar (caminhadas);</li> <li>• Grande difusão de informação sobre os benefícios da prática do exercício físico;</li> <li>• Mercado interno;</li> <li>• Empresa situa-se numa região turística, por excelência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia SARS-CoV-2 e visível diminuição da entrada de turistas internacionais;</li> <li>• Elevada taxa de desemprego na região;</li> <li>• Diminuição do poder de compra da população;</li> <li>• Existência de muita concorrência, bem implementada e muito diversificada.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 4.3 Descrição da implementação do BSC na Empresa B

Também na Empresa B, e à semelhança do processo desenvolvido para implementação do BSC na Empresa A, foi necessário proceder-se à recolha de informação que permitiu apontar com mais segurança o caminho a seguir pela empresa na definição dos seus indicadores e objetivos, bem como aferir de forma mais concreta as metas a atingir, num horizonte temporal de três anos.

Embora com um cenário de grande incerteza, a gestão de topo da Empresa B pensa que será melhor a definição de objetivos e, caso seja necessário, o seu posterior reajustamento, do que o não estabelecimento de objetivos, que poderá conduzir a organização a uma indecisão sobre o caminho mais adequado a seguir.

Assim, e à semelhança do processo desenvolvido para a Empresa A, foram recolhidos diversos documentos contabilísticos, nomeadamente, a Informação Empresarial Simplificada (IES) dos anos de 2018 e 2019, que serviram de base para o cálculo dos indicadores económico-financeiros já apresentados.

Foram também realizadas diversas reuniões com a gestão de topo (na pessoa do empresário) e com os restantes colaboradores, que se mostraram sempre recetivos à implementação deste instrumento. Desta forma, estavam reunidas as condições para dar seguimento ao desenvolvimento do BSC nesta organização e também aqui, se colocaram as questões colocadas à primeira empresa do estudo (Empresa A), e que foram as seguintes:

- Quais são os objetivos financeiros da empresa?
- Quais são as metas para os clientes?
- Que processos internos podem e devem ser melhorados?
- Quais são os temas que devem ser desenvolvidos em termos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional?

Os temas estratégicos definidos para a Empresa B, que se traduzem num impacto positivo para a organização foram os seguintes:

- 1º Tema - Assegurar a estabilidade financeira da organização;
- 2º Tema - Assegurar os postos de trabalho;
- 3º Tema - Melhorar o serviço prestado.

Relativamente à definição dos indicadores, objetivos estratégicos e respetivas metas os mesmos foram definidos de forma semelhante aos da Empresa A, ou seja, foram solicitadas as demonstrações financeiras (IES de 2018 e 2019) e foram realizadas várias reuniões/entrevistas com a gestão de topo para recolha de informação que não se encontrava sistematizada.

#### **Dashboard estratégico**

A tabela a seguir (Tabela 6) apresenta o dashboard do plano estratégico da empresa B. A lógica seguida pela gestão de topo foi a lógica SMART. De acordo com esta perspetiva, os indicadores

selecionados devem ser: específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*achievable*), relevantes (*relevant*) e temporizáveis (*time-based*). Desta forma, a empresa optou pela selecção de um número reduzido de indicadores, mas que, efetivamente, fizessem sentido para o desenvolvimento atual da organização.

**Tabela 6.** Dashboard do plano estratégico, empresa B

Perspetivas	Indicador	Objetivos Estratégicos	Metas		
			2020	2021	2022
Financeira	Volume de Negócios	Aumentar o volume de negócios em, aproximadamente, 3.000€/ano, após 2020	20.000,00	23.000,00	26.000,00
	Rentabilidade Líquida do Volume de Negócios (RLVN)	Manter a Rentabilidade Líquida do Volume de Negócios em 2020	7,6%	7,8%	8,0%
	Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP)	Aumentar a Rentabilidade dos Capitais Próprios a partir de 2020	20,0%	21,0%	22,0%
	Rentabilidade do Ativo (RA)	Aumentar a Rentabilidade do Ativo a partir de 2020	5,0%	6,0%	7,0%
Clientes	N.º de novos clientes nacionais	Aumentar o número de clientes nacionais em 20% ao ano	20%	20%	20%
	N.º de novos clientes internacionais	Aumentar o número de clientes internacionais em 10% ao ano	10%	10%	10%
	Parcerias estabelecidas com agentes nacionais	Aumentar as parcerias estabelecidas (em n.º de novas parcerias/ano)	10	10	10
	Valor médio por cliente (passeios de jipe)	Superar o valor de 25€/cliente	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Processos Internos	Desenvolver plano de marketing, com a respetiva implementação	Desenvolver e implementar plano de marketing; atualizar semestralmente	Implementar plano de marketing	Atualizar plano de marketing semestralmente	Atualizar plano de marketing semestralmente
	Centro de custos por produto (passeios em grupo e passeios de jipe) até ao final de 2021	Criar/Determinar quanto se gasta por centro de custo	n.a.	Criação de centros de custos	n.a.
Aprendizagem e Desenvolvimento	Satisfação dos colaboradores	Manter o nível de satisfação dos colaboradores	96%	96%	96%
	N.º de horas de formação	N.º de horas de formação frequentadas	Plano de formação definido	Plano de formação definido	Plano de formação definido

Fonte: Elaboração própria

### Atividades a desenvolver

Para atingir os objetivos propostos e metas definidos, a Empresa B definiu as seguintes atividades:

- Definir o plano de marketing (sendo este um objetivo e uma atividade, simultaneamente);
- Executar o plano de marketing, com avaliações e ajustamentos semestrais;
- Reforçar a presença nas redes sociais (atividade anexa ao plano de marketing);
- Desenvolver um plano comercial que potencie o estabelecimento de novas parcerias;
- Agendamento de mais atividades (passeios);
- Implementação de centro de custos por produto (passeios a pé, em grupo e passeios de jipe);
- Atribuição de duas folgas semanais aos colaboradores, sendo uma delas ao fim de semana (o sistema de folgas é rotativo e assenta nas marcações/agendamentos dos passeios);
- Desenvolver e concretizar o plano de formação.

## **5. Análise Comparada**

### **5.1 Os Recursos Humanos e o envolvimento das chefias**

A gestão dos recursos humanos da empresa A é feita pelo próprio gerente (gestão de topo), uma vez que a empresa não possui de um departamento específico para tal, com recursos humanos devidamente qualificados para a gestão. A maioria dos colaboradores trabalha na empresa desde a sua abertura, o que de um certo modo, facilita o gerente no processo de gestão dos seus recursos humanos.

A empresa é constituída por sete colaboradores, cada qual com a sua função específica como foi apresentada anteriormente no organograma da empresa, contudo, o envolvimento do gerente nos processos de gestão e organização da empresa é quase absoluto. Analisando e comparando com o caso da Empresa B, que também é uma microempresa ligada ao setor de turismo (Portugal), a sua gestão dos recursos humanos é bastante informal, pelo facto de ser uma empresa bastante jovem e com apenas quatro colaboradores.

A tabela seguinte (Tabela 7) evidencia o envolvimento das chefias na (Empresa A e Empresa B).

**Tabela 7.** Análise comparada relativamente ao envolvimento das chefias (Empresa A e Empresa B)

	<b>Empresa A (Cabo Verde)</b>	<b>Empresa B (Portugal)</b>
Gestão da empresa a cargo de...	Empresário/Gerente	Empresário/Gerente
Tipo de envolvimento da gestão de topo/empresário	Envolvimento quase absoluto por parte da chefia nos projetos e atividades da empresa.	Forte envolvimento no projeto, no seu desenvolvimento e implementação.
N.º de colaboradores	7 (sete)	4 (quatro)
Tipo de relacionamento com os colaboradores	Formal	Informal
Delegação de tarefas	As tarefas estão devidamente definidas e delegadas. Respeitando o organograma da empresa cada um faz o que lhe compete, pois, a chefia confia nos seus colaboradores.	Sim, apesar de o ambiente de trabalho ser bastante informal, as tarefas estão bem definidas e existe delegação de tarefas. A gestão de topo evidencia extrema confiança na sua equipa de trabalho.

Fonte: Elaboração própria

## 5.2 Os indicadores definidos

**Tabela 8.** Análise comparativa relativamente aos indicadores e objetivos definidos inerentes à implementação do BSC (Empresa A e Empresa B)

<b>Indicadores</b>	<b>Empresa A (Cabo Verde)</b>	<b>Empresa B (Portugal)</b>
Aumentar o Volume de negócios	X	X
Aumentar Rentabilidade Líquida do Volume de Negócios (RLVN)	X	X
Aumentar rentabilidade do ativo	X	X
Aumentar a Rentabilidade dos capitais próprios	X	X
Aumentar o nº de novos clientes Internacionais	X	X
Aumentar o nº de clientes Nacionais		X
Aumentar as parcerias com agentes Nacionais		X
Superar o valor médio por cliente		X
Manter o nível de satisfação dos colaboradores	X	X
Otimização das rotas	X	
Diminuir o nº de reclamações/ano	X	

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela anterior (tabela 8), podemos averiguar que ambas as empresas (Empresa A e Empresa B) apresentam um maior foco em aumentar os seus volumes de negócios e a rentabilidade dos seus capitais próprios e do ativo. A Empresa A apresenta um maior foco também em manter o nível de satisfação dos seus colaboradores, em otimizar as frotas e em diminuir o número de

reclamações/ano, enquanto que, a empresa B, coloca um maior ênfase em aumentar o seu número de clientes nacionais e internacionais, em superar o valor médio por cliente e também manter o nível de satisfação dos seus colaboradores.

Na tabela seguinte (tabela 9) podemos ver uma lista dos objetivos estratégicos definidos para a Empresa A e para a Empresa B.

Alguns dos objetivos estratégicos definidos pela empresa A vão ao encontro aos objetivos definidos pela empresa B, nomeadamente:

- Aumento do volume de negócios anual global;
- Aumento do resultado líquido do volume de negócios;
- Aumento do resultado do capital próprio;
- Aumento do retorno sobre os ativos;
- Aumento do número de clientes.

**Tabela 9.** Objetivos Estratégicos (Empresa A e Empresa B)

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Empresa A (Cabo Verde)</b>	<b>Empresa B (Portugal)</b>
Aumentar o volume de negócios anual global	X	X
Aumentar o RLVN	X	X
Aumentar o RCP	X	X
Aumentar o RA	X	X
Aumentar o número de clientes	X	X
Aumentar o número de novos contratos com outras entidades	X	
Aumentar o valor médio (faturação) por cliente	X	
Otimizar as rotas	X	
Aumentar a satisfação dos colaboradores em 5 percentuais ao	X	
Aumentar o número de clientes nacionais		X
Aumentar o número de clientes internacionais		X
Aumentar as parcerias estabelecidas		X
Superar o valor de 25€/cliente		X
Desenvolver e implementar o plano de marketing, atualizar		X
Manter o nível de satisfação dos colaboradores		X
Nº de horas de formação frequentadas		X

Fonte: Elaboração própria

### 5.3 As atividades propostas

Para que se atinjam os objetivos definidos, as empresas A e B definiram um plano de atividades a desenvolver, como pode-se observar na tabela seguinte (tabela 10).

Comparando as atividades propostas pelas duas empresas, observamos que algumas dessas atividades coincidem, como por exemplo: a promoção da empresa em sites e em outras redes sociais.

**Tabela 10.** Plano das atividades propostas

<b>Atividades</b>	<b>Empresa A (Cabo Verde)</b>	<b>Empresa B (Portugal)</b>
Capacitar Clientes	X	
Motivar clientes	X	
Simplificar o site	X	
Abrir um novo stand na ilha de Santiago	X	
Promover a empresa em outros sites e outras Mídias	X	
Contratar agências de serviço de publicidade	X	
Definir o plano estratégico	X	
Definir o plano de marketing (sendo este um objetivo e uma atividade simultaneamente)		X
Executar o plano de marketing com avaliações e ajustamentos semestrais		X
Reforçar a presença nas redes sociais (Atividade anexa ao plano de marketing)		X
Desenvolver um plano comercial que potencie o estabelecimento de novas parcerias		X
Agendamento de mais atividades (passeios)		X
Implementação de centro de custos por produto (passeios a pé, em grupo e passeios de jipe)		X
Atribuição de duas folgas semanais aos colaboradores, sendo uma delas ao fim de semana (o sistema de folgas é rotativo e assenta nas marcações/agendamentos dos passeios)		X
Desenvolver e concretizar um plano de formação		X

Fonte: Elaboração própria

## CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Neste trabalho foi abordada a temática do *Balanced Scorecard* (BSC), evidenciando-se qual o seu impacto em duas microempresas ligadas ao setor do turismo, uma em Cabo Verde e outra em Portugal.

O objetivo principal é compreender os efeitos da utilização da ferramenta, sejam eles positivos ou negativos, compreender as etapas da sua implementação e quais os indicadores utilizados por ambas as empresas que pertencem a países com realidades económicas e sociais distintas.

Ao longo de toda a investigação, foi possível concluir que implementar o BSC em uma empresa tem suas vantagens, mas também pode ter algumas desvantagens. Alguns autores citados, defendem que a implementação do BSC pode trazer vantagens como: o aumento do lucro operacional bruto, vendas alcançadas, cumprimento de metas financeiras, satisfação do pessoal, ajuda a facilitar a divulgação da estratégia e simplificar o sistema de controle da gestão, boa cooperação entre departamentos, suporte e comprometimento entre proprietário e gerente, uso de *hardware* e sistemas de *software* padrão, e muitas outras vantagens que são mencionadas durante o desenvolvimento do presente trabalho.

Neste caso em particular, verificou-se que a implementação do *Balanced Scorecard* foi agradavelmente simples, uma vez que o processo foi simplificado atendendo à especificidade de cada uma das empresas, podendo servir de ponte entre diferentes campos (financeiro e não financeiro).

Feita a análise comparada entre as duas microempresas, podemos concluir que o *Balanced Scorecard* veio motivar uma mudança de como as pessoas veem a empresa e a forma como é feita a gestão da mesma. Toda esta mudança acaba por se tornar visível, porque em ambas as empresas (Empresa A e Empresa B) toda a gestão da empresa tem vindo a ser controlada pela alta gerência (gestão de topo).

A utilização do *Balanced Scorecard* também contribuirá para aumentar a produtividade, aumentar o volume de negócios e aumentar a satisfação dos clientes, pois a empresa, a partir das iniciativas que vêm sendo desenvolvidas durante a implementação e desenvolvimento do BSC, passa a focar-se na eficiência e qualidade dos seus serviços, investindo na melhoria contínua e na formação dos seus colaboradores.

As principais limitações encontradas neste estudo foram:

- A falta de tempo por parte da gestão de topo.
- Alguma demora na resposta aos questionários direcionados aos colaboradores das empresas.

Para as pesquisas futuras, podem ser escolhidos os seguintes temas relacionados com o tópico desta tese:

- Vantagens e desvantagens da implementação do *Balanced Scorecard* nas PME;
- Dificuldades que as empresas enfrentam no processo de implementação do *Balanced Scorecard*;
- O BSC como ferramenta estratégica para a tomada de decisões numa empresa;
- O papel do BSC na gestão da inovação;
- Perceção dos gestores sobre o processo de institucionalização do BSC.

## Referências Bibliográficas

- Comissão das Comunidades Europeias. 2008. Prioridade às PME: A Europa é boa para as PME e as PME são boas para a Europa. Empresa e Indústria, Portugal.
- Doing Business (2013), The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank, <http://www.doingbusiness.org/map>.acedidoem 19/07/2014
- IAPMEI (2018). *Sobre as PME em Portugal*, Direcção de Planeamento e Estudos
- INE, Cabo Verde (2017). Evolução do volume de negócio das empresas de 2011 a 2018
- INE, Portugal (2011). A estrutura empresarial de Portugal
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*.
- Khan, S. H. (2013). *Human Resource Management Practices in SMES: An Exploratory Study*.
- Meliá, J. &. (1998). *Cuestionario de satisfacción laboral S20/23. Línea de investigación de PSICOLOGÍA DE LA SEGURIDAD*. Univer sitat de València.
- Pires, J. (2001). Cabo Verde: Subsídio Para o Estudo do Sistema Produtivo Nacional, Com Especial Incidência no Setor Primário.
- Ribeiro, C. (2008). O controlo de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard. *Revista TOC*, 100, 61-66.
- Rodrigues, J. A., Neves, J. C., & Jordan, H. (2003). O Controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores. *Áreas Editora*.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, 5ª Edição Lidel -Edições Técnicas, Lda.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 1ª Edição Lidel -Edições Técnicas, Lda.