



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

ESTUDO DE CASO

***BALANCED SCORECARD: APLICAÇÃO
PRÁTICA À EMPRESA MOVIDA –
EMPREENHIMENTOS TURÍSTICOS, SA***

Ana Cristina Francisco dos Santos (12554)

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com
a Orientação de:

Professor Gabriel Eleutério Silva

Julho 2013

RESUMO

O ambiente competitivo tem-se alterado de forma rápida e imprevisível. A necessidade das empresas de se adaptarem às mudanças é cada vez maior. Os tradicionais sistemas de controlo de gestão tornaram-se ineficazes e obsoletos face a esta nova realidade. O *Balanced Scorecard* (BSC) surge para dar resposta a estes desafios e pretende dotar as empresas com um sistema de gestão integrado que permite definir e concretizar a estratégia. Este projeto tem por objetivo descrever a implementação do *Balanced Scorecard* no Palácio do Gelo *Shopping*, um dos maiores centros comerciais do país. O estudo mostra a importância de adoção do BSC no alcance dos resultados esperados, pois apenas o bom desempenho financeiro da empresa não será suficiente. Este estudo é apenas um primeiro passo de um longo caminho a percorrer.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard*, sistema de gestão integrado, estratégia, mapa estratégico.

ABSTRACT

The competitive environment has changed rapidly and unpredictably. The need for businesses to adapt to changes is increasing. The traditional systems of management control have become ineffective and obsolete in the face of this new reality. The Balanced Scorecard appears to respond to these challenges and aims to provide companies with an integrated management system that lets you define and implement the strategy. This project aims to describe the implementation of the Balanced Scorecard in the Palácio do Gelo Shopping, one of the largest malls in the country. The study shows the importance of adopting the BSC in achieving the expected results because only the good financial performance of the company will not be enough. This study is only a first step in a long way to go.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, integrated management system, strategy, strategic map.

ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT	I
ÍNDICE DE FIGURAS	III
ÍNDICE DE TABELAS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	V
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA SOBRE <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	3
1.1 Evolução do BSC	3
1.1.1 Nascimento do BSC	3
1.1.2 O BSC como sistema de gestão da estratégia	9
1.1.3 O BSC como modelo focado na gestão estratégica	9
1.1.4 A importância dos ativos intangíveis.....	13
1.1.5 Alinhamento de todos com a estratégia.....	15
1.1.6 O BSC como sistema de gestão integrado.....	16
1.2 Limitações do BSC e medidas alternativas.....	23
1.2.1 Limitações do BSC.....	23
1.2.2 Medidas alternativas	26
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	27
2.1 Metodologia e modelos aplicados na análise do caso.....	27
2.2 Recolha e análise de dados	29
2.3 Método de investigação	31
CAPÍTULO 3 – IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA MOVIDA SA	31
3.1 Caracterização geral da empresa.....	31
3.1.1 História da empresa	31
3.1.2 Áreas de negócio	32
3.1.3 Estrutura Organizacional.....	34
3.2 Implementação do BSC	36
3.2.1 Desenvolver a estratégia.....	36
3.2.3.1 Visão, missão e valores.....	36
3.2.3.2 Agenda de mudança estratégica.....	37
3.2.3.3 Análise externa.....	39

3.2.3.4	Análise Interna.....	46
3.2.3.5	Análise strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT).....	52
3.2.2	Formulação da estratégia.....	56
3.2.3	Planear a estratégia	58
3.2.3.1	Mapa estratégico	61
3.2.3.2	Indicadores e Metas	62
3.2.3.3	Ações a desenvolver e orçamentos	63
3.2.3	Alinhar a organização e acompanhamento.....	65
3.3	Proposta geral e desenvolvimentos futuros	66
	CONCLUSÃO.....	68
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
	ANEXO I – Guião de entrevista semiestruturada.....	75
	ANEXO II – Projeções do FMI para 2013	76
	ANEXO III - Projeções para a Economia Portuguesa: 2013-2014	77
	ANEXO IV – Modelo das cinco forças de Porter.....	78
	ANEXO V - Sistema Cogeração Palácio do Gelo	80
	ANEXO VI – Análise dos Visitantes	81
	ANEXO VII – Demonstração do rendimento Integral Movida SA	82
	ANEXO VIII - Demonstração da posição financeira Movida SA	83
	ANEXO IX – Indicadores Financeiros	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de Gestão: ligar a estratégia às operações.....	16
Figura 2: Organograma do Palácio do Gelo <i>Shopping</i>	34
Figura 3: Oferta de Centros Comerciais em Portugal.....	42
Figura 4: Mapa estratégico do Palácio do Gelo <i>Shopping</i>	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas.....	19
Tabela 2: Agenda da mudança estratégica do Palácio do Gelo <i>Shopping</i>	38
Tabela 3: Oferta atual de retalho por formato.....	43
Tabela 4: Taxa de Ocupação.....	48
Tabela 5: Média Mensal e Diária de visitante.....	48
Tabela 6: Principais indicadores financeiros da Movida SA.....	50
Tabela 7: Análise SWOT do Palácio do Gelo <i>Shopping</i>	52
Tabela 8: Mapa de indicadores do Palácio do Gelo <i>Shopping</i>	62
Tabela 9: Ações a desenvolver no Palácio do Gelo <i>Shopping</i>	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comportamento das vendas dos lojistas em 2012.....	48
---------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC - *Activity Based Costing*

ABL - Área Bruta Locável

ABM - *Activity Based Management*

BSC – *Balanced Scorecard*

CRM - *Customer Relationship Management*

EVA – *Economic Value Added*

FMI - Fundo Monetário Internacional

IHPC - Índice Harmonizado de Preços no Consumidor

PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

PESTAL - Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PGS – Palácio do Gelo *Shopping*

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

STRATEX - *Strategic Expenditures*

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TI – Tecnologias de Informação

INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo a que se assiste nos dias de hoje tem criado uma preocupação crescente nos gestores da grande maioria das empresas. A necessidade de se adaptarem às mudanças sem perderem competitividade e rentabilidade é cada vez maior. Avaliar o desempenho da empresa e saber qual a estratégia a seguir é cada vez mais crucial para os gestores.

Hoje em dia, temas como, o relacionamento com os clientes e o envolvimento de todos no alcance dos objetivos e inovação, têm ganho uma importância extraordinária e tem-se tornado crucial para o bom desempenho das organizações. É reconhecido por vários autores, tais como Kaplan e Norton (2000a, 2004a, 2004b, 2008b), António *et al.* (2012), Capelo e Dias (2010), e considerando a conjuntura atual, que as empresas só alcançaram uma vantagem competitiva sustentável se desenvolverem e mobilizarem os seus ativos intangíveis, para além do aumento da receita e diminuição dos custos.

Os instrumentos tradicionais de controlo de gestão, tais como o controlo orçamental e a análise de vendas, baseados apenas na informação financeira e centrados no curto prazo, tornam-se insuficientes para a realidade enfrentada atualmente pelas empresas. Torna-se, assim, importante a utilização de ferramentas de gestão mais abrangentes que consigam avaliar numa perspetiva a longo prazo, que comuniquem com os objetivos estratégicos das organizações e que permitam assegurar a competitividade futura e a criação de valor (Kaplan e Norton, 2000b).

O *Balanced Scorecard* (BSC) surge para responder a estes desafios, como uma das ferramentas essenciais para a gestão estratégica das empresas, tendo como propósito a relação entre o planeamento estratégico e as ações operacionais da empresa.

Esta ferramenta de gestão tem vindo a sofrer algumas alterações com o decorrer dos anos. Está em constante evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos adquiridos na sua implementação, em várias organizações (Kaplan e Norton, 2000a). Inicialmente, foi desenvolvido para

responder às necessidades de avaliação de desempenho, mas rapidamente se transformou num instrumento que permite, a todos os intervenientes de uma organização, o alinhamento, a aprendizagem e a comunicação, evoluindo para um sistema de gestão integrado.

A finalidade deste estudo é a implementação do BSC na empresa Movida SA, em particular na área de negócio mais relevante desta empresa, o Palácio do Gelo *Shopping* (PGS), a fim de dar a conhecer à gestão, uma ferramenta, que não é utilizada atualmente e que trará muitas vantagens, na implementação com sucesso da sua estratégia. O autor pretende, através da definição de objetivos e da construção de indicadores, acompanhar e gerir a estratégia da empresa de forma a alcançar as metas a que se propõe.

Considerando as ideias chave do BSC e o sistema de gestão integrada abordado por Kaplan e Norton em 2009, pretende-se que este estudo possa permitir uma visão mais abrangente e equilibrada do desempenho do Palácio do Gelo e, ao mesmo tempo, possa dar a conhecer à gestão uma ferramenta que ajudará a perceber se a estratégia seguida está bem implementada, se está adequada ao ambiente externo e interno, e, conseqüentemente, se terá o sucesso desejado.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 1, é feita a revisão da literatura sobre BSC, onde se expõe os contributos de alguns autores sobre as principais características e objetivos, a sua evolução, críticas e limitações; no capítulo 2, é descrita a metodologia de investigação utilizada para a elaboração do presente trabalho; o capítulo 3 corresponde à implementação prática do BSC, dividido em duas partes - na primeira parte, apresenta-se a empresa objeto de estudo, descrevendo a sua história e as principais áreas de negócio; na segunda parte, é dedicada a implementação do BSC no Palácio do Gelo *Shopping* tendo por base as seis fases do sistema de gestão integrado desenvolvido por Kaplan e Norton em 2009. O estudo termina com a descrição de algumas conclusões sobre a temática abordada ao longo do trabalho.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA SOBRE *BALANCED SCORECARD* (BSC)

1.1 Evolução do BSC

A necessidade dos gestores adaptarem as suas empresas às mudanças que ocorrem no ambiente competitivo da atual realidade, sem perderem competitividade e rentabilidade é cada vez maior. O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu como uma ferramenta de gestão que veio dar resposta aos desafios dos gestores e foi sendo desenvolvido desde a publicação do artigo, em 1992, de Kaplan e Norton, como se demonstra nos pontos seguintes.

1.1.1 Nascimento do BSC

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, surgiu como um sistema equilibrado de monitorização e desempenho. Tinha como finalidade a definição dos principais indicadores de medição e objetivos, tendo por base quatro perspetivas: a perspetiva financeira, a perspetiva de clientes, a perspetiva dos processos, e por fim, a perspetiva da aprendizagem e inovação. Estes autores recomendavam uma combinação equilibrada entre indicadores financeiros, como resultado de medidas já tomadas, e indicadores não financeiros. Todos constituiriam os condutores do desempenho futuro. O BSC surge, assim, como um sistema de medição de desempenho (Kaplan e Norton, 1992).

“Só atingimos aquilo que medimos” (Kaplan e Norton, 1997). As tradicionais medidas de desempenho financeiras deixaram de se adequar às habilidades e competências que as empresas estão a tentar alcançar. Os gestores concluíram que nenhuma medida isolada pode levar ao alcance de um objetivo de forma clara. Esperam, portanto, obter uma representação equilibrada das suas medidas financeiras e operacionais (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetivas do BSC

O BSC, segundo Kaplan e Norton, constitui uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, organizados em quatro perspetivas:

Perspetiva financeira: *Como nos veem os acionistas?*

Na perspetiva financeira são representados os objetivos, a longo prazo, da organização, tais como, a geração de rendibilidades superiores ao capital investido nas unidades de negócio. Os seus indicadores mostram se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribui para a melhoria e aumento dos resultados. Em geral, são três os objetivos financeiros (António *et al.*, 2012):

- Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- Redução de custos: melhoria da produtividade;
- Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Kaplan e Norton (2000a) afirmam que as empresas têm duas alavancas básicas para a sua estratégia financeira: o crescimento da receita e a produtividade. A receita é constituída pela componente proveniente de novos mercados, novos produtos e novos clientes e pelo aumento do valor para os clientes existentes, através de uma melhor relação com estes, e pela expansão das vendas. A estratégia de produtividade resulta da melhoria da estrutura de custos da empresa através da redução direta ou indireta das despesas e do uso mais eficiente dos ativos, através da redução do capital fixo necessário para suportar um determinado nível de negócios.

Kaplan e Norton (1996b, 2000a) sugerem, também, que cada organização deve adaptar os seus indicadores financeiros à fase do ciclo de vida do setor económico e ao contexto particular onde a organização atua. Os objetivos de longo prazo estão relacionados com o resultado que esperam distribuir aos acionistas.

Os indicadores mais utilizados nesta perspetiva são a rendibilidade do investimento, a rendibilidade do ativo total, o valor acrescentado bruto, o resultado líquido, o *Economic Value Added* (EVA) (António *et al.*, 2012). No entanto, o grande objetivo é ligar estes indicadores à realidade dos clientes e ao processo de criação de produtos e serviços.

Os objetivos financeiros como o aumento dos resultados líquidos, a melhoria dos custos e da produtividade, o aumento da utilização dos ativos e redução de riscos na maioria das empresas, servem de base para integrar as quatro perspetivas do BSC, através de relações de causa/efeito que originam a melhoria do desempenho financeiro (António *et al.*, 2012).

Poderão utilizar-se os métodos *Activity Based Costing*¹ (ABC) e *Activity Based Management* (ABM) para ajudar a melhorar a gestão do desempenho. O método ABC permite uma melhor estimativa dos custos dos produtos ou serviços produzidos por uma organização, obtendo-se com mais rigor a segmentação com base na rendibilidade e a definição do valor proporcionado aos clientes. Por sua vez, a metodologia ABM permitirá refletir a estrutura de custos da organização, possibilitando obter informações que ajudarão nas decisões de qualquer perspetiva do BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (1992), se a melhoria de desempenho não se expressar nos resultados financeiros, os gestores devem reavaliar os pressupostos básicos da estratégia e da missão da empresa.

Perspetiva dos clientes: *Como lidar com os clientes?*

O centro de qualquer estratégia de negócios é a proposição de valor para o cliente, uma vez que só se conseguem alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. Daí a importância desta perspetiva para uma organização.

¹ O método ABC é uma técnica ou método contabilístico, desenvolvido por Robert Kaplan e Cooper em Harvard em meados da década de 80.

A perspetiva dos clientes pressupõe a combinação entre os produtos e serviços e as relações com clientes. Esta combinação permitirá que a empresa se diferencie dos seus concorrentes e defina como vai atrair, reter e aprofundar as relações com os seus clientes alvo.

Os clientes tendem a ser exigentes relativamente a quatro aspetos: prazos (de execução, de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço e custos. A utilização de sistemas *Customer Relationship Management* (CRM), pode ajudar a conhecer os segmentos de mercado e clientes nos quais a empresa deseja competir. Torna possível obter respostas para perguntas tais como: Qual o tipo de clientes que a empresa espera reter? Que segmentos-alvo definir? Qual o posicionamento de marketing a adotar? Que proposta de valor se deve formular para os nossos clientes? (António *et al.*, 2012).

A proposição de valor é muito importante, pois permite a uma empresa a interligação entre os seus processos internos, de forma a melhorar os resultados para os seus clientes. Geralmente, a proposição de valor é escolhida de entre três diferenciadores: excelência operacional, proximidade com o cliente e liderança de produto. Através da identificação da proposição de valor para os clientes, a empresa, então, saberá que tipo e que classes de clientes vai atingir (Kaplan e Norton, 2000a).

Os indicadores mais utilizados nesta perspetiva são o número de clientes, a quota de mercado e o volume de vendas anual (António *et al.*, 2012).

Perspetiva dos processos internos: *Onde podemos ser excelentes?*

Após uma empresa ter alcançado uma imagem clara das suas perspetivas de clientes e financeira, deve determinar quais os meios e processos pelos quais irá alcançar a diferenciação na proposição de valor e na melhoria de produtividade, para alcançar os objetivos financeiros que definiu.

A perspetiva dos processos internos concentra-se nas atividades organizacionais críticas, que se dividem em quatro processos: inovação através da criação de novos produtos e serviços e através da penetração em novos

mercados e em novos segmentos de clientes; aumento da proposição de valor para o cliente através do aprofundamento das relações com os clientes existentes; alcance da excelência operacional através da melhoria da gestão de custos, qualidade e tempo do ciclo dos processos internos, utilização de ativos e gestão de capacidade; e ser um bom cidadão corporativo através do estabelecimento de relações com os *stakeholders* externos (Kaplan e Norton, 2000a).

Atualmente o ambiente de negócios é caracterizado pela facilidade de imitação dos produtos e serviços. Sendo assim, para criar valor é necessário diferenciar (Porter, 1996). Desta forma, a competitividade das organizações deve assentar na melhoria contínua dos processos internos, em particular, através da inovação, da produção e dos serviços pós venda.

Através desta perspetiva é possível identificar quais os aspetos críticos das atividades da organização, que devem ser controlados e avaliados, para obter a satisfação dos clientes e acionistas.

Neste contexto surge o conceito *Six Sigma*², popularizado com a ideia de zero defeitos. Esta metodologia permite identificar os defeitos em qualquer processo através de ferramentas estatísticas, a fim de os reduzir sistematicamente, bem como reduzir a duração dos ciclos de produção, entrega e melhoria da produtividade. Inclui a informação financeira sobre custos e rendibilidade, e o principal objetivo é permitir criar mais valor para o cliente através da melhoria dos produtos, serviços ou processos e redução do desperdício. Representa, assim, uma evolução da gestão da qualidade (António *et al.*, 2012).

Os indicadores mais utilizados nesta perspetiva são o tempo de entrega, a rotação de stocks e a melhoria da produtividade (António *et al.*, 2012).

² O conceito "Seis Sigma" surgiu em 1986 e foi desenvolvido e implementado pela Motorola.

Perspetiva da aprendizagem e crescimento: *Como podemos continuar a inovar e a criar valor?*

A perspetiva de aprendizagem e crescimento define as competências essenciais, as habilidades, as tecnologias e a cultura corporativa, necessárias para suportar a estratégia de uma empresa. A empresa deve determinar como vai satisfazer os requisitos dos processos internos críticos, a proposição de valor diferenciada e as relações com os clientes. Estes objetivos permitem que todos fiquem ligados à estratégia de uma empresa (Kaplan e Norton, 2000a).

Para alcançar o crescimento de longo prazo as empresas devem promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais e investir no pessoal, sistemas e procedimentos. Desta forma, definem-se os ativos intangíveis relevantes para a estratégia, ou seja, avaliam-se as aptidões e capacidades dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e a sua ligação aos objetivos de uma empresa (Kaplan e Norton, 1996b).

É na perspetiva da aprendizagem e crescimento que se enquadra o capital humano. Uma cultura organizacional que assenta na formação, motivação e incentivo de aprendizagem contínua dos seus colaboradores, gera um fluxo contínuo de sugestões de melhoria e ideias, que permitirão melhorar os processos internos. Esta melhoria, por sua vez, permitirá um aperfeiçoamento dos produtos e serviços que irão satisfazer as necessidades de todos os clientes. Estes, como consequência, tendem a fidelizar-se à empresa, o que originará um melhor desempenho da organização (António *et al.*, 2012).

Os indicadores mais utilizados para avaliar esta perspetiva são as despesas de investigação e desenvolvimento, o número de patentes registadas, a taxa de retenção dos empregados e os dias de formação (António *et al.*, 2012).

O BSC, inicialmente, cingia-se apenas à fase de controlo. No entanto, ao longo dos anos, constatou-se que esta ferramenta demonstra relevância também nas outras fases. Atualmente muitas organizações utilizam o BSC para envolver os seus colaboradores na formulação da estratégia, o que facilita a implementação e o controlo.

1.1.2 O BSC como sistema de gestão da estratégia

Em 1996, o BSC surge como um sistema de gestão da estratégia, onde são enfatizados quatro novos processos: explicação da visão, comunicação da estratégia, planeamento do negócio e aprendizagem estratégica. Surge como um instrumento de comunicação e definição das prioridades de atuação de todos os intervenientes de uma organização, gestores, colaboradores, investidores e clientes. O objetivo era obter um conjunto de indicadores de desempenho que descrevesse qual a estratégia a seguir pela organização (Kaplan e Norton, 1996b). Foi criada a relação entre as medidas financeiras e não financeiras, as medidas de processos e de resultado, os objetivos de médio e longo prazos e as ações de curto prazo, proporcionando uma comunicação global da empresa e uma gestão estratégica eficaz (Kaplan e Norton, 1996c). Mas cada organização tem uma visão, uma missão e uma estratégia específicas, não existindo um conjunto de indicadores de desempenho genérico, devendo as organizações definir um conjunto de indicadores adequados aos seus objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2000b). Kaplan e Norton (1996a) incluem no BSC não só as tradicionais medidas financeiras, mas também as medidas qualitativas, como a satisfação dos colaboradores, a missão da empresa e a lealdade dos clientes.

1.1.3 O BSC como modelo focado na gestão estratégica

Em 2000, o BSC é considerado um sistema de gestão estratégica, onde a visão e a estratégia organizacional passam a ser o seu foco. Os objetivos estratégicos são representados em mapas estratégicos, através de relações de causa e efeito entre os temas estratégicos. Estes descrevem a visão dos gestores relativamente ao que a empresa pretende realizar no futuro para alcançar o sucesso. Para Kaplan e Norton, o mapa estratégico³ veio permitir que os colaboradores tivessem uma visão clara de como o seu trabalho está ligado aos objetivos da organização, permitindo uma maior coordenação no trabalho e convergência de interesses. Surge uma nova forma organizacional,

³ O mapa estratégico foi apresentado pela primeira vez por Kaplan e Norton em 2000 no artigo da *Harvard Business Review*, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It"

a organização orientada para a estratégia, sendo o principal instrumento de gestão o BSC (Kaplan e Norton, 2000b).

Segundo estes autores através da prossecução de cinco princípios é possível passar de uma ferramenta de gestão de desempenho para uma ferramenta estratégica (Kaplan e Norton, 2000b):

1. Tradução da estratégia em termos operacionais:

Este princípio pressupõe que a estratégia seja o foco do processo de gestão. Para tal, deve ser descrita de forma clara para que possa ser entendida por todos. A utilização de mapas estratégicos possibilita a descrição das relações de causa e efeito entre os ativos intangíveis e os outros ativos de forma a criar valor, quer para os clientes, quer para os acionistas (Kaplan e Norton, 2004a, 2004b, 2004d);

2. Alinhar a organização com a estratégia:

O segundo princípio revela a importância de toda a organização estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, salientando a importância da ligação entre a estratégia e os mapas estratégicos em todas as unidades de negócio de uma organização (Kaplan e Norton, 2006);

3. Fazer chegar a estratégia a todos, todos os dias:

No passado, os colaboradores de uma empresa apenas desempenhavam as suas tarefas sem se preocuparem, ou sequer entenderem os objetivos da empresa. Hoje em dia, esta situação tende a mudar, sendo incutido o princípio de que todos têm que estar alinhados com a estratégia para criar valor. Atualmente, os colaboradores são os principais responsáveis pela implementação e prossecução da estratégia (Kaplan e Norton, 2006);

4. Fazer da estratégia um processo contínuo:

É importante que as empresas tenham uma perfeita interligação entre a gestão da estratégia e a gestão das operações, ou seja, que a implementação e desenvolvimento da sua estratégia se torne num processo contínuo. O BSC,

como um sistema de gestão integrado, permite definir e concretizar a estratégia e interligar o processo de controlo das operações com o processo de controlo e aprendizagem, no sentido de alcançar uma gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2009);

5. Mobilizar a mudança através da liderança executiva:

Os quatro princípios anteriores salientam a importância das ferramentas e dos processos na implementação do BSC. No entanto, para a implementação ser bem sucedida é necessário o envolvimento de toda a equipa executiva neste processo de mudança que envolve todas as unidades da empresa. Como Kaplan e Norton afirmaram: “Se os executivos de topo não forem líderes energéticos do processo, a mudança não ocorre, a estratégia não é implementada e a oportunidade para um melhor desempenho está perdida” (Kaplan e Norton, 2001).

Mapa estratégico

Muitas empresas falham na execução da sua estratégia porque não dispõem de informação clara e detalhada. Depois de uma vasta pesquisa, Kaplan e Norton (2000a), identificaram alguns padrões nas empresas e representaram-nos no mapa estratégico. Este incorpora diferentes itens do BSC e interliga os resultados esperados com as diretrizes necessárias para os alcançar. Através desta ferramenta, cada colaborador perceberá a forma de como o seu trabalho se relaciona com os objetivos globais da empresa, possibilitando a coordenação e cooperação no alcance desses objetivos. O mapa estratégico é, assim, uma representação visual dos objetivos críticos de uma empresa e das relações de causa e efeito entre eles (Kaplan e Norton, 2000a).

As empresas desenvolvem vários processos em simultâneo, no entanto, é importante identificar e procurar a excelência dos processos críticos, que irão permitir o aumento do valor para os clientes. Todos os processos devem ser desenvolvidos, no entanto, as empresas devem direcionar a sua ação essencialmente para os processos críticos pois são fundamentais para a sua diferenciação. Os processos estratégicos críticos são agrupados em **temas**

estratégicos, que serão o alvo de atenção e responsabilidade por parte dos gestores e devem ser agrupados entre si de acordo com o grau de complementaridade e integração. São, portanto, os pilares sobre os quais se executa e desenvolve toda a estratégia e são constituídos por um conjunto de objetivos estratégicos relacionados (Kaplan e Norton, 2004d).

As empresas podem agrupar os objetivos relacionados em temas estratégicos seguindo, por exemplo, uma das seguintes orientações estratégicas (Russo, 2009):

- Construir uma posição privilegiada, aumentar o valor para os clientes, alcançar a excelência operacional, ser um bom cidadão empresarial (Kaplan e Norton, 2000a);
- Liderar custos, diferenciar produtos/serviços, baixar custos (Porter, 1996);
- Melhorar a qualidade e eficiência operacional, inovar (Kaplan e Norton, 2008a);

A construção do mapa estratégico, tendo em conta os temas estratégicos definidos, permite concretizar a estratégia competitiva da empresa, no sentido que os gestores podem planejar e gerir cada componente da estratégia separadamente, mas de forma coerente com os objetivos globais desejados (Kaplan e Norton, 2008a).

O mapa estratégico é desenhado em torno da estrutura de causa e efeito dos temas estratégicos, subjacente à interligação dos objetivos das quatro perspetivas do BSC. De cima para baixo, pressupõe-se que bons resultados financeiros só serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos, cuja proposição de valor sugere a forma de gerar vendas e aumentar a fidelidade. Os processos internos criam e desenvolvem a proposição de valor para os clientes, sendo os ativos intangíveis os pilares da estratégia que sustentam estes processos. O alinhamento dos objetivos nas quatro perspetivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada (Kaplan e Norton, 2004d).

O BSC, através da definição dos temas da estratégia, identifica com detalhe os elementos críticos da estratégia: clientes-alvo, proposição de valor, inovação de produtos, serviços e processos e investimento em pessoal e sistemas (Kaplan e Norton, 2004d).

O mapa estratégico de uma empresa deve, então, refletir os pontos-chave da empresa que a diferencia dos seus concorrentes e as inter-relações entre os processos críticos e os ativos intangíveis que permitem alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Assim, os gestores poderão conjugar os investimentos em pessoas, tecnologias e capital na implementação da estratégia, de forma a assegurar a sustentabilidade na criação de valor para os seus clientes e acionistas e, por consequência, assegurar o sucesso (Kaplan e Norton, 2004b).

1.1.4 A importância dos ativos intangíveis

Em 2004, o BSC desenvolveu objetivos e medidas para orientar os ativos intangíveis na perspectiva de aprendizagem e crescimento organizacional. Nesta fase, o BSC revelou três categorias de intangíveis: a capacidade dos colaboradores, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e o alinhamento (Kaplan e Norton, 2004a, 2004b).

Ativos intangíveis

No final do século XX, o BSC revelou a importância de demonstrar que os ativos fixos intangíveis são uma fonte de vantagem competitiva para as empresas e, portanto, torna-se crucial quantificar esses ativos. Os ativos tangíveis deixaram de ser os únicos indicadores de competitividade entre as empresas, passando a ser também considerados os ativos intangíveis.

O *know-how* de funcionários, os sistemas de tecnologia da informação e a cultura organizacional valem muito mais do que os ativos tangíveis. Mas aqueles ativos têm um problema, são difíceis de gerir e de quantificar. Raramente geram valor só por si e precisam ser combinados com outros ativos. Ao contrário dos ativos financeiros e físicos, os ativos intangíveis são

difíceis de imitar pela concorrência, o que os torna uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável (Kaplan e Norton, 2004a).

A importância da ligação entre os ativos tangíveis e intangíveis pode ser descrita pelo exemplo dado por Kaplan e Norton em 2004a. No exemplo referido, estes autores sugerem que os investimentos em Recursos Humanos (RH) e Tecnologias de Informação (TI) devem ser integrados e alinhados com a estratégia, a fim da organização alcançar todo o seu potencial. Quando uma empresa separa funções como RH e TI, acaba por criar comportamentos rivais, que se traduzem pela parte de RH na pressão para obter mais formação de pessoal e do lado TI na pressão pela compra de *hardware* e *software* novos.

Há 20 anos atrás, já era defendido por Drucker que as empresas deveriam ser baseadas no conhecimento, constituídas por equipas especializadas que organizam e gerem o seu desempenho através da colaboração e proximidade entre os colaboradores e os clientes, e por avançados sistemas de informação. Designou-a de organização baseada na informação (Drucker, 1988, 1995).

Medir o valor dos ativos intangíveis consiste em avaliar o seu nível de ligação à estratégia da empresa. A esta ligação Kaplan e Norton (2004a) designaram de prontidão estratégica de uma empresa, sem a qual nenhuma estratégia poderá produzir bons resultados.

Kaplan e Norton (2004a), no desenvolvimento da perspetiva de aprendizagem e crescimento, identificaram três categorias de ativos intangíveis, que consideraram essenciais para a implementação de qualquer estratégia: capital humano, capital informacional e capital organizacional.

O capital humano é constituído pelas habilidades, talento e conhecimentos dos colaboradores de uma empresa para realizar os processos internos críticos, com o objetivo de alcançar o sucesso da estratégia. O capital informacional é constituído por bases de dados, sistemas de informação, redes e infraestruturas tecnológicas. E o capital organizacional é constituído pela cultura, liderança, comprometimento dos colaboradores com as metas estratégicas e a sua capacidade de partilhar conhecimentos. De todos os ativos

intangíveis, o capital organizacional é, talvez, o menos compreendido e o mais difícil de ser medido.

Os ativos intangíveis são o alicerce da estratégia de qualquer organização. Assim: o capital humano torna-se mais valioso quando se concentra nos cargos estratégicos responsáveis pelos processos internos mais importantes; o capital informacional, cria maior valor quando fornece a infraestrutura e as aplicações estratégicas necessárias para complementar o capital humano; e o capital organizacional permite que uma nova estratégia seja implementada com sucesso, se a organização promover uma cultura de valores, constituída por líderes capazes de encarar as mudanças e por equipas de trabalho qualificadas, todos alinhados com a estratégia geral da empresa (Kaplan e Norton, 2004a).

Os ativos intangíveis são difíceis de mensurar, no entanto, o BSC tem incentivado as organizações a enfrentar este desafio. Como afirmado por Kaplan e Norton (2004a) "...uma empresa pode agora medir o que desejar, e não desejar somente aquilo que hoje consegue medir." Medir os ativos intangíveis significa perceber o quão bem eles se alinham com os objetivos estratégicos da empresa (Kaplan e Norton, 2004b).

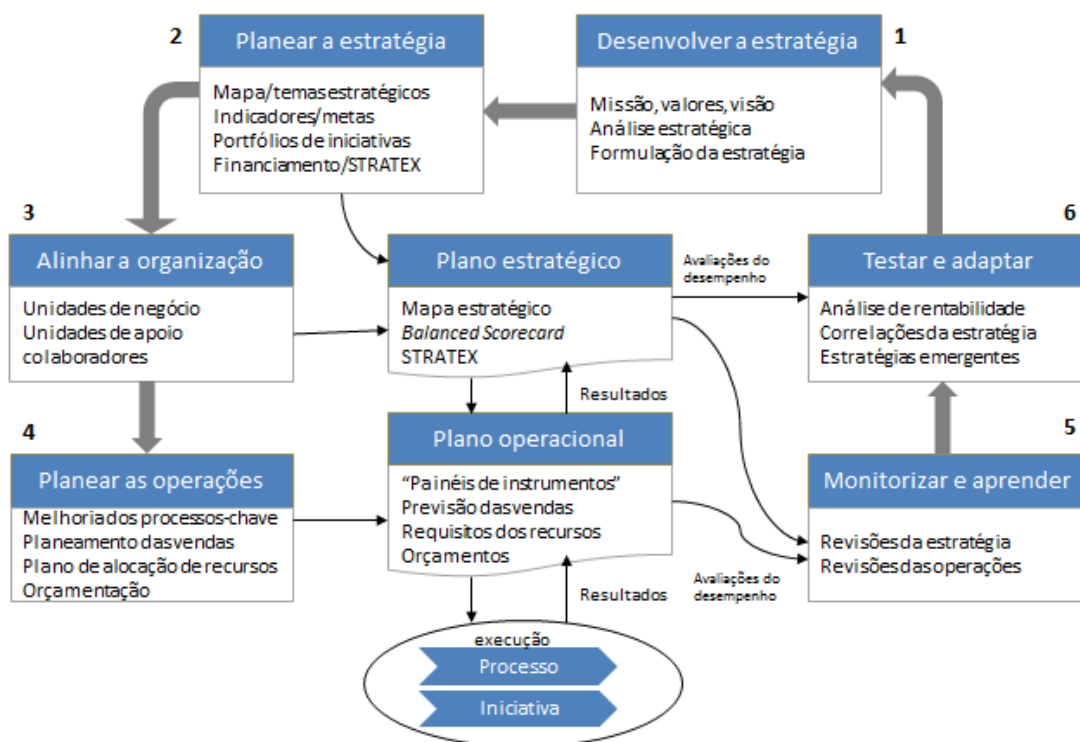
O mapa estratégico permite ligar os ativos intangíveis à estratégia e ao desempenho da empresa. Mostra que os ativos intangíveis influenciam o desempenho da empresa ao aperfeiçoar os processos internos críticos, para a geração de valor, para os clientes e para os acionistas.

1.1.5 Alinhamento de todos com a estratégia

Em 2006, no sentido de fazer face ao ambiente externo cada vez mais competitivo e dinâmico, surge a necessidade de relacionar a missão, a visão, a estratégia, a estrutura organizacional, os valores e os processos da empresa. Promove-se o alinhamento de todos com a estratégia e com o desdobramento dos objetivos a todos os níveis na empresa (Kaplan e Norton, 2006).

1.1.6 O BSC como sistema de gestão integrado

Em 2008, Kaplan e Norton, vão mais além, e propõem um sistema de gestão integrado composto por seis fases. Este sistema permite a interligação entre a formulação e planeamento da estratégia e a execução operacional. Este sistema encontra-se representado na figura seguinte:



Fonte: Kaplan e Norton 2009

Figura 1: Sistema de Gestão: ligar a estratégia às operações

Como referem Kaplan e Norton (2008a), existem duas regras básicas para a execução de uma estratégia de sucesso: entender o ciclo de gestão que liga a estratégia com as operações e saber quais as ferramentas que se devem aplicar em cada uma das fases do ciclo. Criar um sistema de gestão integrada permitirá às empresas evitar falhas e insucessos na prossecução da sua estratégia.

Sistema de gestão integrado em seis fases

O sistema de gestão integrado em seis fases incorpora o BSC, os mapas estratégicos, os cinco princípios das organizações orientadas para a estratégia e também o desenvolvimento e planeamento de uma estratégia eficaz. Em conjunto, estas ferramentas permitem às empresas integrar todos os processos e ferramentas necessários para operacionalizar a estratégia, ou seja, planear, executar, acompanhar, aprender, testar e adaptar a sua estratégia a fim de alcançar o sucesso (Kaplan e Norton, 2008a).

Um sistema de gestão global e integrado é composto pelas seguintes fases (Kaplan e Norton, 2008b, 2009):

- Fase 1: Desenvolver a estratégia;
- Fase 2: Planear a estratégia;
- Fase 3: Alinhar a organização com a estratégia;
- Fase 4: Plano de operações;
- Fase 5: Monitorar e aprender;
- Fase 6: Testar e adaptar a estratégia.

Fase 1: Desenvolver a estratégia

O sistema de gestão integrado inicia com o desenvolvimento da estratégia. Nesta fase os executivos devem tentar responder a três questões:

- Qual é negócio da empresa e porquê? A resposta a esta questão irá definir a missão da empresa (qual o seu propósito), os seus valores (orientações internas das suas ações) e a sua visão (os resultados que esperam alcançar).
- Qual é o ambiente onde a empresa se enquadra? Os gestores da empresa devem fazer uma análise estratégica ao ambiente competitivo onde se inserem.
- Como a empresa pode competir mais eficazmente? Nesta fase, os gestores formulam a estratégia e definem onde vão competir, qual a

proposição de valor que os irá diferenciar dos seus concorrentes e que capital humano e tecnologias irão usar.

Depois de definidas a missão, a visão e os valores da empresa, deve-se realizar uma análise estratégica do ambiente interno e externo. Para tal, utilizam-se ferramentas, como por exemplo, a análise política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal (PESTAL) e/ou a abordagem de Michael Porter, modelo das cinco forças. As conclusões resumem-se numa matriz SWOT para avaliar a capacidade dos recursos internos e os fatores externos responsáveis pela prossecução da visão da empresa. O objetivo é garantir que a empresa através das suas forças internas alcança as oportunidades externas enquanto combate as fraquezas e ameaças (Kaplan e Norton, 2008b).

Fase 2: Planear a estratégia

A estratégia é planeada através do desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos. Devem ser abordadas as seguintes questões nesta fase:

- Como descrever a estratégia da empresa? A empresa deverá construir um mapa estratégico para representar os seus objetivos, agrupando objetivos relacionados em temas estratégicos, sendo cada conjunto a representação das principais componentes da estratégia. Desta forma pode planear e gerir separadamente cada ponto-chave da estratégia.
- Como medir o plano da empresa? O plano pode ser medido através da transformação dos objetivos definidos nos mapas estratégicos num BSC. Depois de definidos os objetivos estratégicos, para cada um deles deve ser selecionado um indicador ou indicadores que vão medir e avaliar o grau de cumprimento do objetivo a atingir. Para todos os indicadores devem ser definidas metas para verificar o nível de desempenho ou melhorias necessárias a fazer. O BSC deve ainda incluir as iniciativas e programas necessários para alcançar os objetivos.
- Que programas de ação são necessários para a estratégia da empresa? Nesta etapa, são escolhidas as iniciativas estratégicas. Estas constituem

um conjunto de ações que devem ser executadas com sucesso, simultaneamente e de forma coordenada, para assim a empresa atingir os objetivos estratégicos.

Tabela 1: Objetivos, indicadores, Metas e Iniciativas

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Aquilo que a estratégia pretende alcançar	A forma como será controlado o desempenho dos objetivos	Nível de desempenho ou melhorias que a estratégia necessita	Programas de ação necessários para a implementação da estratégia
Exemplo			
Crescimento dos proveitos	Taxa de crescimento do volume	Aumento de 10%	Aumentar a proximidade com o cliente e atender às suas necessidades
	Resultados operacionais	Aumento de 10%	Oferecer novos produtos/serviços num prazo mais curto

Fonte: Autor, adaptado do livro “Prémio de Execução”, Kaplan e Norton, 2009

- Como vão ser financiadas as iniciativas estratégicas? Tradicionalmente, o orçamento da empresas foca-se em recursos existentes para as funções organizacionais e unidades de negócios. Os investimentos estratégicos devem ser separados das rubricas operacionais do orçamento, normalmente as empresas criam uma categoria especial no orçamento a que chamam *Strategic Expenditures* (STRATEX) (despesas estratégicas).
- Quem fica responsável pela execução da estratégia? Em algumas empresas são criadas equipas por cada tema estratégico, constituídas por vários colaboradores de toda a empresa e financiadas por uma proporção do STRATEX.

Nesta fase deverá desenvolver-se um mapa estratégico, pois é uma importante ferramenta que permita visualizar a estratégia numa relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. Depois de desenvolvido, permitirá aos gestores criar um *Balanced Scorecard* de indicadores de desempenho e metas para cada objetivo estratégico, importante para a tomada de decisão sobre a estratégia e a sua execução (Kaplan e Norton, 2008b).

Fase 3: Alinhar a organização com a estratégia

O envolvimento de todos na execução da estratégia de uma empresa é muito importante para alcançar todos os benefícios de um negócio. Nesta fase, Kaplan e Norton afirmam que se devem abordar as seguintes questões:

- Como assegurar que todas as unidades de negócio de uma empresa estão alinhadas? Deve-se assegurar que as estratégias das unidades de negócios individuais sejam integradas de forma a criar sinergias para aquelas unidades que operam de forma independente umas das outras.
- Como se podem interligar as unidades de apoio com as unidades de negócios e com as estratégias empresariais? Erradamente, os gestores costumam olhar para as unidades de apoio como unidades isoladas, cujo principal objetivo é o de minimizar as despesas operacionais, em vez de as considerar participantes nas estratégias e operações da empresa e das unidades de negócio que devem apoiar. Para a execução bem sucedida de uma estratégia as unidades de apoio devem alinhar as suas estratégias às estratégias de criação de valor da empresa e respetivas unidades de negócios. Esta interligação deve ser assegurada através da criação de mapas de apoio e de *scorecards* para cada unidade estratégica.
- Como motivar os colaboradores para ajudarem na execução da estratégia? Os colaboradores são uma peça essencial dentro de uma empresa, são eles que melhoram e executam os processos, os programas e as iniciativas exigidas pela execução da estratégia. Para tal, necessitam de conhecer e compreender a estratégia e interligar o seu dia a dia de trabalho com a estratégia. Normalmente, são utilizados programas de comunicação, que permitem a ligação entre os objetivos pessoais dos colaboradores com as unidades de negócio e com os objetivos estratégicos da empresa.

Fase 4: Plano de operações

As empresas conjugam a sua estratégia de longo prazo com as operações do dia a dia através de um plano operacional. Esta fase consiste na elaboração desse plano que define as ações a tomar pela empresa na concretização dos seus objetivos estratégicos. Aborda duas questões fundamentais:

- Que melhorias de processos de negócios são as mais críticas para a execução da estratégia? Deve ser feita a representação dos objetivos nos mapas estratégicos dos processos e representar a forma de como a estratégica será executada.
- Como interligar a estratégia com os planos operacionais e com o orçamento? Os planos operacionais, o BSC e as metas devem ser representados num plano operacional anual. Este plano operacional é composto por uma previsão de vendas detalhada, um plano de capacidade de recursos e um orçamento para as despesas operacionais e gastos de capital.

O objetivo, nesta fase, é alinhar as atividades e melhorias dos processos de curto prazo com as prioridades estratégicas de longo prazo.

Fase 5: Monitorar e aprender

Uma vez que a estratégia está formulada, planeada e associada a um plano operacional abrangente, dá-se início à fase da execução dos planos estratégicos e operacionais, à monitorização dos resultados e ao desenvolvimento de ações de melhoria das operações estratégicas com base em novas informações.

Devem ser realizadas reuniões de revisão de estratégia para discutir os indicadores e iniciativas do BSC e avaliar os progressos e obstáculos decorrentes da execução da estratégia. Nas reuniões devem-se avaliar todas as operações, se estão controladas e se a estratégia está a ser executada corretamente.

Fase 6: Testar e adaptar a estratégia

No espaço de tempo entre a revisão da estratégia até à próxima vez que a empresa a fará, surgem mudanças no ambiente competitivo, novas ideias e novas oportunidades que as empresas devem avaliar.

O objetivo da fase de testar e adaptar a estratégia é o de avaliar se uma empresa tem a estratégia certa ou não, ou seja, avaliar-se o desempenho da estratégia seguida, perante as recentes mudanças no ambiente externo e interno da empresa.

Os gestores quando atualizam a sua estratégia vão modificar o seu mapa estratégico e o BSC começa um novo ciclo com um novo plano estratégico e operacional. São definidas novas metas, novas iniciativas, as previsões do próximo período de vendas, as prioridades de melhoria de processos, os requisitos de capacidade de recursos e um plano financeiro atualizado.

Em resumo o BSC veio permitir às empresas dispor de instrumento de gestão estratégica imprescindível, que descreve, comunica e controla a estratégia, permite que cada colaborador perceba qual o seu contributo para a empresa e promove a ligação de todos com a estratégia. A formulação dos objetivos, das iniciativas estratégicas, das metas e dos indicadores, pelas quatro perspetivas e considerando as relações de causa e efeito entre elas, permite obter uma gestão mais eficaz para fazer face à realidade dos dias de hoje.

Atualmente o BSC é, de acordo com Kaplan e Norton (2009:12) “ um sistema de gestão abrangente e autossuficiente que liga a estratégia às operações. O sistema integra as contribuições dos nossos quatro livros anteriores e as contribuições de muitas outras inovações de gestão recentes, incluindo o desenvolvimento da estratégia, a gestão e melhoria das operações, a determinação dos custos baseados nas atividades, a inteligência empresarial e a análise. O sistema de gestão de ciclo fechado ... representa o “resultado final” que as empresas desejam conquistar, ligando a excelência na execução operacional às prioridades estratégicas e à visão”.

1.2 Limitações do BSC e medidas alternativas

1.2.1 Limitações do BSC

Ao longo do tempo, e depois de investigações feitas por Kaplan e Norton, o conceito do BSC evoluiu para um sistema de gestão estratégica, sendo o seu principal objetivo a ligação entre o planeamento estratégico e as ações operacionais de uma organização.

O BSC permite que os gestores se foquem num determinado número de indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, relacionados de forma causal, que reúnem as principais perspetivas de desempenho de uma empresa na prossecução da estratégia formulada (Capelo e Dias, 2010).

No entanto, alguns autores fazem críticas a esta ferramenta, destacando-se:

Iltner e Larcker (2003) apontam alguns erros que as empresas cometem na implementação do BSC que não lhes permite alcançar o sucesso desejado, tais como, a utilização de indicadores não articulados com a estratégia, não relacionados com o desempenho pretendido no futuro, relações causais entre os indicadores pouco válidas e não validadas e medições incorretas.

Norreklit (2000) analisa de forma crítica dois aspetos essenciais do BSC: as relações de causa e efeito e a validade deste instrumento de gestão estratégica. Segundo o autor, não existem relações causais entre as áreas analisadas, mas sim relações lógicas, consequência de a dimensão temporal não estar explícita no BSC, o que o torna inconsistente com a existência de relações de causa e efeito. Este autor sugere que as relações entre os diversos indicadores do BSC têm falta de rigor, o que poderá implicar o insucesso deste instrumento. Outra crítica apontada pelo autor é sobre a validade do BSC enquanto instrumento de gestão estratégico, uma vez que afirma que este não cativeira toda organização, incluindo o seu meio envolvente e o *stakeholders*. Norreklit conclui que, o BSC define hipóteses inválidas que podem levar a expectativas deturpadas sobre os indicadores de desempenho, que resulta na obtenção de um resultado que não foi o esperado, e como modelo hierárquico,

não se adapta a um ambiente dinâmico numa organização, tendo por isso que se tornar mais realista e ajustar os métodos de controlo.

Para Norreklit, Jacobsen e Mitchell (2008), o BSC para ser corretamente implementado deve combinar os indicadores de resultado com os indicadores de desempenho. Alertam para alguns cuidados a ter na sua implementação:

- Simplificação – As organizações são complexas e o BSC é um modelo simples que poderá não se adaptar a todas as realidades;
- Qual é o balanço? – Com o BSC, são utilizadas múltiplas medidas para medir o desempenho, o que poderá levar à confusão entre os colaboradores;
- Relação de causa e efeito enganosa – os autores utilizam o exemplo de usualmente se considerar a satisfação dos clientes como o principal indicador para o sucesso financeiro. Segundo a perspectiva destes autores, só o será se os clientes estiverem satisfeitos e forem rentáveis. Caso contrário os clientes podem estar satisfeitos mas à custa de uma redução no preço dos serviços/produtos oferecidos, logo os resultados financeiros diminuem. Por outro lado, os clientes poderão não estar satisfeitos se tiverem que pagar mais para obter o que os satisfaz.
- Dificuldades de tempo – As relações de causa e efeito subjacentes no BSC poderão ocorrer em momentos diferentes no tempo, ou seja, o efeito das alterações nas medidas mais importantes poderá ser mais rápido do que em outras medidas. Não existe uma separação no tempo da causa e do efeito.
- Distanciamento da gestão – Usar o BSC pode provocar a perda de consciência de como e porquê as operações ocorreram na empresa. Um exemplo usado pelos autores é o facto de um cliente sair da empresa, para os gestores seria um aspeto negativo, no entanto, poderá não ser prejudicial se o mesmo não era rentável.
- O que se mede nem sempre é o que se obtém – Kaplan e Norton em 1996b defendem que o método para implementação do BSC é do nível estratégico para o nível operacional. No entanto, esta perspectiva

pressupõe que as pessoas agem de maneira simples e de forma mecânica. Tal não é verdade, sendo possível manipular certas medidas a fim de se atingir determinado objetivo.

Capelo e Dias (2010) afirmam que apesar de o BSC ser uma ferramenta de suporte à aprendizagem e implementação da estratégia, baseia-se no “desenvolvimento essencialmente qualitativo dum modelo explicativo do desempenho futuro da organização, suscetível por isso a falhas de validade e consistência que podem comprometer os benefícios esperados”⁴.

António *et al.* (2012)⁵ descreve as seguintes críticas de alguns autores: segundo Atkinson *et al.* (1997) o BSC apenas considera como parte interessada na organização os *stakeholders* que determinam e influenciam diretamente os objetivos da organização; Kennerly e Neely (2002) acrescentam que o BSC não identifica todas as partes interessadas que podem influenciar ou ser influenciadas pelos objetivos da organização.

Russo (2009)⁶ descreve ainda as seguinte críticas de autores como Otley, Atkinson, Waterhouse e Wells relativamente à *performance* do BSC: não esclarece de forma clara a contribuição dos colaboradores e dos fornecedores na prossecução dos objetivos da empresa; não identifica qual o papel da comunidade na definição do meio envolvente no qual a organização se insere; e falha na avaliação da contribuição dos *stakeholders* para os objetivos da empresa.

António *et al.* (2012) sublinha o carácter histórico do BSC, uma vez que pressupõe a melhoria do desempenho futuro de uma organização mas tem como base o desempenho que obteve no passado.

⁴ Capelo, C. e Dias, J. (2010) Balanced Scorecard Dinâmico: Uma proposta de modelação da dinâmica das organizações em Pereira, R. (ed), A dinâmica das Ciências Económicas e Empresariais – Contributos para uma visão abrangente, Escolar Editora, Lisboa, pág. 120

⁵ “Estratégia Organizacional: Do mercado à ética”, Escolar Editora, Lisboa (2012) pág. 161-162

⁶ “Balanced Scorecard para PME”, 5.ª edição, Lidel, Lisboa-Porto, (2009) pág. 90-91

1.2.2 Medidas alternativas

Com o propósito de ultrapassar as críticas relativamente à validade e consistência da estrutura dos indicadores do BSC, Capelo e Dias (2010) propõe a abordagem baseada na dinâmica de sistemas. Segundo estes autores, a combinação com a dinâmica de sistemas permite desenvolver um modelo dinâmico quantitativo que testa a validade e consistência do BSC e proporciona a compreensão das relações causais dos indicadores.

Norreklit, Jacobsen e Mitchell (2008) defendem que a forma de evitar as falhas do BSC é a implementação de um sistema de medição de desempenho através de uma abordagem interativa de aprendizagem em vez de um sistema de aprendizagem mecânica assumida pelo BSC. O seu fundamento é no sentido de que os gestores têm que conhecer e estudar constantemente o seu negócio, pois assim, terão confiança no seu sistema o que permitirá gerir as suas ações de forma adequada e de acordo com os objetivos que pretendem alcançar.

Ittner e Larcker (2003) depois de alguns testes e investigação numa amostra de empresas, reconhecem que se as organizações construírem o mapa estratégico de forma apropriada e utilizarem os indicadores do BSC apresentam melhor desempenho.

Alguns autores sugerem a adoção de modelos que poderão complementar a informação do BSC, tais como, *tableau de bord*, pirâmide de performance, modelo de BSC de Maisel e gestão pelas diretrizes.

A versão do BSC, apresentada em 2008 por Kaplan e Norton, como um sistema de gestão integrado surgiu como resposta a algumas das críticas anteriores. Esta perspetiva mais dinâmica e sistemática do BSC permite a descrição e a comunicação estratégica a todos os níveis de uma organização, reconhece a inter-relação e independência entre todos e avalia e testa sistematicamente as relações causais permitindo à empresa adaptar o que não está correto.

Apesar das críticas e fragilidades apontadas ao BSC, é reconhecido por muitos autores a sua importância na orientação das organizações (Russo, 2009).

O BSC tem ganho uma importância crescente ao longo dos anos e é cada vez mais utilizada pelos gestores. Segundo os estudos efetuados pela empresa *Bain & Company*, em 2008 e 2010, o BSC fazia parte do top 10 das ferramentas de gestão mais utilizadas pelos gestores como sistema integrado de gestão. O livro *“The Balanced Scorecard”* de Kaplan e Norton, 1996, foi premiado pela *American Accounting Association*, considerado por esta como a melhor contribuição teórica de sempre. Em 1997, o BSC, foi reconhecido pela *Harvard Business Review* como uma das ideias mais importantes nos últimos 75 anos.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

No presente estudo analisa-se a implementação do BSC numa empresa utilizando a metodologia definida por Kaplan e Norton, em 2009.

2.1 Metodologia e modelos aplicados na análise do caso

Na implementação do BSC à empresa Movidá SA, aplicou-se cada uma das etapas do sistema de gestão integrado: desenvolver a estratégia, planear a estratégia, alinhar a organização com a estratégia, planear as operações, monitorizar e aprender e, finalmente, testar e adaptar (Kaplan e Norton, 2009).

Para desenvolver a estratégia foram feitas análises que permitiram identificar a sua situação atual da empresa, quer do ponto de vista interno, quer do ponto de vista externo, e quais as suas aspirações para o futuro.

Na análise externa, aplicaram-se a análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST) e o modelo das cinco forças de Porter. Na análise interna foi efetuada uma análise financeira.

O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido por Michael Porter em 1979. É uma metodologia que permite identificar o grau de atratividade e de

concorrência num determinado setor ou indústria, que resulta da conjugação de cinco forças (rivalidade concorrencial, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos) que influenciam as empresas e podem modificar o seu nível de competitividade. Quanto menores forem as pressões exercidas pelas cinco forças, ou melhor forem controladas e minimizadas, mais oportunidades a empresa tem de obter vantagens competitivas (Porter, 1979, 2008).

O objetivo da utilização desta metodologia é perceber o ambiente competitivo que rodeia a empresa e identificar as ações e estratégias a desenvolver no futuro que permitirão alcançar vantagem no mercado.

A análise PEST permite entender a dinâmica da envolvente macroeconómica de uma empresa ou organização ao nível político, económico, social e tecnológico. Através desta análise é possível verificar se a atuação da empresa se adequa às constantes alterações do ambiente externo que a rodeia.

O objetivo desta análise é detalhar o mercado atual e a conjuntura económica e política, nacional e internacional, a fim de identificar quais os fatores do contexto externo que afetam a empresa e quais desses fatores são mais importantes no presente e para o futuro. Utilizaram-se como referência as análises e projeções do Fundo Monetário Internacional e do Banco de Portugal. Relativamente à análise do setor da empresa, utilizaram-se os estudos efetuados pela *Cushman & Wakefield*.

Depois de efetuada a análise das condições de mercado, é importante efetuar uma análise interna, mais específica da empresa em estudo, da atividade, da *performance* económico-financeira alcançada e das perspetivas para o futuro.

A análise interna económica permite avaliar a rentabilidade e lucratividade da empresa. A análise interna financeira permite determinar a capacidade de cumprimento das responsabilidades da empresa. Dado que a situação económico-financeira de uma empresa pode afetar toda a sua estrutura, foi feita a análise das principais demonstrações financeiras (anexo VII e VIII) e o cálculo dos principais indicadores financeiros (anexo IX) com o objetivo de

estudar a sua evolução, avaliando os resultados da estratégia implementada bem como identificar os pontos fortes e os pontos fracos.

Depois de analisado o ambiente externo e interno da empresa, resumiram-se as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos numa matriz SWOT, que ajudará na tomada de decisão relativamente à estratégia a seguir no futuro.

A análise SWOT, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da *Harvard Business School*) avalia o ambiente competitivo de uma empresa através de quatro dimensões: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). O principal objetivo desta análise é identificar e caracterizar a posição estratégica de empresa através da análise externa e interna. Relativamente à análise interna, a análise SWOT, permite identificar as principais oportunidades e ameaças existentes, com a finalidade de serem identificadas e antecipadas ações que permitam minimizar impactos futuros na empresa. As oportunidades e ameaças estão fora do controlo da empresa e, portanto, podem afetar o seu desempenho. Através da análise externa é possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, permitindo a reunião de dados acerca das orientações estratégicas e da capacidade competitiva da empresa (Kaplan e Norton, 2009).

Finalizada a recolha de dados e a respetiva análise, discute-se cada uma das etapas do sistema de gestão integrado, contando com o apoio da direção da empresa e dos próprios conhecimentos adquiridos ao longo do estudo pelo autor.

2.2 Recolha e análise de dados

O estudo de caso exige a recolha de dados de diversas fontes de informação de natureza quantitativa e qualitativa. É um estudo intensivo, único e específico (Sousa e Baptista, 2011). Na parte de aplicação prática foi utilizado o método de investigação qualitativa. De acordo com Sousa e Baptista (2011) através deste método estuda-se um determinado caso através da análise de dados,

comportamentos, atitudes e valores. O investigador recolhe os dados a partir de documentos, entrevistas e da observação da realidade em estudo.

A recolha de dados pode ser feita através de duas fontes: as fontes primárias e as fontes secundárias. As fontes de informação primárias correspondem a informações obtidas através inquéritos, entrevistas e observação de dados. As fontes de informação secundárias são as provenientes da análise de documentos (Sousa e Baptista, 2011).

Neste estudo para a recolha de dados utilizaram-se como fontes de informação primárias, entrevistas, conversas informais com a direção e alguns colaboradores da empresa, reuniões de discussão e debate de algumas conclusões e pela observação. Como fontes de informação secundárias utilizou-se a análise documental, nomeadamente, Relatórios & Contas da Empresa, informação financeira e económica publicada e documentos internos disponibilizados pela gestão.

O tipo de entrevista utilizado foi a entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista não é tão rígida como uma entrevista formal, possui um guião que não segue um modelo rígido e permite aprofundar os temas dando alguma liberdade e flexibilidade ao entrevistado sem fugir do tema principal. (Sousa e Baptista, 2011). A escolha da entrevista semiestruturada tem como objetivos: possibilitar a recolha do máximo de informação; compreender todas as questões relacionadas com a empresa; identificar quais os objetivos da gestão da empresa; e saber qual a importância do BSC para a sua gestão. As entrevistas foram conduzidas por um guião constituído por algumas questões gerais que foram sendo exploradas mediante as respostas obtidas (anexo I).

Dado o autor do trabalho desenvolver a sua atividade profissional no grupo à qual pertence a empresa em estudo, permitiu a recolha de dados baseada na observação através de métodos descritivos. De acordo com Sousa e Baptista, 2011, este tipo de métodos consiste na descrição e registo de acontecimentos observados, complementados com a sua experiência e conhecimento. Face à experiência obtida no passado enquanto *controller* da empresa, e o

conhecimento atual acerca da gestão da empresa, é possível o registo e a recolha de informação credível.

Para complementar a informação recolhida pelas técnicas anteriormente descritas, foi necessário recorrer a análise documental, no sentido de complementar as informações obtidas e consolidar conhecimentos.

2.3 Método de investigação

Na primeira parte fez-se a revisão da literatura, através da investigação em livros, artigos científicos e publicações sobre *Balanced Scorecard*. Esta revisão permite na fase posterior enquadrar de melhor forma sob o ponto de vista prático, a implementação propriamente dita.

A metodologia de investigação escolhida foi o “estudo de caso”, que permite discutir o tema em questão recorrendo a aplicação a um caso concreto. Para Robert Yin (2001) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, pág. 32). O estudo de caso é, assim, uma metodologia de investigação que permite estudar um determinado tema real através da prossecução de um conjunto de procedimentos e que tem como finalidade aprofundar o conhecimento relativamente a um determinado caso concreto (Yin, 2001).

CAPÍTULO 3 – IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA MOVIDA SA

3.1 Caracterização geral da empresa

3.1.1 História da empresa

O Grupo Visabeira, SGPS, SA, sedado em Viseu, é uma *holding* de âmbito multinacional e multissetorial que participa ativamente nos mercados de 12 países em 3 continentes. Iniciou a sua atividade no setor das telecomunicações, em 1980, e rapidamente se tornou líder nacional. Com mais

de 30 anos de experiência, o Grupo Visabeira é reconhecido pela sua postura empreendedora, pela diversificação das suas atividades bem como pela sua projeção internacional (Relatório & Contas, 2012).

A Movida SA, integrada na *sub-holding* Visabeira Turismo SGPS, foi constituída em Novembro de 1990, é uma sociedade anónima que opera no setor da exploração de empreendimentos e animação turísticos, culturais, desportivos, educativos, diversões, comércio e prestações de serviços inerentes e gestão de imóveis próprios e não próprios.

Em 1996, abre o Palácio do Gelo *Shopping* (PGS) e surge um conceito inovador de comércio e lazer em Portugal, que concentra no mesmo espaço um centro comercial, cinemas e restaurantes, pista de gelo, ginásios, piscinas, pavilhão polivalente entre outros serviços, oferecendo mais de uma centena de atividades de diversão e desporto. Mais tarde, em 2008, é remodelado e ampliado, tornando-se o Palácio do Gelo *Shopping* num dos maiores e mais atrativos complexos comerciais e de lazer do país. Com um total de 175.000 m², o novo Palácio do Gelo *Shopping* divide-se em 20.000 m² de área desportiva e bem-estar, incluindo pista de gelo, spa, squash, ginásios e quatro piscinas (sendo uma olímpica); hipermercado com 11.500 m²; 40.000 m² de lojas; 5.000 m² para a restauração; 9.000 m² de terraços panorâmicos; 6 salas de cinema; 12.000 m² para Centro de Investigação e Desenvolvimento do Grupo Visabeira.

3.1.2 Áreas de negócio

De seguida é feita uma pequena apresentação de cada uma das áreas de negócio da Movida SA (Relatório & Contas, 2011):

Palácio do Gelo *Shopping*: Um dos maiores, mais atrativos e inovadores centros comerciais do país, com uma área total de 175.000 m², constituído por 157 lojas (incluindo hipermercado da região e novas marcas em Portugal), salas de cinema (com 3D digital), áreas desportivas, bem-estar e spa com 20.000 m² (ginásios, squash, piscinas olímpica e pista de gelo), Bar de Gelo, *Bowling & Play Center* e espaço infantil, terraços panorâmicos e centro de

investigação e desenvolvimento do Grupo Visabeira (12.000 m²). Esta unidade é a que tem maior relevância na empresa, sendo portanto, o objeto de estudo deste trabalho.

ForLife: Maior clube de desporto, bem-estar e spa do país, com cerca de 20.000 m², 4 piscinas (incluindo uma olímpica), 2 quadras de squash, 4 ginásios de várias dimensões para todas as modalidades (tendo o mais 1.250 m²), 5 estúdios, área de cabeleireiro e estética, com atividades e programas para todas as idades.

Bar do Gelo: Bar onde tudo é feito de gelo que vem dos glaciares do Canadá, inclusive as paredes, os bancos, a decoração do espaço, até os copos onde são servidas os *cocktails* aos clientes. É o primeiro espaço de gelo na Europa sendo os restantes em *Las Vegas, Sydney, Gold Coast, Queenstown, Auckland*.

Bowling & Play Center: É um espaço para a prática desta modalidade quer para amadores, quer para desportistas federados. É composto por 8 pistas profissionais cujos equipamentos foram fornecidos por uma conceituada marca americana, a *Brunswick*. No *Play Center* encontra-se uma oferta abrangente dos mais modernos simuladores de jogos e mesas de *snooker*.

Polar e Brincar: Tem cerca de 2.500 m² e destina-se ao entretenimento das crianças, sendo uma agradável opção para os pais enquanto vão visitar o *shopping*, o cinema, o ginásio, ou qualquer outra atividade dentro do Palácio. Neste espaço é possível a realização de festas de aniversário. Todo o espaço e equipamentos foram concebidos de forma a cumprir as normas e diretivas nacionais e internacionais, dispõe de um grupo de monitores que acompanham as crianças e zelam pela sua segurança. Dentro do Polar e Brincar existem as mais variadas diversões, tais como, *karts*, insufláveis, biblioteca, jogos eletrónicos, minigolfe, karaoke e muito mais.

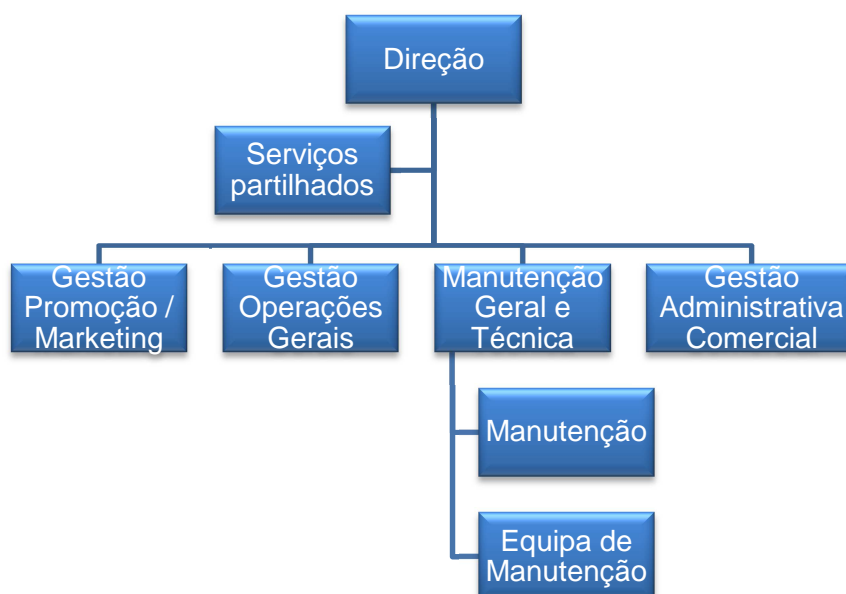
Party Fiesta: Na loja *Party Fiesta* encontra-se, para todas as idades, todo o tipo de disfarces e acessórios necessários para qualquer festa: Aniversários,

Carnaval, Natal, Dia das Bruxas, Dia dos Namorados, Páscoa, despedidas de solteiro/a, etc.

Dada a relevância da unidade do *Palácio do Gelo Shopping*, na *performance* total da Movida SA, a análise seguinte será feita tendo em consideração apenas esta unidade.

3.1.3 Estrutura Organizacional

O organograma do PGS é o apresentado na página seguinte:



Fonte: Autor

Figura 2: Organograma do Palácio do Gelo Shopping

Apresenta-se de seguida as principais funções desempenhadas pela equipa de gestão e administração do Palácio do Gelo:

- **Direção:** um colaborador, responsável pela gestão do Palácio, gestão da equipa e gestão de todos os processos.
- **Gestão Promoção / Marketing:** dois colaboradores, cujas principais funções é a gestão de conteúdos, acompanhamento de ações, eventos, lojistas e *press-release*, para além de suporte administrativo de validação de documentos e apoio aos serviços de contabilidade e normal funcionamento do centro.

- **Gestão das operações gerais:** um colaborador, responsável pela coordenação da segurança, gestão de crise e controlo dos procedimentos de segurança do centro (segurança eletrónica, vídeo vigilância, controlo de acessos, intrusão, contatos magnéticos, rede incêndios, manutenção da rede estruturada, bastidores). Tem, ainda, como função a coordenação da equipa de manutenção, fornecer apoio técnico e operacional aos lojistas, apoio a obras gerais e melhoria de procedimentos.
- **Manutenção geral e técnica:** um colaborador, responsável pelo apoio técnico e operacional relativamente a ações de marketing, montagens e trabalhos noturnos e dá apoio à equipa de manutenção, bem como nas ações de manutenção de segurança do Palácio.
- **Manutenção:** um colaborador, responsável pela equipa de manutenção e por todas as intervenções necessárias no edifício e nas lojas.
- **Equipa de manutenção:** é composta por sete colaboradores com as funções de técnico de ar condicionado, oficial eletricista, operário polivalente e auxiliar de montagens, responsáveis por toda a manutenção do edifício.
- **Gestão administrativa comercial:** dois colaboradores, responsáveis pelo apoio administrativo em todos os processos, pela apresentação das lojas a potenciais novos lojistas, apoio aos lojistas e tratamento de reclamações.
- **Serviços Partilhados:** esta direção é composta por colaboradores do Grupo Visabeira, que não sendo funcionários do Palácio, prestam serviço para esta unidade ao nível contabilístico, financeiro, jurídico e informático.

Apesar de estarem definidas funções para cada direção, todos fazem um pouco de tudo, no que respeita ao expediente geral, nomeadamente no atendimento aos lojistas e fornecedores, nas reclamações, nos serviços administrativos como correio e arquivo, no apoio às equipas de limpeza e manutenção e no apoio e relação com a estrutura do Grupo Visabeira.

3.2 Implementação do BSC

A implementação do BSC descrita nos pontos seguintes teve por base o sistema de gestão abrangente e integrado que liga a formulação e o planeamento da estratégia à execução operacional apresentado por Kaplan e Norton em 2009. O estudo foi feito apenas para a área de negócio principal da Movida, o Palácio do Gelo *Shopping*, contando com a ajuda, apoio e intervenção da direção desta unidade (ver anexo I).

A implementação do BSC deve ser orientada pela visão e missão previamente definidas da organização. Através da visão poder-se-ão definir os objetivos estratégicos para cada perspetiva (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Por cada objetivo estratégico define-se qual a estratégia para o atingir, bem como os indicadores que a vão medir (António *et al.*, 2012).

3.2.1 Desenvolver a estratégia

Para o desenvolvimento da estratégia, as empresas devem começar por definir ou reafirmar a sua missão, visão e valores. Posteriormente, considerando as forças internas e externas que influenciam a envolvente da empresa, bem como a sua estratégia, identificam e analisam as questões-chave, a fim de formular uma nova estratégia (Kaplan e Norton, 2009).

3.2.3.1 Visão, missão e valores

Todas as empresas do Grupo Visabeira desenvolvem a sua atividade considerando como principais valores a orientação, a ambição e a determinação. Depois de algumas reuniões com a direção do PGS foram definidas a visão, missão e valores seguintes:

Visão

“Reforçar o posicionamento como espaço de referência e eleição para o lazer e consumo, marcar a diferença pelos conceitos inovadores e soluções integradas que criam valor para os seus Clientes e Acionistas” (Relatório & Contas, 2012).

Missão

“Melhorar e inovar continuamente os produtos e serviços que compõem o portfólio da empresa, com o objetivo de exceder as expectativas dos Clientes, através da resposta antecipada às suas necessidades e preferências, conseguindo assim a sua plena satisfação e fidelização. Simultaneamente, assegurar o crescimento dos seus negócios através de uma consolidação orgânica e de aquisições, otimizando os resultados mediante uma eficiente gestão de recursos (materiais e humanos), uma aposta constante na valorização dos seus colaboradores e a constituição de uma rede integrada e vencedora com os seus parceiros” (Relatório & Contas, 2012).

Valores

“A Movida SA assume como pilares fundamentais da sua atuação os seguintes valores:

- Criatividade
- Inovação
- Competitividade
- Dinamismo

Estes valores fundamentam o seu posicionamento e norteiam a atuação de todos os profissionais” (Relatório & Contas, 2012).

3.2.3.2 Agenda de mudança estratégica

No sentido de clarificar todos os colaboradores da organização relativamente à nova estratégia a ser adotada pela empresa, para que em conjunto trabalhem no sentido de alcançar os objetivos pretendidos, utilizou-se uma ferramenta designada por Kaplan e Norton (2009) de agenda de mudança estratégica, a fim de comparar a empresa atualmente com o que se espera dela daqui a uns anos.

O PGS, para combater a tendência de redução do consumo e de retração financeira, necessita de uma estratégia nova que lhe permita manter a sua posição de eleição para o consumo e lazer.

Reconhecida a importância fulcral de alinhar todos os colaboradores neste caminho, elaborou-se a agenda de mudança estratégica seguinte:

Tabela 2: Agenda da mudança estratégica do Palácio do Gelo Shopping

Passado		Futuro
Consolidar contratos e incrementar vendas.	Lojistas	Adaptar a oferta com novos conceitos, inovar para criar mais atratividade.
Aumentar a visibilidade para gerar visitas.	Visitantes	Fidelizar visitantes para aumentar taxa de conversão (visitas - vendas). Adequar a oferta aos hábitos de consumos dos visitantes regionais.
Conhecer as instalações técnicas e auditar a execução de obra.	Instalações Técnicas	Melhorar o rendimento técnico do edifício e prolongar a vida útil dos equipamentos.
Selecionar e formar a equipa em várias valências para criar competências abrangentes. Equipa reativa.	Equipas	Formar a equipa em nichos de necessidades emergentes. Equipa consolidada, especializada e proativa.
Cadastrar equipamentos e edifício paralelamente ao projeto.	Processos administrativos técnicos	Rever históricos de manutenção, avarias, substituições, para prever e antecipar gastos e paragens (CAPEX).
Cadastrar contratos, rendas, pagamentos e vendas de forma a controlar a vigência dos contratos.	Processos administrativos lojistas	Definir e implementar processos para estreitar a entrada de receitas, a diminuição de falhas e analisar atempadamente a performance de vendas para controlar quebras de contrato.
Resolução de queixas e pedidos para criar partilha de valores e notoriedade.	Processos administrativos visitantes	Definir e implementar processos de angariação e fidelização de novos visitantes.
Procura de oferta para cessões temporárias de espaço e gestão concorrencial.	Processos administrativos comerciais	Filtragem de ofertas e fidelização de cessões temporárias de espaço como componente complementar aos lojistas. Procura de oferta complementar de novos conceitos.

Fonte: Autor, adaptado do livro *Prémio de Execução*, Kaplan e Norton, 2009

A agenda de mudança mostra que é importante a oferta de produtos e serviços mais atrativos que se adaptem aos hábitos de consumo dos visitantes e mais inovadores. A fidelização dos visitantes permitirá aumentar a taxa de conversão, ou seja, quanto mais visitantes o centro tiver, mais vendas os lojistas vão fazer, logo maior a receita quer dos lojistas, quer do PGS. A atratividade dos visitantes deve deixar de ser feita apenas pela notoriedade da marca “Palácio do Gelo Shopping”.

Outra mudança importante a fazer é, ao nível dos colaboradores e das suas funções. A seleção e formação dos colaboradores eram desenvolvidas optando por várias valências a fim de criar competências abrangentes. Todos fazem um pouco de tudo. Nos dias de hoje, torna-se crucial a especialização dos colaboradores nos processos, o desenvolvimento consolidado de funções e o envolvimento total de todos. Deixam de ser uma equipa reativa para passar a ser uma equipa proativa.

Ao nível dos processos, salienta-se a relevância da implementação de procedimentos de acompanhamento da *performance* dos lojistas, de análise e adequação à evolução do mercado, de angariação de novos contratos, de fidelização de visitantes e a procura de oferta de novos conceitos.

O PGS adotou sempre uma postura de reação, de fazer face à situação do momento através dos meios disponíveis. Para o futuro almeja, uma postura proativa, de análise e antecipação de situações, que lhe permitirá dar resposta mais rapidamente e com maior eficiência.

3.2.3.3 Análise externa

Economia Internacional

Durante o ano de 2012, a atividade económica mundial registou novamente uma desaceleração. O enquadramento externo da economia portuguesa, continuou a ser pautado pela grande volatilidade dos mercados financeiros e por um elevado nível de incerteza e falta de confiança dos agentes económicos.

De acordo com as projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI) (2013), em 2012 registou-se um crescimento fraco do Produto Interno Bruto (PIB), apenas 1,3 por cento, sendo inferior ao registado em 2011 em cerca de 0,3 pontos percentuais. Este fraco crescimento também se verificou nas economias de mercado emergentes e em desenvolvimento, de 6,3 por cento em 2011 verifica-se uma descida para 5,1 em 2012 (ver anexo II).

O volume de comércio de bens e serviços também registou uma descida significativa face a 2011, de 5,9 por cento neste ano reduz para 2,8 por cento em 2012. As importações das economias avançadas registaram, igualmente, uma redução substancial, passando de 4,6 por cento em 2011 para apenas 1,2 por cento em 2012.

A desaceleração da atividade económica e do comércio mundial traduziu-se numa redução significativa de procura externa face à economia portuguesa. A atividade económica na zona euro e no Reino Unido baixou consideravelmente em 2012, tendo em 2011 representado 70 por cento do total das exportações portuguesas.

Em relação aos maiores parceiros comerciais da economia portuguesa, Espanha e Alemanha, verifica-se em 2012 uma contração do PIB de 1,4 por cento em Espanha e uma desaceleração na Alemanha de cerca de 2,2 pontos percentuais. Nas restantes economias verifica-se igualmente uma contração da atividade económica. Apenas os Estados Unidos continuam a recuperar no entanto a um ritmo mais lento.

Verificou-se, ainda, uma redução do crescimento médio anual dos preços no consumidor nas economias avançadas, de 2,7 por cento registados em 2011 para 2 por cento em 2012, prevendo-se uma nova diminuição em 2013 na ordem dos 0,4 pontos percentuais. Nas economias de mercado emergentes e em desenvolvimento, a inflação permaneceu elevada, cerca de 6,1 por cento, mantendo-se, segundo o FMI, no mesmo valor em 2013.

As projeções do FMI para 2013, apontam para um ligeiro crescimento do PIB das economias avançadas e das economias de mercado emergentes e em desenvolvimento, de cerca de 0,1 e 0,4 por cento, respetivamente.

Economia Nacional

Ao longo de 2012, a economia portuguesa prosseguiu o processo de ajustamento enquadrado pelo programa de assistência económica e financeira, e sofreu as consequências da crise económica e financeira internacional.

De acordo com o Boletim Económico do Banco de Portugal (Outono, 2012), a economia portuguesa, em 2012, evoluiu influenciada pelas restrições monetárias e financeiras, pela política orçamental contracionista, que resultaram na quebra do produto e no aumento substancial do desemprego. A conjuntura económica em 2012 ficou marcada pela redução do rendimento disponível das famílias, pelas quebras no consumo privado, pela maior taxa de desemprego e pelo financiamento bancário restrito.

Em 2012, verifica-se que a contração da procura interna foi apenas parcialmente compensada pelas exportações (cerca de 3,3 por cento). De acordo com as projeções do Banco de Portugal, a atividade económica irá apresentar uma contração em 2013, o PIB ficará nos 2,3 por cento, sendo esta contração menos significativa que a verificada em 2012. Esta contração ocorre, essencialmente, devido ao processo de correção dos desequilíbrios estruturais resultante do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF).

As projeções para 2013 estão condicionadas pelo grau de incerteza relativamente à evolução da atividade económica mundial, pelo impacto das medidas de política económica interna, pelo comportamento dos agentes económicos face a estas situações e pela rapidez de ajustamento de médio e longo prazo da economia.

As exportações de bens e serviços, prevê-se que continuem a aumentar em 2013, no entanto, devido ao elevado risco de deterioração da atividade económica dos principais parceiros comerciais de Portugal, a previsão, segundo o Banco de Portugal (Boletim Económico, Primavera 2013), será de apenas 2,2 por cento. Por outro lado, a redução das importações prevista para 2013 situa-se nos 2,9 por cento, refletindo a evolução da procura global, a melhoria do saldo da balança corrente e de capitais que passa de 0,8 por cento do PIB em 2012 para 3,6 por cento do PIB em 2013 (ver anexo III).

Prevê-se, também, que em 2013 a procura interna e o consumo privado reduzam, no entanto, de forma mais ligeira que em 2012. Relativamente à

inflação, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), estima-se uma redução de 2,1 por cento, fixando-se em 0,7 por cento em 2013.

O ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos está a ter um impacto recessivo e a conjuntura internacional está marcada pelo abrandamento da economia em 2012 e 2013, que só deverá apresentar sinais de crescimento em 2014.

Segundo a generalidade dos analistas, as reformas estruturais, acordadas no memorando de entendimento com a troika estão a ser implementadas com sucesso, o que permitirá criar bases tornar o país novamente competitivo e credível, gerando confiança no mercado para que 2013 possa ser um ano melhor (Cushman & Wakefield, 2012).

Análise setorial (Centros Comerciais)

De acordo com os dados da Cushman & Wakefield (2013) o setor dos centros comerciais, em Portugal, registou em 2012, o menor crescimento absoluto desde 1990, atingindo assim um novo mínimo histórico. Prevê-se que esta tendência se mantenha durante os próximos três anos.



* Estimativa

Fonte: Cushman & Wakefield, "Marketbeat Portugal Primavera 2013"

Figura 3: Oferta de Centros Comerciais em Portugal

Em 2012 apenas foi inaugurado em Portugal o *retail park* Multiusos Oriente promovido pela Obriverca, com um total de 6.400 m² de Área Bruta Locável (ABL), deu-se a expansão de 4.900 m² de ABL no *City Park* Caldas da Rainha pelo Grupo Mateus e a Mundicenter terminou a expansão e remodelação do centro comercial Odivelas Parque, que agora é *factory outlet centre* Strada Outlet que totaliza atualmente 43.100 m² de ABL.

Até 2015 prevê-se que inaugurem em Portugal sete conjuntos comerciais, com um total de 187.000 m² de ABL. No entanto, esta previsão conta com um elevado grau de incerteza dado que apenas três destes projetos se encontram atualmente em construção. Nestes projetos encontram-se: o Évora Shopping, com abertura prevista para o final de 2013, promovido pela EVRET com um total de 18.000 m² de ABL; o Alegro Setúbal, que irá surgir da remodelação e expansão do Jumbo de Setúbal, com um ABL de 42.500 m², abertura prevista para 2014; e o Dolce Vita Braga, promovido atualmente pela Caixa Geral de Depósitos, está novamente em construção com conclusão prevista para 2014.

Em relação à oferta atual por formato, verifica-se que os mais representativos em termos de total ABL são os centros comerciais, representando 81% da oferta total existente, seguidos dos *retail park*, com um peso total de 12%.

Tabela 3: Oferta atual de retalho por formato

OFERTA ATUAL DE RETALHO POR FORMATO - 2012		
FORMATO	ABL(m ²)	% ABL TOTAL
Centros Comerciais	2.984.000	81%
Factory Outlets	237.000	6%
Retail Parks	455.000	12%
PORTUGAL	3.676.000	100%

Fonte: Cushman & Wakefield, "Marketbeat Portugal Primavera 2013"

Apesar da atual conjuntura económica, marcada pelo baixo consumo das famílias, este setor apresenta alguma evolução positiva. O índice de *FootFall* (indicador que mede o número de pessoas que visitam os centros comerciais),

registou nos últimos meses de 2012 variações positivas face aos períodos homólogos de 2011, apresentando a variação mais significativa em Outubro de 2012 (acréscimo de 4,2 pontos percentuais) e em Março de 2013, apresentando um acréscimo de 4,8 por cento relativamente ao mesmo período em 2012.

Modelo das cinco forças de Porter:

Através da visão sabe-se o que é que o PGS espera alcançar. Deve, então, agora ser feita uma análise no sentido de identificar quais são as capacidades da empresa atualmente, face aos seus concorrentes e face ao mercado. Para tal, utilizou-se o modelo das cinco forças de Michael Porter e desenvolveu-se a análise da estratégia competitiva da empresa.

Esta análise foi feita em conjunto com a direção do PGS, classificando cada um dos fatores de acordo com a sua importância e tendo por base a definição apresentada por Montgomery e Porter em 1998 (ver anexo IV).

Rivalidade concorrencial: Média/Fraca

- O número de concorrentes é baixo. Atualmente existe o Fórum Viseu, o *Retail Park* e o comércio tradicional, que não oferecem a diversificação de produtos e serviços oferecidos no Palácio do Gelo;
- O crescimento da indústria é médio, resultado da conjuntura atual;
- Os custos fixos são médios;
- A diferenciação dos produtos concorrentes é baixa. Sendo o número de concorrentes reduzido, a sua oferta é igualmente reduzida;
- Existem alguns custos de mudança de fornecedor por parte dos lojistas. Apesar do vínculo de contrato e de espaços alternativos reduzidos, existem alternativas, embora a um custo médio;
- Existência de concorrentes com estratégias heterogéneas é baixa;
- Existem barreiras à saída. Os lojistas estão vinculados por um contrato o que os impossibilita de fechar a loja de um dia para o outro.

Poder negocial dos fornecedores: Fraco

- Os principais fornecedores do PGS são a empresa de segurança, a empresa de limpeza e a empresa de fornecimento de energia elétrica;
- Os produtos fornecidos poderão ser substituídos sem acréscimo de custos, uma vez que existem empresas concorrentes para os serviços que fornecem.

Poder negocial dos clientes: Médio

- A concentração dos clientes em comparação com a dos fornecedores é elevada;
- A diferenciação das lojas adquiridas é fraca;
- Os clientes são conhecedores das alternativas de mercado;
- Os clientes são muito sensíveis às rendas das lojas.

Ameaça de entrada de novos concorrentes: Média

- As economias de escala das empresas instaladas podem ser igualáveis;
- Dificilmente existirá diferenciação de produtos das empresas instaladas, dado a diversificação de produtos e serviços oferecidos pelo PGS;
- São necessários elevados requisitos de capital;
- Existem alguns custos de mudança dos lojistas para outro espaço devido ao vínculo do contrato;
- Os canais de distribuição estão totalmente acessíveis;

Ameaça de produtos substitutos: Fraca

- Como produtos substitutos existem os espaços comerciais tradicionais e as lojas da concorrência;
- O comércio tradicional tem perdido importância ao longo do tempo, devido à deslocalização dos lojistas para centros comerciais, que se tornaram de maior preferência para os consumidores, devido à oferta integrada de bens e serviços no mesmo espaço;

- A relação preço/qualidade dos produtos substitutos é baixa, assim como os hábitos e apetências dos consumidores por estes produtos;
- A rendibilidade da indústria dos produtos substitutos é reduzida;

Da análise efetuada, conclui-se que, no setor dos centros comerciais, a ameaça de entrada de novos concorrentes e o poder negocial dos clientes é média, enquanto que, o poder negocial dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos, são fracos. Relativamente à rivalidade concorrencial é média/fraca, uma vez que, apesar de existirem poucos concorrentes e de existirem custos, os lojistas poderão preferir mudar de espaço, seja por condições mais favoráveis ao nível das rendas, seja por oportunidade de negócio noutra local.

3.2.3.4 Análise Interna

Empresa – atividade

A Movida SA, no que respeita ao Palácio do Gelo Shopping e às atividades de comércio de bens e serviço nele integrados, preocupa-se com a implementação de práticas que permitam rentabilizar a alocação de recursos, criar valor e desenvolver a sustentabilidade social, ambiental, económica e a extensão global do negócio. Para tal, a gestão utiliza orçamentação a médio prazo, que permite acompanhar a evolução dos custos e fazer eventuais reajustes a curto e médio prazos de orçamentos ou planos de execução.

No desenvolvimento do negócio, procura trazer para o Palácio do Gelo, a inovação e oferta de serviços e comércio a retalho, através da contínua atualização da base de dados, *benchmarking* e análise do mercado.

A Movida como proprietária com gestão própria do PGS detém o controlo total de gestão. As receitas deste negócio são constituídas, essencialmente, pelas rendas dos lojistas. Estas são compostas por rendas fixas, estipuladas mensalmente, e por rendas variáveis, calculadas por uma percentagem da faturação. Para além disso, integra também as despesas comuns, relativas a

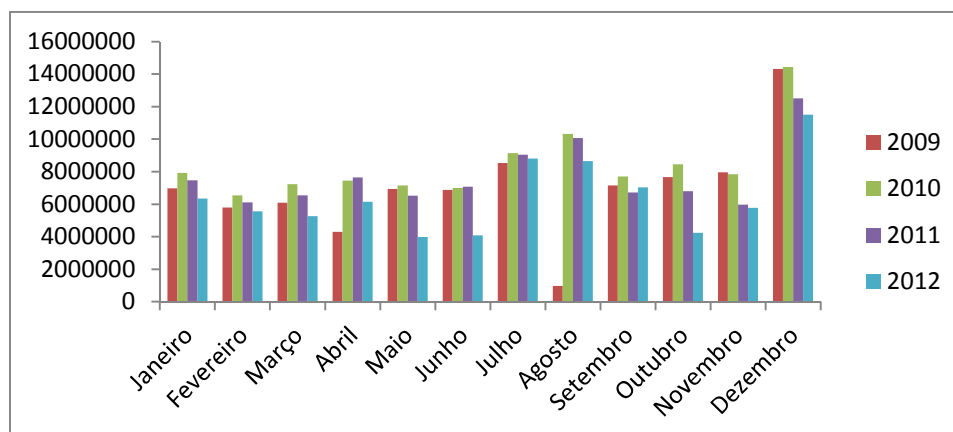
todos os processos de manutenção e conservação do edifício, gestão de condomínios, segurança e limpeza.

O PGS também recebe uma receita importante através das cessões temporárias. A par da dinamização proveniente do mix das lojas, da propaganda e marketing, o PGS tenta também apresentar novidades através de empresas expositoras de produtos e serviços da região e nacionais.

Transversalmente o PGS assume uma responsabilidade social com instituições, direcionando o perfil de atividades ao cariz educativo, solidário e lúdico. Trouxe à região interação entre as várias frentes de ação social e o local de consumo. Recebe instituições de apoio a carenciados e Organizações Não Governamentais reconhecidas em Diário da República, permitindo reconhecer o seu esforço para minimizar as disparidades sociais através da recolha de fundos. Da mesma forma dá apoio a escolas, institutos e associações.

O PGS usufrui de um sistema de Cogeração que consiste na produção e exploração combinada de duas fontes de energia, elétrica e térmica, a partir de um sistema que utiliza como combustível o gás natural, o que permite a otimização e o acréscimo de eficiência nos sistemas de conversão e utilização de energia. Através deste sistema, é possível ter custos de energia mais reduzidos (ver anexo V).

Tendo em conta o panorama atual de efetivo gasto e retração de consumo, as vendas do PGS têm apresentado valores mais baixos que nos anos anteriores. O aumento do consumo, normalmente associado a entrada de novas coleções, alterações climáticas ou datas específicas de atividade social (como regresso às aulas, início de férias, fim-de-ano) foi significativamente retraído pela recessão económica, pelas dificuldades laborais, pela contenção da despesa e pela diminuição das remunerações disponíveis. Neste contexto, as taxas de esforço dos lojistas também aumentaram e é necessário acompanhar a evolução do mercado, de forma a manter os lojistas e a evitar contenciosos, resoluções antecipadas e acumulação de dívidas.



Fonte: Documentos internos da direção da Movida

Gráfico 1: Comportamento das vendas dos lojistas em 2012

Atualmente a taxa de ocupação de lojas no Palácio do Gelo é de cerca de 92%.

Tabela 4: Taxa de Ocupação

ABL Total	56,188.70	
ABL Ocupada	51,966.43	
Nº unidades Total	156	
Nº unidades ocupadas	127	
	% taxa de ocupação	% vacancy rate
ABL	92.5%	7.5%
Nº unidades	81.4%	18.6%

Fonte: Documentos internos da direção da Movida

No entanto, e apesar da atual conjuntura, bem como no âmbito do panorama dos centros comerciais em Portugal, verifica-se a consolidação do número de visitantes e da frequência do centro, apesar de ser mais reduzida que nos anos anteriores (ver anexo VI).

Tabela 5: Média Mensal e diária de visitantes

ANO	Nº Visitantes	Nº Meses	Média Mensal	Nº Dias (30)	Média Diária
2008	6 053 087	8,5	712 128	255	23 738
2009	8 825 468	12	735 456	360	24 515
2010	8 978 838	12	748 237	360	24 941
2011	9 000 914	12	750 076	360	25 003
2012	8 885 055	12	740 421	360	24 681

Fonte: Autor

O PGS dispõe de um conjunto de serviços gratuitos, no sentido de apoiar e proporcionar bem-estar aos visitantes do centro, como são exemplo, o *Wi-Fi*, os carrinhos de bebés, cadeiras de rodas e estacionamento grátis. Dentro do edifício existem terraços panorâmicos com vista para a Serra da Estrela, espaços de descanso agradáveis, parques para as crianças, pista do gelo, bar do gelo, bem como um conjunto de serviços que atraem visitantes pela comodidade de estarem todos dentro do mesmo espaço, como ginásio, farmácia e bancos. É o único centro comercial que integra esta diversidade de produtos e serviços.

Análise económico-financeira

A análise seguinte foi feita tendo por base a informação oficial da Movida SA reportada no Relatório & Contas, a fim de assegurar a confidencialidade dos dados.

A Movida terminou o ano de 2012 com um resultado integral do período positivo no valor de 1,09 milhões de euros, inferior ao registado em 2011, cerca de 1,18 milhões de euros. Este resultado é o reflexo da contração da economia e do rendimento disponível das famílias verificada ao longo deste ano. Uma das causas desta retração deveu-se, para além de outras, à insolvência e saída do país de três marcas presentes no Palácio do Gelo, que influenciaram de forma imediata e inesperada a área ocupada e as rendas deste centro comercial (ver anexo VII).

Como o Palácio do Gelo shopping é a área de negócio com maior relevância na Movida, de seguida é feita uma breve descrição das principais rubricas desta unidade:

- Do total do valor registado na rubrica fornecimentos e serviços externos da Movida, cerca de 71% dos custos dizem respeito ao Palácio do Gelo: os custos de eletricidade e energia e fluídos totalizam 36%; as despesas com limpeza, higiene e conforto representam 14%; em trabalhos especializados está refletido o custo com os serviços partilhados que prestam apoio à gestão com um peso de 14%; as despesas de

conservação e reparação ascendem a 4%; e em subcontratos, estão registados os custos de tratamento de resíduos tóxicos à entidade Tratis, com um peso de cerca de 3%;

- Os gastos com pessoal do Palácio representam 42% do total do custo suportado pela Movida.

Na tabela seguinte estão calculados os principais indicadores financeiros da Movida (ver anexo VIII).

Tabela 6: Principais indicadores financeiros da Movida SA

	2012	2011
Rentabilidade Operacional Vendas (%)	29,3%	33,5%
Rentabilidade Líquida Vendas (%)	7,4%	14,1%
Margem Bruta	56,0%	57,9%
Autonomia Financeira	35,1%	33,3%
Solvabilidade	54,2%	49,8%

Fonte: Autor

No exercício de 2012 o volume de negócios totalizou 14,8 milhões de euros, inferior ao valor registado no ano anterior. No entanto, e apesar da conjuntura económica, a Movida obteve um excelente desempenho, atingindo um resultado operacional de 4,3 milhões de euros e um resultado líquido positivo de aproximadamente 1,1 milhões de euros, a que correspondem respetivamente uma rentabilidade operacional de 29,3% e uma rentabilidade líquida de 7,4%. O EBITDA registou um valor muito próximo dos 8,4 milhões de euros, sendo a respetiva margem de 56%. O ativo líquido apresenta um valor significativo de 140 milhões de euros. A autonomia financeira e a solvabilidade posicionaram-se, respetivamente, nos 35% e 54%, assim verificou-se o aumento de 2 pontos percentuais na autonomia financeira e 4 pontos percentuais na solvabilidade, o que traduziu um incremento da estabilidade financeira da empresa a médio e longo prazo (ver anexo IX).

Perspetivas para 2013

Como já foi referido, a trajetória da economia portuguesa está rodeada de elevada incerteza, influenciada pela retração do consumo nos últimos anos.

No entanto, no objetivo de aumentar a taxa de ocupação e a fidelização dos clientes, o Palácio do Gelo, não descurando a contenção financeira, perspetiva ações de proximidade com os visitantes e com os lojistas, no sentido de incentivar a frequência e o ato preferencial face à concorrência, e a aposta nos produtos e serviços de excelência disponíveis no centro comercial, relativamente aos quais a concorrência não oferece produtos e serviços similares nem substitutos.

A linha primordial de atuação continuará a ser a ocupação das unidades vazias, permitindo obter uma oferta diferenciada e adequada ao mix do Palácio do Gelo. Serão desenvolvidas ações de contato com potenciais novas lojas âncora que irão dinamizar ainda mais a afluência e as vendas do Palácio do Gelo.

O Palácio do Gelo continuará a primar por uma agenda de atividades que ocupe grande parte do calendário, reforçando as temáticas e consolidando a linha de comunicação com o seu público.

Perspetiva-se a abertura de novas lojas apenas em 2014, no entanto considerando o objetivo de consolidação do número de visitantes, o volume de vendas dos atuais lojistas e as ações estratégicas a serem desenvolvidas, talvez se consiga angariar novos contratos ainda durante o ano de 2013 e obter uma taxa de ocupação assinalável.

O alinhamento institucional e comercial do Palácio do Gelo Shopping para o futuro, continuará a ser o de reforçar o seu posicionamento como espaço de referência e eleição para o lazer e consumo. A continuidade do trabalho desenvolvido, bem como a atuação em linhas comunicacionais que fortaleçam a marca, são barómetros para o futuro.

3.2.3.5 Análise strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)

Elaborada a análise do ambiente externo e interno da empresa segue-se a identificação dos pontos onde a empresa é forte no mercado, onde deve melhorar o seu desempenho e onde a envolvente externa pode criar obstáculos ou oportunidades à empresa.

A análise SWOT do PGS foi estruturada utilizando as quatro perspetivas do BSC:

Tabela 7: Análise SWOT do Palácio do Gelo Shopping

	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Financeira	<p>Pertence a um grande grupo económico</p> <p>Cash Flows gerados tem sido suficientes para fazer face às responsabilidades da empresa</p> <p>Elevada autonomia financeira e solvabilidade que se traduz em estabilidade financeira no médio e longo prazo</p> <p>Consolidação de cash flow por renovação de contratos</p> <p>Melhoria na estrutura de custos</p>	<p>Índice elevado de incumprimento no pagamento das rendas</p> <p>Insolvência de algumas marcas presentes no Palácio do Gelo e no mercado retalhista</p> <p>Insolvência de algumas marcas presentes no Palácio do Gelo</p> <p>Não recuperação dos lojistas incumpridores</p>	<p>Perspetiva de aumento da procura interna e do consumo privado</p> <p>Sucesso na implementação das reformas estruturais impostas pela troika</p>	<p>Atual conjuntura económica nacional e internacional</p> <p>Desaceleração da atividade económica</p>

	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Clientes	<p>Presença de lojas âncora (McDonald's, FNAC, Jumbo)</p> <p>Serviços diversificados</p> <p>Consolidação do nº de visitantes</p> <p>Serviços não disponibilizados pela concorrência.</p> <p>Notoriedade da marca.</p> <p>Renovação antecipada de contratos com gestão contínua.</p> <p>Captação de novas insignias através de operadores franqueados já existentes no Palácio.</p> <p>Captação de novas insignias devido oferta qualificada da região.</p>	<p>Rendas elevadas face ao mercado.</p> <p>Insolvência de algumas marcas presentes no Palácio do Gelo.</p> <p>Força negocial por virtude de fim de contratos e pouca renovação no mercado retalhista.</p>	<p>Número reduzido de concorrentes e oferta indiferenciada.</p> <p>Crescimento da indústria</p> <p>Diferenciação dos produtos concorrentes</p> <p>Elevados requisitos de capital</p>	<p>Hábitos de consumo</p> <p>Limitação populacional</p> <p>Entrada de novos concorrentes com oferta equivalente ou superior</p> <p>Canais de distribuição acessíveis à concorrência</p>

Tabela 7: Análise SWOT do Palácio do Gelo Shopping (continuação)

	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Processos Internos	<p>Infraestruturas recentes e modernas.</p> <p>Boa rede de serviços partilhados</p> <p>Cross selling outras areas de negócio do Grupo</p> <p>Histórico e controlo uma vez que está tudo concentrado no mesmo proprietário (proprietário patrimonialista com gestão própria)</p> <p>Desenvolvimento de processos de análise de mercado</p> <p>Adequar a oferta aos hábitos de consumo</p> <p>Oganização de eventos para angariar visitante</p>	<p>Morosidade e autonomia nos processos</p> <p>Exigência de uma auditoria por clientes externos.</p>	<p>Aumento do Índice de <i>FootFall</i></p> <p>Perspetiva de aumento da procura interna e do consumo privado</p>	<p>Aumento da carga fiscal</p> <p>Agravamento da situação política, económica e financeira do país</p>
	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Aprendizagem e crescimento	<p>Competências alargadas</p> <p>Conhecimento consolidado dos clientes, fornecedores e equipamento</p> <p>Especialização dos técnicos</p> <p>Especialização em nichos</p>	<p>Sistema de remuneração e benefícios</p> <p>Estagnação, processos rotineiros</p> <p>Desmotivação da equipa</p> <p>Perda elementos chave</p>	<p>Benefícios ao nível do emprego</p>	<p>Estagnação do desenvolvimento da região</p> <p>Emigração</p> <p>Envelhecimento da população</p>

Fonte: Autor

Perspetiva financeira:

Dos resultados financeiros obtidos pelo PGS ao longo dos anos verifica-se que tem sido capaz de fazer face às suas responsabilidades, apresentando uma elevada autonomia financeira e solvabilidade que lhe proporciona alguma estabilidade a médio e longo prazos. Tem como principal força o facto de pertencer a um grande grupo económico, a consolidação dos *cash flows* através da renovação dos contratos com os lojistas e melhoria da estrutura de custos por uma gestão mais eficiente de recursos.

No entanto, a conjuntura económica atual e a desaceleração da atividade económica apresentam-se como as principais ameaças à sua *performance* financeira. Esta poderá retrair-se, provocando um índice mais elevado de

incumprimento dos lojistas no pagamento das rendas e da insolvência de algumas marcas presentes no PGS. Surge neste momento como principal fraqueza a não recuperação das rendas dos lojistas incumpridores.

Perspetiva clientes:

O PGS, no que refere aos seus clientes (lojistas), apresenta algumas forças a vários níveis: ao nível dos produtos e serviços - oferece serviços e produtos diversificados, não disponibilizados pela concorrência e dispõe de lojas âncora que atraem muitos visitantes; ao nível dos visitantes - ao longo do tempo tem se verificado a sua consolidação; ao nível da marca - esta detém uma posição notória no mercado; e ao nível dos lojistas - possibilidade de renovação antecipada dos contratos, a captação de novas insígnias através dos operadores franqueados já existentes no PGS, ou através da oferta qualificada da região. Neste sentido, a principal oportunidade é o crescimento na indústria onde se insere, uma vez que o número de concorrentes é reduzido, a diferenciação de produtos concorrentes é baixa e os requisitos de capital para entrada neste setor são elevados.

Em relação aos lojistas, o PGS detém algumas fraquezas, uma vez que as rendas praticadas são mais elevadas que no restante mercado, conseqüentemente poderá aumentar a insolvência de algumas marcas existentes no PGS e a força negocial dos clientes em virtude da proximidade da data de fim de contrato e da sua não renovação. As principais ameaças são, por um lado, a retração dos hábitos de consumo, fruto da diminuição do rendimento disponível das famílias e da limitação populacional, por outro lado, a possibilidade de entrada de novos concorrentes que ofereçam produtos e serviços similares ou superiores e que ofereçam rendas mais reduzidas para os lojistas.

Perspetiva processos internos:

Ao nível dos processos internos, o PGS dispõe de infraestruturas recentes e modernas, usufrui de uma boa rede de serviços partilhados, que lhe permite o *cross selling* com outras áreas de negócio do Grupo. Sendo a Movida o

proprietário com gestão própria do PGS, poderá deter o histórico e controlo de todos os contratos, o que lhe permitirá desenvolver processos de análise do mercado, adequar a oferta aos hábitos de consumo e organizar eventos para angariar mais visitantes. Como oportunidade, de acordo com os dados da *Cushman & Wakefield* perspectiva-se uma evolução positiva no número de pessoas que visitam os centros comerciais (*índice de FootFall*).

A implementação de alguns processos e desenvolvimento de atividades, consequência de pertencer a um grande grupo económico, sofre de alguma morosidade e falta de autonomia na tomada de decisões. Este facto poderá originar falta de confiança dos lojistas, receio e dúvida da gestão adotada, podendo exigir auditorias, sendo estas as fraquezas do PGS atualmente. Como ameaça identifica-se a possibilidade de agravamento da situação política, económica e financeira do país que poderá resultar no agravamento da carga fiscal, quer para as empresas, quer para os consumidores.

Perspetiva aprendizagem e crescimento:

A equipa que colabora na gestão do PGS é caracterizada por competências alargadas, com um vasto conhecimento dos lojistas, fornecedores e equipamentos. Todos os colaboradores são empenhados e trabalham no sentido de alcançar os objetivos da empresa, todos fazem um pouco de tudo. Surge a necessidade de especialização de cada um em determinada função, de forma a poder acompanhar de mais perto e ter mais controlo sobre o negócio, apoiados por sistemas de informação que lhes permitam cadastrar a informação e analisá-la. Existe a oportunidade de obter benefícios ao nível do emprego, através de bolsas de estágio, formação profissional e subsídios atribuídos pelo estado pela contratação de colaboradores.

Atualmente a principal fraqueza dos colaboradores é a desmotivação, originada pelo desenvolvimento de um trabalho rotineiro e a inexistência de um sistema de recompensa e benefícios pelo bom desempenho. Esta desmotivação poderá ter como consequência a perda de elementos chave na equipa, com elevadas competências. Os colaboradores necessitam de saber que a empresa

necessita deles para o sucesso e retribuir-lhes pelo bom ou pelo mau desempenho. Poderá vir a ser uma ameaça, devido à situação do país, o aumento da emigração, a diminuição da população mais jovem e a estagnação do desenvolvimento da região.

3.2.2 Formulação da estratégia

A chave para implementar a estratégia é que todos dentro da empresa compreendam todos os objetivos e metas, alinhem todos os recursos e unidades organizacionais na prossecução das suas funções, testem continuamente as hipóteses colocadas e se adequem ao meio envolvem de forma a alcançar os resultados esperados (Kaplan e Norton, 2009).

Estratégia competitiva da empresa

A estratégia competitiva do PGS passa pela oferta alargada e variada de lojas, concentradas num único espaço físico. Procura proporcionar condições de excelência aos visitantes do centro comercial, que por sua vez, irão satisfazer as suas necessidades nas lojas, aumentando assim o rendimento dos lojistas.

Como gestora do PGS, a Movida, ao nível financeiro, considerando as flutuações do mercado e as circunstâncias do negócio, no sentido de gerar receita, controlar custos e consolidar a notoriedade, procura atuar na operacionalidade total e eficaz do edifício, quer a nível técnico, quer a nível habitacional e estético. Complementarmente, procura atuar de forma assertiva e diligente na componente financeira do ativo.

As unidades concorrentes, atualmente, existentes na zona (Fórum Viseu, *Retail Park* e comércio tradicional) não oferecem diversificação nem para os lojistas, nem para os visitantes. Como vantagem face à concorrência, o PGS tem o tamanho, a quantidade e variedade de lojas, a localização central do edifício e o fornecimento de serviços gratuitos, o que não acontece na concorrência direta. À sua estratégia de oferta integrada de serviços e produtos, incluindo restauração, pronto-a-vestir, calçado, saúde, bem-estar e diversão, associa-se a oferta de serviços gratuitos e espaços de descanso de excelência que

constituem uma mais-valia para a comodidade dos visitantes. Esta diversificação de produtos e serviços constitui uma vantagem competitiva face à concorrência.

Para atrair mais visitantes, o PGS pretende que estes se sintam bem e confortáveis, proporcionando-lhes todo o tipo de comodidade dentro do mesmo espaço. Por exemplo, um visitante do PGS, pode fazer as suas compras, quer de bens de primeira necessidade, quer de vestuário e calçado ou qualquer outro tipo, usufruir do ginásio, farmácia e bancos, enquanto deixa o seu filho no Polar e Brincar, espaço destinado a crianças sempre com vigilância de monitores especializados.

O facto da Movida ser o proprietário com gestão própria do PGS, permite que a gestão dos contratos seja feita com mais proximidade, com análise direta, proporcionando uma relação prolongada e contínua com os lojistas. Tendo em conta a recessão que se tem verificado e no sentido de não prejudicar o normal funcionamento do centro, a gestão do PGS optou por suportar as despesas comuns e de funcionamento correspondentes ao rácio aplicável às unidades devolutas. Desta forma, pretende baixar a taxa de esforço dos lojistas, de forma a fidelizá-los e ajudá-los na sua *performance*.

Como estratégia de *Marketing*, promoção e comunicação do produto “Palácio do Gelo”, desenvolve diversas atividades ao longo do ano que visam divulgar a marca, fidelizar clientes, alavancar vendas e aumentar o número de visitantes. Exemplo dessas atividades são as exposições, desfiles com marcas de lojistas, *workshops*, celebração de dias especiais (dia dos namorados, dia do animal), entre outras.

Relativamente às infraestruturas, o PGS possui instalações recentes e modernas, construídas em forma de caracol, com espaços amplos e agradáveis. Este tipo de estrutura “obriga” a que os visitantes enquanto passam de um andar para o outro passem por diversas lojas, o que poderá potenciar ao consumo.

Apesar da concorrência ser pouco significativa, existe algum receio, por parte da gestão do PGS de que surjam novos concorrentes, com oferta equivalente ou superior, e que desloquem os lojistas para os seus espaços pela oferta de uma maior flexibilização nas rendas. Torna-se importante desenvolver estratégias no sentido de fazer face a esta ameaça, quer seja através da manutenção dos lojistas existentes, como na angariação de novos e no aumento do número de visitantes que cada vez mais procuram produtos e serviços inovadores, que satisfaçam as suas necessidades, que criem valor e a baixo custo.

Para fazer face à crise económica que se atravessa, a gestão do PGS tem procurado obter algum apoio do estado, através dos benefícios ao nível de emprego, como bolsas de estágios profissionais e formação profissional e subsídios de apoio ao emprego.

Depois de uma extensa análise e debate, foi definida a seguinte estratégia de médio e longo prazos para o PGS: Aumento da fidelização dos clientes (lojistas) e da taxa de ocupação, através da concretização de novos contratos, captação de novas insígnias e flexibilização das rendas / m². Na prossecução desta estratégia, aposta na motivação e especialização dos colaboradores e na implementação de processos de acompanhamento e gestão do edifício, dos lojistas e dos visitantes.

3.2.3 Planear a estratégia

Esta etapa, planear a estratégia, transforma a linha de ação estratégica definida na etapa anterior em objetivos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos específicos que orientam as ações e alinham todos os elementos da organização na prossecução e execução mais eficaz da estratégia definida (Kaplan e Norton, 2009).

O mercado em que se insere o PGS tem vindo a sofrer algumas alterações, resultado da conjuntura económica atual e da diminuição do rendimento disponível. Apesar de não existirem muitos concorrentes atualmente na região, existe a ameaça do seu aparecimento com oferta de produtos similares ou

superiores e com oferta de condições mais favoráveis aos lojistas. Para além disso, cada vez mais o risco de encerramento de lojas e aumento da taxa de incumprimento do pagamento dos lojistas é maior.

Neste sentido, em conjunto com a direção do PGS, definiram-se os seguintes **objetivos estratégicos** que deverão ser o foco de atuação desta unidade:

Perspetiva financeira:

- Aumentar o valor global da empresa: através do aumento de número de lojas no PGS;
- Manter a estabilidade económica e financeira: continuar a gerar *cash flows* para fazer face às responsabilidades;
- Melhorar a estrutura de custos: através da diminuição dos custos e de uma gestão mais eficiente do edifício.

Perspetiva clientes:

- Fidelizar clientes: manter os lojistas;
- Captar novas insígnias: contratos com lojas que tenham atratividade para os visitantes;
- Concretizar novos contratos: obter uma taxa de ocupação de 100%;
- Flexibilizar rendas / m²: manter a permanência dos lojistas e alcançar as renovações de contratos;

Perspetiva processos internos:

- Reduzir custos de manutenção e conservação: antecipação de gastos e paragens de equipamentos;
- Rentabilizar equipamentos: gestão mais eficiente dos equipamentos;
- Acompanhar a *performance* dos lojistas: antecipação de perdas por não renovação dos contratos;
- Definir e implementar processos de angariação de visitantes: aumentar o número de visitantes;

- Definir e implementar processos de angariação de lojistas: aumentar o número de lojistas;
- Oferecer novos conceitos adaptados aos hábitos de consumo: aumentar a taxa de conversão de visitantes em vendas, ou seja, aumentar a frequência de visitantes do centro potenciando o consumo;
- Reduzir a morosidade e aumento da autonomia dos processos;

Perspetiva aprendizagem e crescimento:

- Promover a proatividade e motivação da equipa;
- Potenciar a formação e desenvolvimento da especialização de funções;
- Primar pela coordenação e trabalho em equipa;
- Dar a conhecer à equipa o negócio e os objetivos da empresa;
- Implementar um sistema de recompensa e benefícios;

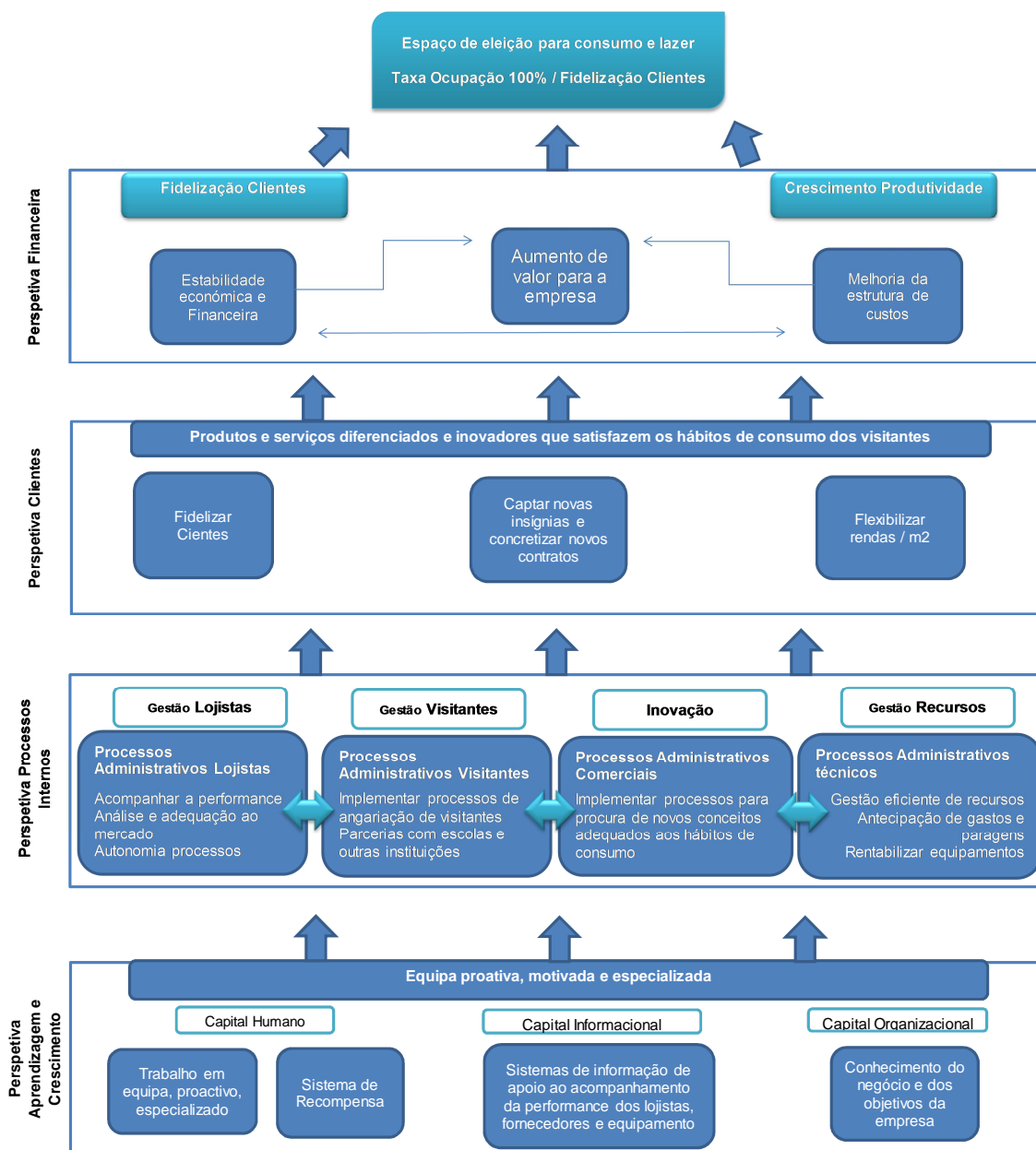
Considerando os objetivos estratégicos definidos anteriormente, é importante direcionar o foco da unidade apenas em três **temas estratégicos**:

- Fidelização de clientes (lojistas);
- Taxa de ocupação de 100%;
- Crescimento da Produtividade.

Como já foi referido, o PGS para manter a estabilidade económica e financeira que alcançou, deve direcionar as suas ações no sentido de conseguir manter os lojistas atuais, tentando que estes renovem os seus contratos. Para além disso, e com o objetivo de atingir uma taxa de ocupação de 100%, necessita de concretizar novos contratos, que para além de aumentarem a rentabilidade do PGS, aumentem também o número de visitantes. Poderá ter que adotar uma política de flexibilização das rendas / m², como permitir pagamentos faseados, atribuir bonificações, congelar aumento de despesas comuns e de rendas fixas. No entanto, se esta política se traduzir em fidelização das marcas, verificar-se-á um aumento global do valor da empresa. Para tal, este aumento deve ser acompanhado pela diminuição de alguns custos e por uma gestão mais eficientes de recursos.

3.2.3.1 Mapa estratégico

Depois de definidos e caracterizados os pressupostos estratégicos do PGS, atendendo à missão, visão e estratégia definidos, apresenta-se de seguida o seu mapa estratégico. No topo encontram-se as linhas de orientação estratégica, ou seja, o enfoque que a empresa deverá seguir, e os respetivos objetivos estratégicos por cada uma das perspetivas:



Fonte: Autor

Figura 4: Mapa estratégico do Palácio do Gelo Shopping

3.2.3.2 Indicadores e Metas

Uma vez construído o mapa estratégico do PGS, a próxima fase na implementação do BSC é a definição de indicadores que melhor representam os vários objetivos estratégicos e as metas a atingir. A definição dos indicadores e metas vai permitir quantificar a estratégia da empresa e acompanhar o grau de concretização de cada objetivo, permitindo uma avaliação permanente. Pois, como referido por Kaplan e Norton (2009), “se não conseguimos avaliar algo, também não conseguimos melhorá-lo”.

Apresentam-se, de seguida, os indicadores definidos por cada uma das perspetivas:

Tabela 8: Mapa de indicadores do Palácio do Gelo *Shopping*

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Financeira	Aumento do Valor da empresa	EBITDA EVA
	Estabilidade económica e financeira	Autonomia financeira Solvabilidade financeira
	Melhoria da estrutura de custos	Custos operacionais Volume de vendas e serviços prestados
	Fidelizar clientes	Índice de fidelização de clientes Taxa de ocupação (%)
		Captar novas insignias e concretizar novos contratos
Clientes	Flexibilizar rendas / m2	Taxa de incumprimento dos lojistas Nº reclamações dos lojistas / mês
	Processos Internos	Acompanhar a performance dos lojistas
Análise e adequação ao mercado		Nº reclamações dos visitantes / mês
Implementar processos de angariação de visitantes		Nº visitantes / mês
Parcerias com escolas e outras instituições		Nº eventos organizados / mês
Implementar processos de procura de novos conceitos adequados aos hábitos de consumo		Tempo dispendido na procura e angariação de novos conceitos (horas/mês)
Gestão eficiente de recursos	Nº avarias dos equipamentos / mês Peso custos de conservação e reparação na estrutura de custos total (%)	
	Aprendizagem e crescimento	Trabalho em equipa, proativo e especializado
Sistema de recompensa		Valor de recompensa obtida por cumprimento de objetivos
Sistemas de informação de apoio ao acompanhamento da <i>performance</i> dos lojistas, fornecedores e equipamento		Taxa de produtividade dos sistemas
Conhecimento do negócio e dos objetivos da empresa		Nº de melhorias sugeridas pelos colaboradores Nº horas de formação

Fonte: Autor

Todos os indicadores foram definidos tendo em consideração a relação com os temas estratégicos definidos: Fidelização de clientes (lojistas), taxa de ocupação de 100%, e crescimento da produtividade.

Relativamente à definição das metas e também das etapas seguintes, devido à pouca disponibilidade da direção e do próprio autor do projeto não foram ainda definidas, sendo que obviamente o desejo será de obter uma *performance* superior à alcançada até então, em todos os indicadores definidos.

3.2.3.3 Ações a desenvolver e orçamentos

No entanto, dada a proximidade do autor com a realidade do negócio e devido ao facto de desenvolver a sua atividade profissional no Grupo Visabeira, sugerem-se de seguida algumas ações que podem ser consideradas na prossecução da estratégia do PGS:

Tabela 9: Ações a desenvolver no Palácio do Gelo Shopping

Perspetiva Processos Internos	
Objetivos estratégicos	Acompanhar a <i>performace</i> dos lojistas
	Análise e adequação ao mercado
	Implementar processos de angariação de visitantes
	Implementar processos de procura de novos conceitos adequados aos hábitos de consumo
	Parcerias com escolas e outras instituições
	Gestão eficiente de recursos
Ações a desenvolver	Realização de reuniões com os lojistas no sentido de acompanhar a sua <i>performance</i> e identificar eventuais dificuldades
	Desenvolver acordos com lojistas no sentido de flexibilização no valor das rendas
	Estabelecer parcerias de cooperação estratégica com os lojistas
	Melhoramento da análise e resolução das reclamações
	Desenvolvimento de ações de Marketing e comunicação
	Análise contantes do meio envolvente
	Desenvolvimento de ações que atraiam visitantes ao palácio e aumentem a taxa de frequência

Tabela 9: Ações a desenvolver no Palácio do Gelo Shopping (continuação)

Perspetiva Processos Internos	
Ações a desenvolver	Aposta na divulgação dos serviços de excelência do Palácio, únicos, que não existem na concorrência
	Apresentação de novidades que potenciem os produtos e serviços da região bem como dos lojistas
	Estabelecer contatos com lojas com ofertas inovadoras que se adequem aos hábitos de consumo dos visitantes
	Dinamização da responsabilidade social (parcerias)
	Avaliação regular dos equipamentos e da respetiva rentabilidade
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	
Objetivos estratégicos	Trabalho em equipa, proativo e especializado
	Sistema de recompensa
	Sistemas de informação de apoio ao acompanhamento da performance dos lojistas, fornecedores e equipamento
	Conhecimento do negócio e dos objetivos da empresa
Ações a desenvolver	Elaboração de avaliações dos colegas de equipa, da chefia direta e da gestão da empresa
	Elaboração de questionários de avaliação da motivação
	Implementação de caixa de sugestões
	Implementação de um sistema de recompensas com base nos objetivos a alcançar
	Implementação de sistemas de informação que permitam cadastrar a informação, bem como o seu tratamento
	Desenvolvimento de planos de formação
	Implementação de um sistema de gestão de competências

Fonte: Autor

Para os planos de ação deverão ser definidos os responsáveis e o respetivo financiamento.

3.2.3 Alinhar a organização e acompanhamento

As próximas etapas na implementação do BSC, que não foram objeto de estudo neste trabalho, consistem em alinhar todos na organização, fazer o planeamento das operações, monitorar e aprender e testar e adaptar constantemente a estratégia às mudanças que ocorrem no meio envolvente.

Não tendo sido estas etapas objeto de estudo, seguem apenas algumas considerações:

O alinhamento de todos os elementos de uma organização é essencial na prossecução e execução da estratégia. Se os colaboradores não entenderem a estratégia a ser implementada e não estiverem motivados para a cumprir, a execução da estratégia não será bem-sucedida. Daí a importância de assegurar que todos seguem o mesmo caminho no alcance dos objetivos da empresa (Kaplan e Norton, 2009).

No caso particular do PGS, acredita-se que será uma etapa fácil de ultrapassar, uma vez que os colaboradores são empenhados e preocupados com o desempenho da empresa, conhecem a realidade do negócio e participam ativamente em cada objetivo que lhes é apresentado.

Relativamente à melhoria dos processos chave e ao planeamento de recursos, existe um longo caminho a percorrer, é necessário efetuar uma melhor afetação de recursos, evitar gastos provenientes de paragens de equipamentos por falta de manutenção, e deverão ser desenvolvidas reuniões de análise e discussão de dados com periodicidade, o que não acontece atualmente. Os instrumentos de controlo de gestão utilizados, frequentemente, limitam-se ao orçamento e análise das vendas, elaborados uma vez, e que normalmente não são revistos e são elaborados no sentido de cumprir apenas os objetivos financeiros. Mensalmente, são efetuados relatórios de análise da demonstração do rendimento integral em comparação com o previsto no orçamento e no período homólogo do ano anterior. Não está implementado até ao momento nenhum instrumento que permita o apoio à decisão e à responsabilização formal dos gestores perante o alcance ou não dos objetivos.

Uma das prioridades da empresa deve ser a de implementação de um sistema de informação que lhe permita auxiliar nas suas operações, na tomada de decisões, bem como na necessidade que tem de controlar e ajustar a sua estratégia, de acordo com os objetivos definidos, a fim de melhorar o seu desempenho.

Finalmente, não devem ser consideradas como certas as suposições e hipóteses subjacentes à definição da estratégia. Devem ser realizadas reuniões periódicas para testar e adaptar a sua estratégia às mudanças que ocorreram no meio envolvente.

3.3 Proposta geral e desenvolvimentos futuros

O tema deste trabalho é a implementação do BSC na Movidá SA, empresa pertencente ao Grupo Visabeira, cuja área de negócio com maior importância é o Palácio do Gelo *Shopping*. O objetivo era proporcionar a mudança e reorientação dos sistemas de controlo de gestão da empresa, através da apresentação de uma ferramenta que lhe permitiria implementar a sua estratégia com sucesso e alcançar os resultados esperados.

Apesar do objetivo final não ter sido conseguido, ficou clara a importância desta ferramenta para a direção do PGS e o interesse da sua implementação efetiva num futuro próximo.

Ficou claro que a gestão do PGS para alcançar os seus objetivos tem que desenvolver e implementar processos de análise e adequação ao meio envolvente e de concretização de novos contratos inovadores, atrair mais visitantes ao centro e motivar os seus colaboradores.

Este trabalho é apenas o começo, sendo necessário desde já definir os próximos desenvolvimentos a serem efetuados para dar continuidade à implementação, com sucesso, do BSC:

- Realizar as últimas etapas do BSC, que por falta de tempo, não foram objeto de estudo neste trabalho;

- Incutir a ideia de que o BSC é dinâmico e está em constante mudança e adaptação;
- Desenvolver o BSC em todos os departamentos, desagregado por unidade, a fim de envolver a generalidade dos colaboradores, considerando sempre os objetivos estratégicos definidos no BSC global;
- Enquadrar os instrumentos de controlo de gestão existentes com o BSC, incluindo para além das variáveis financeiras, as variáveis não financeiras;
- Desenvolver sistemas de informação que permitam o uso do BSC;
- Implementar um sistema de recompensa e incentivo baseado nos indicadores do BSC, para promover a motivação e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos;
- Analisar constantemente os impactos da implementação do BSC no desempenho e nos processos de gestão da empresa.

CONCLUSÃO

O presente trabalho pretendeu estudar a implementação prática do *Balanced Scorecard*, de acordo com a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton em 2009, e identificar as vantagens que a empresa pode obter com a sua implementação. Utilizou-se como empresa de estudo o Palácio do Gelo Shopping.

É importante para o PGS, e para qualquer outra empresa, complementar o controlo de gestão que têm hoje em dia, com novas ferramentas que lhes permitam analisar e avaliar a sua *performance* em todas as perspetivas do negócio. Avaliar apenas ao nível financeiro já não chega, é necessário ir mais além, delinear estratégias, estabelecer objetivos e avaliar o seu cumprimento.

Ao longo do desenvolvimento deste estudo identificaram-se inúmeras vantagens que as empresas podem obter com a implementação do BSC. É uma ferramenta eficaz que permite: ligar o controlo operacional de curto prazo com a visão estratégica de longo prazo; comunicar a estratégia a toda a empresa; proporcionar o alinhamento de todos na prossecução da estratégia; e assegurar que os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estão perfeitamente relacionados e alinhados entre si.

Conclui-se que a gestão do PGS para alcançar o seu objetivo de fidelização de clientes e atingir uma taxa de ocupação de 100%, tem que desenvolver e implementar processos de análise e adequação ao meio envolvente, de concretizar novos contratos inovadores, de aumentar o número de visitantes do centro e promover a motivação dos seus colaboradores. O PGS pode até ao momento ter tido um bom desempenho financeiro, mas se não considerar a importância do relacionamento com os clientes, com os processos internos e com os seus colaboradores, a sua estratégia poderá fracassar.

A implementação do BSC foi sendo feita passo a passo, percorrendo cada uma das fases da sua implementação, contando com a ajuda da direção do Palácio do Gelo. No entanto, o objetivo final não foi conseguido, por um lado devido à filosofia de gestão do grupo, e por outro lado pela falta de disponibilidade do

envolvimento de todos neste projeto. À parte disso, ficou clara a importância desta ferramenta para a direção do PGS e o interesse da sua implementação efetiva num futuro próximo. A implementação efetiva desta ferramenta, implicará algumas mudanças, quer na cultura de gestão da empresa, quer na forma de trabalho dela. Mas perspectiva-se que estas mudanças não serão críticas e contarão com a mobilização e o envolvimento de todos.

Este trabalho permitiu ao autor aprofundar os conhecimentos adquiridos na parte letiva do mestrado numa perspetiva prática e também dar a conhecer, à gestão da empresa onde desenvolve a sua atividade profissional, uma ferramenta de gestão, que não é utilizada atualmente, que poderá trazer muitas vantagens na implementação com sucesso da estratégia em todas as empresas do Grupo.

Este trabalho foi apenas um primeiro passo de um longo caminho a percorrer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

António, N. Rosa, A., Santos, A., Cândido, C., Cardoso, E., Simaens, A., Martins, J. e Varela, E. (2012). *Estratégia Organizacional: Do mercado à ética*, Escolar Editora, Lisboa.

Banco de Portugal. “Projeções para a Economia Portuguesa: 2012-2013”. 2012, Banco de Portugal site <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdelInformacao/Paginas/comb20121113.aspx> (acedido a 27/04/2013).

Banco de Portugal. “Projeções para a Economia Portuguesa: 2013-2014”. 2013, Banco de Portugal; http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf (acedido em 27/04/2013).

Capelo, C. e Dias, J. (2010) *Balanced Scorecard Dinâmico: Uma proposta de modelação da dinâmica das organizações* em Pereira, R. (ed), *A dinâmica das Ciências Económicas e Empresariais – Contributos para uma visão abrangente*, Escolar Editora, Lisboa, pp. 95-122.

Cushman & Wakefiel. “Marketbeat Portugal Primavera 2013”. 2013, Cushman & Wakefiel; <https://www.cushwake.com/cwglobal/docviewer/Marketbeat%20Portugal%20Primavera%202013.pdf?id=c67600012p&repositoryKey=CoreRepository&itemDesc=document&cid=c47200002p&crep=Core&cdesc=binaryPubContent&Country=900095&Language=PT> (acedido a 01/05/2013).

Drucker, Peter (1988). “The coming of the new organization”. *Harvard Business Review*, Jan-Fev.

Drucker, Peter (1995). “The Information Executives Truly Need”. *Harvard Business Review*, 73 (1): 54-62.

Experian FootFall. “Índice FottFall em Portugal”. Março 2013, Experian Footfall; <http://www.footfall.pt/wp-content/uploads/2012/09/Indice-Nacional-FootFall-POR-mensal-2013-sem-09-13.pdf> (acedido em 01/05/2013).

Ferreira, MP e Serra, FR (2009). *Casos de Estudo*, Editora Lidel, 17ª Edição, capítulo 7: 91-104.

Filho, E. H. (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*, Editora Campus.

International Monetary Fund, “World Economic Outlook Update. Gradual Upturn in Global Growth During”, January 2013, FMI; <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/update/01/> (acedido em 29/04/2013).

Ittner, C. D. e Larcker, D. F. (2003) “Coming up short on nonfinancial performance measurement”. *Harvard Business Review*, Nov., pp. 88-95.

Kaplan, RS e Norton DP. (1992). “The Balanced Scorecard – measures that drive performance”. *Harvard Business Review*, Jan-Feb. pp. 71-79.

Kaplan, RS e Norton DP. (1993). “Putting the balanced scorecard to work”. *Harvard Business Review*, Sep-Oct. pp. 134-142.

Kaplan, RS e Norton DP. (1996a). “Using the balanced scorecard as a strategic management system”. *Harvard Business Review*, Jan-Feb. pp. 75-85.

Kaplan, RS e Norton DP. (1996b). “Linking the balanced scorecard to strategy.” *California Management review*, Vol. 39, Fall. pp. 53-79.

Kaplan, RS e Norton DP. (1996c). “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”. *Harvard Business School Press*.

Kaplan, RS e Norton, DP (1997). *A estratégia em acção: Balanced Scorecard*, Editora Campus.

Kaplan, RS e Norton DP. (2000a). “Having trouble with your strategy? Then map it”. *Harvard Business Review*, Sep-Oct. pp. 167-176.

Kaplan, RS e Norton DP. (2000b). “The Strategy-Focused Organization”. *Harvard Business School Press*.

Kaplan, RS e Norton DP. (2001). “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”. *Accounting Horizons*, June pp. 147-161.

Kaplan, RS e Norton DP. (2004a). “Measuring the strategic readiness of intangible assets”. *Harvard Business Review*, Feb. pp. 52-63.

Kaplan, RS e Norton DP. (2004b). “Strategy Maps – converting intangible assets into tangible outcomes”. *Harvard Business School Press*.

Kaplan, RS e Norton, DP (2004c). *Kaplan e Norton na prática*, Editora Campus.

Kaplan, RS e Norton, DP (2004d). *Mapas estratégicos: convertendo activos intangíveis em resultados tangíveis*, Editora Campus.

Kaplan, RS e Norton, DP (2006). *Alinhamento*, Editora Campus.

Kaplan, RS e Norton, DP (2008a). “Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six – Stage System”. *Harvard Business School Publishing*, volume 10, number 3.

Kaplan, RS e Norton, DP (2008b). “Mastering the Management System”. *Harvard Business Review*.

Kaplan, RS e Norton, DP (2009). *Prémio de Execução*, Actual Editora.

Montgomery, CA e Porter, ME (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, Editora Campus.

Norreklit, H. (2000) “The Balance on the Balanced Scorecard. A critical analysis of some its assumption”. *Management Accounting Research*. Volume 11, March, pp. 65-88.

Norreklit, H. (2003) “The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard”. *Accounting Organization and Society*. Vol 28(6), pp. 591-619.

Norreklit, H. Jacobsen, M. e Mitchell, F. (2008). Pitfalls in using the Balanced Scorecard. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 19(6), pp 65-88.

PORTER, Michael E. (1979). “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, March-April.

PORTER, Michael E. (1996). “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.

PORTER, Michael E. (2008). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, January.

Relatório & Contas, Grupo Visabeira, 2007 a 2012.

Rigby, D e Bilodeau, B (2011). “Management Tools & Trends 2011”, Bain & Company.

RUSSO, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME*, 5.^a edição, Lidel, Lisboa-Porto

Sousa, MJ e Baptista, CS (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios.*, Editora Practor, 3^a Edição.

Sousa, MP e Rodrigues, LL (2002). *O Balanced Scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*, Editora Rei dos Livros.

Yin, RK. (2001), *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*, Editora Bookman, 2^a Edição.

ANEXOS

ANEXO I – Guião de entrevista semiestruturada

Guião de entrevista semiestruturada

Nome: _____ Idade: _____

Função: _____ Data: __/__/____

O objetivo desta entrevista é a recolha de informação para a realização de um estudo de caso sobre a “Implementação do BSC na Movidá SA” no âmbito do mestrado de Gestão Empresarial, ISCAC. Será assegurada a confidencialidade do entrevistado e das suas respostas, no tratamento dos dados.

1. Na sua perspetiva descreva a *performance* da empresa atualmente?
2. Na sua opinião que caminho deve ser seguido para alcançar os objetivos da empresa ao nível financeiro, clientes, processos e colaboradores?
3. Quais são na sua opinião os pontos fortes do Palácio do Gelo face aos concorrentes?
4. E os pontos fracos?
5. Que medidas salvaguardar para fazer face à conjuntura atual?
6. Qual a estratégia a ser adotada?
7. Quais as perspetivas para 2013?
8. Acha que a utilização do BSC seria importante para a gestão?

Obrigada pela sua colaboração.

ANEXO II – Projeções do FMI para 2013

Projeções do FMI para 2013

(Percent change unless noted otherwise)

	Year over Year			
	2011	2012	Projections	
			2013	2014
World Output 1/	3.9	3.2	3.5	4.1
Advanced Economies	1.6	1.3	1.4	2.2
United States	1.8	2.3	2.0	3.0
Euro Area	1.4	-0.4	-0.2	1.0
Germany	3.1	0.9	0.6	1.4
France	1.7	0.2	0.3	0.9
Italy	0.4	-2.1	-1.0	0.5
Spain	0.4	-1.4	-1.5	0.8
Japan	-0.6	2.0	1.2	0.7
United Kingdom	0.9	-0.2	1.0	1.9
Canada	2.6	2.0	1.8	2.3
Other Advanced Economies 2/	3.3	1.9	2.7	3.3
Newly Industrialized Asian Economies	4.0	1.8	3.2	3.9
Emerging Market and Developing Economies 3/	6.3	5.1	5.5	5.9
Central and Eastern Europe	5.3	1.8	2.4	3.1
Commonwealth of Independent States	4.9	3.6	3.8	4.1
Russia	4.3	3.6	3.7	3.8
Excluding Russia	6.2	3.9	4.3	4.7
Developing Asia	8.0	6.6	7.1	7.5
China	9.3	7.8	8.2	8.5
India	7.9	4.5	5.9	6.4
ASEAN-5 4/	4.5	5.7	5.5	5.7
Latin America and the Caribbean	4.5	3.0	3.6	3.9
Brazil	2.7	1.0	3.5	4.0
Mexico	3.9	3.8	3.5	3.5
Middle East and North Africa	3.5	5.2	3.4	3.8
Sub-Saharan Africa 5/	5.3	4.8	5.8	5.7
South Africa	3.5	2.3	2.8	4.1
<i>Memorandum</i>				
European Union	1.6	-0.2	0.2	1.4
World Growth Based on Market Exchange Rates	2.9	2.5	2.7	3.4
World Trade Volume (goods and services)	5.9	2.8	3.8	5.5
Imports				
Advanced Economies	4.6	1.2	2.2	4.1
Emerging Market and Developing Economies	8.4	6.1	6.5	7.8
Exports				
Advanced Economies	5.6	2.1	2.8	4.5
Emerging Market and Developing Economies	6.6	3.6	5.5	6.9
Commodity Prices (U.S. dollars)				
Oil 6/	31.6	1.0	-5.1	-2.9
Nonfuel (average based on world commodity export weights)	17.8	-9.8	-3.0	-3.0
Consumer Prices				
Advanced Economies	2.7	2.0	1.6	1.8
Emerging Market and Developing Economies 3/	7.2	6.1	6.1	5.5
London Interbank Offered Rate (percent) 7/				
On U.S. Dollar Deposits	0.5	0.7	0.5	0.6
On Euro Deposits	1.4	0.6	0.1	0.3
On Japanese Yen Deposits	0.3	0.3	0.2	0.2

Fonte: FMI, *World Economic Outlook*, Janeiro de 2013

ANEXO III - Projeções para a Economia Portuguesa: 2013-2014

Projeções para a Economia Portuguesa: 2013-2014

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2013-2014 TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL, EM PORCENTAGEM							
	Pesos 2011	BE Primavera 2013			BE Inverno 2012		
		2012	2013 ^(p)	2014 ^(p)	2012 ^(p)	2013 ^(p)	2014 ^(p)
Produto Interno Bruto	100.0	-3.2	-2.3	1.1	-3.0	-1.9	1.3
Consumo privado	66.5	-5.6	-3.8	-0.4	-5.5	-3.6	0.1
Consumo público	20.0	-4.4	-2.4	1.5	-4.5	-2.4	1.5
Formação bruta de capital fixo	17.9	-14.5	-7.1	1.9	-14.4	-8.5	2.8
Procura interna	104.4	-6.8	-4.2	0.4	-6.9	-4.0	0.8
Exportações	35.8	3.3	2.2	4.3	4.1	2.0	4.8
Importações	40.1	-6.9	-2.9	2.7	-6.9	-3.4	3.5
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas		3.9	1.9	0.7	4.2	2.1	0.6
Procura interna		-7.0	-4.2	0.4	-7.2	-4.0	0.8
da qual: Variação de existências		0.2	-0.1	0.1	0.0	0.2	0.0
Balança corrente e de capital (% PIB)		0.8	3.6	4.8	-0.1	3.1	4.4
Balança de bens e serviços (% PIB)		0.1	2.8	3.8	0.3	3.1	4.1
Índice harmonizado de preços no consumidor		2.8	0.7	1.0	2.8	0.9	1.0

Notas: (p) – projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas, e baseia-se em informação disponível até meados de março de 2013.

Fonte: Banco de Portugal, Boletim Económico, Primavera 2013

ANEXO IV – Modelo das cinco forças de Porter

Definição e características do modelo das cinco forças de Porter apresentado em 1998 por Montgomery e Porter:

Forças	Significado	Fatores
Rivalidade Concorrencial	Aplicação de ferramentas que permitam desviar a atenção dos concorrentes.	Nº Concorrentes
		Crescimento da Indústria
		Custos fixos e de armazenamento
		Diferenciação do produto dos concorrentes
		Custo de mudança de fornecedor
		Concorrentes com estratégias heterogêneas
		Existência de barreiras à saída
Poder negocial dos fornecedores	Relação custo-benefício com os fornecedores.	Nº Fornecedores
		Existência de produtos substitutos
		Importância da empresa face ao fornecedor
		Importância dos produtos fornecidos
		Custos de mudança de fornecedor
Poder negocial dos clientes	Relação custo-benefício com os clientes.	Concentração da indústria dos clientes
		Compras feitas em grandes volumes
		Diferenciação dos produtos adquiridos
		Informação dos clientes sobre alternativas de mercado
Ameaça de entrada de novos concorrentes	Entrada de novas empresas para o mesmo ramo de atividade.	Sensibilidade dos clientes ao preço do produto
		Economias de escala
		Diferenciação dos produtos das empresas instaladas
		Requisitos de capital
		Custos de mudança de fornecedor
Ameaça de produtos substitutos	Novos produtos que substituem os anteriores e que podem proporcionar novas opções e novos concorrentes.	Acesso a canais de distribuição
		Vantagens das empresas estabelecidas
		Relação preço/qualidade dos produtos substitutos
		Hábitos e apetências dos consumidores
		Rendibilidade da Indústria substituta
		Inovação tecnológica dos produtos substitutos

Fonte: autor adaptado da definição apresentada por Montgomery e Porter em 1998

Em conjunto com a direção do PGS, classificaram-se cada um dos itens seguintes de acordo com a respetiva força a analisar:

Rivalidade Concorrencial: Média / Fraca			
<i>Para cada um dos seguintes itens a rivalidade concorrencial é:</i>	Fraca	Média	Forte
Nº Concorrentes	X		
Crescimento da Indústria		X	
Custos fixos e de armazenamento		X	
Diferenciação do produto dos concorrentes	X		
Custo de mudança de fornecedor por parte dos lojistas		X	
Concorrentes com estratégias heterogêneas	X		
Existência de barreiras à saída			X

Poder Negocial dos Fornecedores: Fraco			
<i>Para cada um dos seguintes itens o poder negocial dos fornecedores é:</i>	Fraco	Médio	Forte
Nº Fornecedores		X	
Existência de produtos substitutos		X	
Importância da empresa face ao fornecedor			X
Importância dos produtos fornecidos	X		
Diferenciação dos produtos fornecidos	X		
Custos de mudança de fornecedor	X		

Poder Negocial dos Clientes: Médio			
<i>Para cada um dos seguintes itens o poder negocial dos clientes é:</i>	Fraco	Médio	Forte
Concentração da indústria dos clientes em comparação com a dos seus fornecedores	X		
Compras feitas em grandes volumes		X	
Diferenciação das lojas adquiridos	X		
Informação dos clientes sobre alternativas de mercado			X
Sensibilidade dos clientes ao preço do produto			X

Ameaça de entrada de novos concorrentes: Média			
<i>Para cada um dos seguintes itens a ameaça de entrada de novos concorrentes é:</i>	Fraca	Média	Forte
Economias de escala das empresas instaladas		X	
Diferenciação dos produtos das empresas instaladas	X		
Requisitos de capital			X
Custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes	X		
Acesso a canais de distribuição	X		

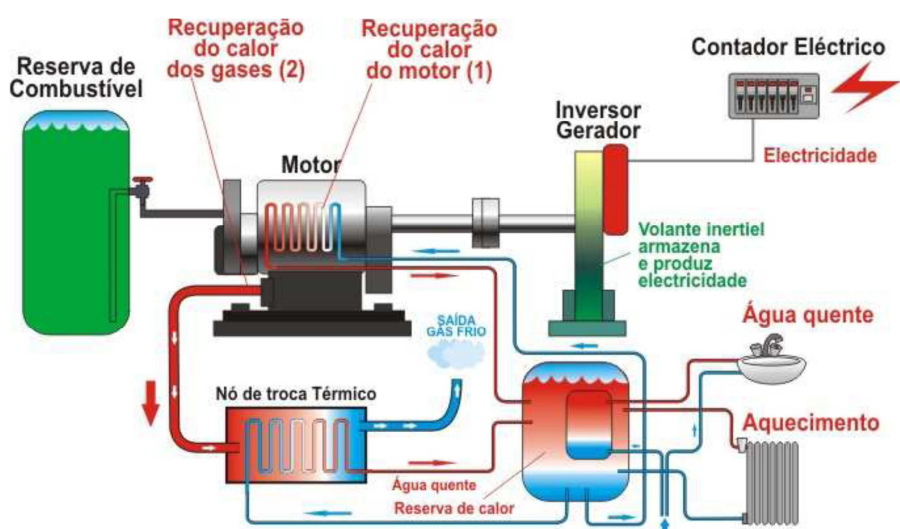
Ameaça de produtos substitutos: Fraca			
<i>Para cada um dos seguintes itens a ameaça de produtos substitutos é:</i>	Fraca	Média	Forte
Relação preço/qualidade dos produtos substitutos	X		
Hábitos e apetências dos consumidores	X		
Rendibilidade da Indústria substituta	X		
Inovação tecnológica dos produtos substitutos	X		

ANEXO V - Sistema Cogeração Palácio do Gelo

A energia térmica fria, é utilizada para a refrigeração do centro comercial, espaços comuns e lojistas e a energia térmica quente é utilizada para o aquecimento das águas balneares (balneários clientes – *Forlife* e balneários dos funcionários). A energia elétrica não pode ser consumida e tem de ser, impreterivelmente, vendida ao fornecedor elétrico (neste momento, IBERDROLA). A Cogeração é alimentada por água proveniente de cinco furos pertencentes à Movida.

A Cogeração debita aos vários negócios o consumo de energia térmica (que varia com o custo do gás).

Sistema Cogeração Palácio do Gelo



Fonte: Documentos internos da direção do Palácio do Gelo

ANEXO VI – Análise dos Visitantes

Nas tabelas seguintes encontra-se o número de visitantes do Palácio do Gelo e o seu crescimento, desde a sua remodelação em Abril de 2008.

Nº Visitantes do Shopping

	2008	2009	2010	2011	2012
Janeiro		688 599	765 023	754 981	720 919
Fevereiro		617 853	633 857	689 968	654 987
Março		669 819	709 731	682 711	698 040
Abril	451 922	717 727	705 946	734 403	761 219
Mai	737 671	713 394	709 731	722 417	705 340
Junho	619 959	711 875	683 480	704 199	680 230
Julho	706 394	808 182	783 649	813 734	785 514
Agosto	813 633	862 462	830 389	881 373	858 221
Setembro	602 196	675 215	696 631	641 369	677 753
Outubro	605 189	720 190	771 123	704 020	692 822
Novembro	675 627	728 743	740 688	715 661	720 301
Dezembro	840 496	911 409	948 590	956 078	929 709
TOTAL	6 053 087	8 825 468	8 978 838	9 000 914	8 885 055

Nota: Abril de 2008 só estão considerados 15 dias

Fonte: Autor

Crescimento homólogo dos visitantes

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Janeiro		11%	-1%	-5%
Fevereiro		3%	9%	-5%
Março		6%	-4%	2%
Abril	-	-2%	4%	4%
Mai	-3%	-1%	2%	-2%
Junho	15%	-4%	3%	-3%
Julho	14%	-3%	4%	-3%
Agosto	6%	-4%	6%	-3%
Setembro	12%	3%	-8%	6%
Outubro	19%	7%	-9%	-2%
Novembro	8%	2%	-3%	1%
Dezembro	8%	4%	1%	-3%
TOTAL	46%	2%	0%	-1%

Fonte: Autor

ANEXO VII – Demonstração do rendimento Integral Movida SA

Demonstração do rendimento Integral Movida SA 2012

	Notas	2012-12-31	2011-12-31
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	5.20	14,813,683	16,213,027
Subsídios à exploração	5.21	12,997	5,594
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	5.11	(128,739)	(144,281)
Fornecimentos e serviços externos	5.22	(5,738,927)	(5,939,926)
Gastos com o pessoal	5.23	(809,302)	(957,256)
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	5.12	(227,486)	237,426
Outros rendimentos e ganhos	5.24	804,897	792,480
Outros gastos e perdas	5.25	(425,966)	(816,758)
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		8,301,157	9,390,307
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5.8	(3,963,100)	(3,965,160)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		4,338,056	5,425,147
Juros e rendimentos similares obtidos	5.26	70	-
Juros e gastos similares suportados	5.27	(2,196,842)	(2,642,492)
Resultado antes de impostos		2,141,284	2,782,655
Impostos sobre o rendimento do período	5.13	(1,048,588)	(504,481)
Resultado líquido do período		1,092,696	2,278,175
Resultado integral do período		1,092,696	2,278,175
Numero de ações		1,500,000	1,500,000
Resultado líquido por ação		0.73	1.52

Fonte: Relatório & Contas, 2012, Grupo Visabeira

ANEXO VIII - Demonstração da posição financeira Movida SA

Demonstração da posição financeira Movida SA 2012

	Notas	2012-12-31	2011-12-31
Ativo			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	5.7	49,067,287	49,266,664
Propriedades de investimento	5.8	83,486,493	85,827,823
Participações financeiras	5.9	36,004	36,004
Ativos por impostos diferidos	5.10	603,049	1,386,261
		<u>133,192,832</u>	<u>136,516,752</u>
Ativo corrente			
Inventários	5.11	70,249	102,701
Clientes	5.12	5,645,663	6,999,450
Outras contas a receber	5.14	689,456	290,491
Diferimentos	5.15	38,587	261,777
Caixa e depósitos bancários	5.5	228,361	331,132
		<u>6,672,317</u>	<u>7,985,551</u>
Total do ativo		139,865,149	144,502,303
Capital próprio e passivo			
Capital próprio			
Capital realizado		7,500,000	7,500,000
Outros Instrumentos de capital próprio		21,774,098	21,774,098
Reservas legais		604,691	490,782
Outras reservas		6,187,270	6,211,214
Resultados transitados		11,990,316	9,802,105
		<u>48,056,374</u>	<u>45,778,199</u>
Resultado líquido do período		1,092,696	2,278,175
Total do capital próprio	3 e 5.16	49,149,070	48,056,374
Passivo			
Passivo não corrente			
Financiamentos obtidos	5.17	72,157,341	67,769,469
Passivos por impostos diferidos	5.10	2,171,885	2,219,548
		<u>74,329,226</u>	<u>69,989,017</u>
Passivo corrente			
Fornecedores	5.18	1,543,241	3,026,918
Estado e outros entes públicos	5.13	181,169	65,149
Financiamentos obtidos	5.17	5,884,545	14,906,609
Outras contas a pagar	5.19	4,737,115	4,229,792
Diferimentos	5.15	4,040,782	4,228,445
		<u>16,386,853</u>	<u>26,456,912</u>
Total do passivo		90,716,079	96,445,929
Total do capital próprio e passivo		139,865,149	144,502,303

Fonte: Relatório & Contas, 2012, Grupo Visabeira

ANEXO IX – Indicadores Financeiros

Principais rubricas das demonstrações financeiras

	2012	2011
Vendas e Serviços Prestados	14 813 683	16 213 027
Resultado Operacional	4 338 056	5 425 147
EBITDA	8 301 157	9 390 307
Resultado Liquido	1 092 696	2 278 175
Total Ativo	139 865 149	144 502 303
Total Passivo	90 716 079	96 445 929
Total Capitais Próprios	49 149 070	48 056 374

Fonte: Autor

Rentabilidade Operacional Vendas (%)

$(\text{Resultado Operacional} / \text{Vendas e Serviços Prestados}) * 100$

Rentabilidade Liquida Vendas (%)

$(\text{Resultado Liquido} / \text{Vendas e Serviços Prestados}) * 100$

Margem Bruta

$(\text{EBITDA} / \text{Vendas e Serviços Prestados}) * 100$

Autonomia financeira

$(\text{Total Capitais Próprios} / \text{Total Ativo}) * 100$

Solvabilidade

$(\text{Total Capitais Próprios} / \text{Total Passivo}) * 100$

Principais indicadores financeiros

	2012	2011
Rentabilidade Operacional Vendas (%)	29,3%	33,5%
Rentabilidade Liquida Vendas (%)	7,4%	14,1%
Margem Bruta	56,0%	57,9%
Autonomia Financeira	35,1%	33,3%
Solvabilidade	54,2%	49,8%

Fonte: Autor