



Instituto Politécnico de Tomar
Escola Superior de Gestão de Tomar

A inclusão de indicadores não-financeiros na prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade

Relatório de Estágio

Andreia Sofia Oliveira de Sousa

Mestrado em Auditoria e Análise Financeira

Tomar/Outubro/2016



Instituto Politécnico de Tomar
Escola Superior de Gestão de Tomar

Andreia Sofia Oliveira de Sousa

**A inclusão de indicadores não-financeiros na
prestação de informação e serviço de gabinetes
de contabilidade**

Relatório de Estágio

Orientado por:

Doutor Luís Francisco - Instituto Politécnico de Tomar

Relatório de Estágio apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em

Auditoria e Análise Financeira

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e ao meu namorado.

RESUMO

O presente relatório está dividido em três partes. A primeira parte engloba um enquadramento teórico sobre a contabilidade e a Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Pequenas Entidades (NCRF-PE).

A segunda parte é referente ao estágio, onde se pretende fazer uma breve descrição da empresa onde decorreu o estágio, os recursos disponíveis, a organização da empresa, a receção e organização da informação contabilística, a classificação dos documentos contabilísticos e o controlo interno.

A terceira parte do relatório inclui uma breve reflexão sobre a inclusão de indicadores não-financeiros na prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade, onde são propostos dois modelos de prestação de informação/serviço para gabinetes de contabilidade ao serviço da gestão e dos interessados na organização, incluindo indicadores financeiros e não-financeiros. Nesta reflexão, inicialmente é efetuado um enquadramento teórico, nomeadamente sobre o *Balanced Scorecard* e o seu modelo, o Mapa Estratégico. Posteriormente são propostos dois modelos de prestação de informação e serviço para gabinetes de contabilidade, um para o Setor de Construção Civil e outro para o Setor da Restauração. Por fim é efetuado um estudo comparativo entre os dois modelos e é exemplificado a aplicação dos modelos propostos para os referidos setores de atividade.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Prestação de Informação, Indicadores, Indicadores Não-Financeiros, Gabinetes de Contabilidade.

ABSTRACT

This report is divided into three parts. The first part includes a theoretical framework on accounting and Accounting Standards and Financial Reporting for Small Entities (NCRF-PE).

The second part refers to the stage where you want to make a brief description of the company where the internship took place, the resources available, the organization of the company, the receipt and organization of accounting information, the classification of accounting records and internal control.

The third part of the report includes a brief reflection on the inclusion of non-financial indicators in providing information and service accounting firms, where two models are proposed to provide information / service for accounting firms to service management and stakeholders in the organization, including financial and non-financial indicators. In this reflection, it is initially made a theoretical framework, in particular on the Balanced Scorecard and its model, the Strategic Map. Thereafter, two models are proposed to provide information and services to accounting firms, one for the Civil Construction Sector and one for the Restoration Sector. Finally, was accomplished a comparative study between the two models and is exemplified the application of the proposed models for these Sectors.

Keywords: Balanced Scorecard, Information Services, Indicators, Indicators Non-Financial, Accounting Offices.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Escola Superior de Gestão por proporcionar aos seus alunos do Mestrado em Auditoria e Análise Financeira um primeiro contacto com o mundo profissional. Agradecer ao meu orientador, Doutor Luís Francisco, por toda a ajuda, orientação e disponibilidade despendida.

Em segundo lugar, quero agradecer à Tecongest pela oportunidade e ajuda que me deram durante os vários meses de estágio. Um agradecimento peculiar à Dionísia Godinho, Paula Alcobia e Salete Martins por toda a sua disponibilidade, ajuda e por todos os conhecimentos transmitidos durante o estágio, assim como todas as outras pessoas que integraram a Tecongest.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais, irmão, namorado e avós pelo apoio e motivação que me deram durante a minha vida académica e em especial durante este período de estágio.

Por fim, um grande obrigado a todos os meus amigos pela força e apoio prestado.

Índice

Índice	XIII
Índice de figuras	XVII
Índice de tabelas	XIX
Lista de abreviaturas e siglas	XXI
Parte I – Enquadramento Geral	1
Capítulo 1 – Introdução	3
Capítulo 2 – Considerações Gerais sobre a Contabilidade.....	7
Parte II – Estágio	11
Capítulo 1 – Apresentação da Empresa	13
1. Breve apresentação.....	13
2. Recursos Disponíveis	14
3. Organização.....	16
3.1. Organização do arquivo	16
3.2. Receção e organização da informação contabilística.....	19
3.3. Classificação dos documentos contabilísticos.....	21
4. Controlo interno	24
Capítulo 2 – Tarefas desenvolvidas.....	25
Capítulo 3 – Análise Crítica	31
Parte III – A inclusão de indicadores não-financeiros na prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade	35
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico.....	37
1.1. Informação Financeira versus Informação Não Financeira.....	37
1.1.1. Vantagens da Informação Não Financeira.....	39
1.1.2. Desvantagens da Informação Não Financeira	39
1.1.3. Etapas de Seleção e Implementação de Medidas	41
1.2. A Necessidade de Indicadores Não-Financeiros e o Desempenho Organizacional .	42
1.3. <i>Balanced Scorecard</i>	44
1.3.1. Origem e desenvolvimento	44
1.3.2. Conceitos fundamentais do <i>Balanced Scorecard</i>	44
1.4. As Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	47
1.4.1. Perspetiva Financeira.....	47
1.4.2. Perspetiva do Cliente	48
1.4.3. Perspetiva dos Processos Internos	49

1.4.4.	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	50
1.5.	Objetivos, indicadores, metas e iniciativas	52
1.6.	Mapa Estratégico	53
1.6.1.	Relações Causa-Efeito.....	55
1.7.	Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	56
1.8.	Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	57
1.9.	Limitações do <i>Balanced Scorecard</i>	58
1.10.	O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica	59
1.11.	Processo de escolha de indicadores	61
Capítulo 2 –	Proposta de Modelo	63
2.1.	Considerações Iniciais.....	63
2.2.	Caraterização dos Setores de Atividade em Análise	64
2.2.1.	Caracterização do Setor da Construção Civil.....	64
2.2.2.	Caracterização do Setor da Restauração	66
2.3.	Adaptação do Modelo Estratégico	66
2.4.	Fixação de Objetivos Estratégicos para o Setor da Construção Civil	69
2.5.	Fixação de Indicadores para o Setor da Construção Civil	71
2.5.1.	Perspetiva Financeira	71
2.5.2.	Perspetiva dos Clientes.....	71
2.5.3.	Perspetiva dos Processos Internos.....	72
2.5.4.	Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.....	72
2.6.	Análise dos indicadores financeiros e não-financeiros no Setor da Construção Civil	73
2.7.	Fixação de Objetivos Estratégicos para o Setor da Restauração.....	79
2.8.	Fixação de Indicadores para o Setor da Restauração	81
2.8.1.	Perspetiva Financeira	81
2.8.2.	Perspetiva dos Clientes.....	81
2.8.3.	Perspetiva dos Processos Internos.....	82
2.8.4.	Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.....	82
2.9.	Análise dos indicadores financeiros e não-financeiros no Setor da Restauração	83
2.10.	Ficha de indicador	87
2.11.	Mapa Estratégico	90
2.11.1.	Mapa Estratégico do Setor da Construção Civil.....	91
2.11.2.	Mapa Estratégico do Setor da Restauração	92

2.11.3. Análise dos mapas estratégicos propostos	93
Capítulo 3 – Conclusão	95
3.1. Considerações Gerais	95
3.2. Limitações do estudo	95
3.3. Pistas de Investigação Futuras	96
Bibliografia.....	97
Anexo 1 – Como se deve utilizar a ficha de indicador	105

Índice de figuras

Figura 1 – Recursos tecnológicos.....	16
Figura 2 – Arquivo Corrente.	17
Figura 3 – Processo da organização dos documentos contabilísticos	21
Figura 4 – Recurso a indicadores não-financeiros.....	43
Figura 5 – Sequência do <i>Balanced Scorecard</i>	46
Figura 6 – Modelo Genérico da Cadeia de Valor.....	49
Figura 7 – Tradução da Visão e da Estratégia nas quatro perspetivas.	51
Figura 8 – Exemplo de Mapa Estratégico de Empresa.....	54
Figura 9 – Exemplo de Relação Causa-Efeito.....	55
Figura 10 – <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica.	59
Figura 11 – Proposta de modelo para o Setor da Construção Civil.....	91
Figura 12 – Proposta de modelo para o Setor da Restauração	92

Índice de tabelas

Tabela 1 – Calendário Fiscal para o mês de setembro de 2015.....	23
Tabela 2 – Exemplo de Diário de vendas/serviços prestados aplicado aos taxistas.....	26
Tabela 3 – Exemplo de Diário de vendas/serviços prestados aplicado aos cafés.....	27
Tabela 4 – Indicadores Financeiros para cada um dos Objetivos Estratégicos.	71
Tabela 5 – Indicadores dos Clientes para cada um dos Objetivos Estratégicos.	71
Tabela 6 – Indicadores dos Processos Internos para cada um dos Objetivos Estratégicos.	72
Tabela 7 – Indicadores de Aprendizagem e Crescimento para cada um dos Objetivos Estratégicos.....	72
Tabela 8 – Indicadores Financeiros para cada um dos Objetivos Estratégicos.	81
Tabela 9 – Indicadores dos Clientes para cada um dos Objetivos Estratégicos.....	81
Tabela 10 – Indicadores dos Processos Internos para cada um dos Objetivos Estratégicos.....	82
Tabela 11 – Indicadores de Aprendizagem e Crescimento para cada um dos Objetivos Estratégicos.....	82
Tabela 12 – Ficha de indicador Nível de Satisfação dos Clientes.....	87
Tabela 13 – Ficha de indicador Rendibilidade dos Capitais Próprios.....	88
Tabela 14 – Ficha de indicador Taxa de Absentismo.....	89

Lista de abreviaturas e siglas

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AT – Autoridade Tributária

BSC – *Balanced Scorecard*

CIVA – Código de Imposto sobre Valor Acrescentado

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones

DMR – Declaração Mensal de Renumerações

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações

EVA – *Economic Value Added*

FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

IES – Informação Empresarial Simplificada

IGCPEPE – Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto Sobre o Valor Acrescentado

NCRF – Norma Contabilística e de Relato Financeiro

NCRF-PE – Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Pequenas Entidades

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMP – Prazo Médio de Pagamentos

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

POC – Plano Oficial de Contabilidade

SIRCOM – Sistema de Informação do Registo Comercial

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

UE – União Europeia

Parte I – Enquadramento Geral

Capítulo 1 – Introdução

No âmbito do Mestrado em Auditoria e Análise Financeira do Instituto Politécnico de Tomar – Escola Superior de Gestão foi realizado um estágio na empresa “Tecongest - Técnicos de Contabilidade e Gestão Lda.”, com início a 11 de maio e término a 20 de outubro do ano de 2015, com uma duração total de 862,30 horas. O objetivo principal deste estágio era permitir um contacto com a realidade profissional e, de certo modo, possibilitar a aplicação de alguns conhecimentos académicos e também complementar o tema escolhido - A inclusão de indicadores não-financeiros na prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade.

O presente relatório está dividido em três partes. A primeira parte engloba um enquadramento teórico sobre a contabilidade e a NCRF-PE. A segunda parte é referente ao estágio, onde se faz uma breve descrição da empresa onde decorreu o estágio, os recursos disponíveis, a organização da empresa, a receção e organização da informação contabilística, a classificação dos documentos contabilísticos e o controlo interno. As tarefas desenvolvidas ao longo deste período estão por ordem alfabética e são seguidas por uma breve explicação. O processo, que ocorre desde a receção dos documentos contabilísticos até ao arquivo destes, é longo e repetitivo, ou seja, todos os meses as funções desempenhadas são muito semelhantes e processam-se do mesmo modo e pela mesma ordem. A organização dos documentos foi a atividade desempenhada durante mais tempo. O controlo interno constitui outra função muito importante para o sucesso da atividade prestada e por isso é um assunto também abordado.

A terceira parte do relatório inclui uma breve reflexão sobre a inclusão de indicadores não-financeiros na prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade, onde são propostos dois modelos de prestação de informação/serviço para gabinetes de contabilidade ao serviço da gestão e dos interessados na organização, incluindo indicadores financeiros e não-financeiros. Inicialmente é realizado um enquadramento teórico: sobre o interesse da utilização de informação não financeira na prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade; sobre o modelo original do *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1996b) como ferramenta útil ao serviço do referido interesse, as suas vantagens e

limitações e as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* – perspetiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento; é também explicado o Mapa Estratégico e analisado o *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica. Posteriormente, com base no *Balanced Scorecard*, com o objetivo da prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade são propostos dois modelos, um para o setor da Construção Civil e outro para o setor da Restauração. Para cada um deles, tendo em conta que estão vocacionados para *pequenas entidades*, apontam-se objetivos estratégicos para cada perspetiva e setor, bem como indicadores para cada objetivo estratégico. Por fim é exemplificado um mapa genérico para cada setor.

Estes modelos, poderão ser utilizados em gabinetes de contabilidade, direcionados para as empresas do setor da Construção Civil e da Restauração, uma vez que são genéricos, serão adaptáveis a cada empresa, consoante as respetivas características.

A metodologia de investigação seguida é essencialmente qualitativa. Tendo por base o contexto do estágio realizado. Segundo Patton (2002), a participação direta e a observação do fenómeno em análise, podem ser o melhor método de pesquisa para perceber a complexidade de muitas situações, uma vez que, o que se diz verbalmente ou por escrito é considerado o maior recurso dos dados qualitativos.

No entanto, durante a realização do estágio (descrito na parte II do presente relatório) recorreu-se à observação participativa. Nesta, segundo Bardin (1997), o observador está na posição dos observados, estando inserido no grupo a ser estudado como se fosse um deles, uma vez que tem mais condições de entender as práticas, as atitudes, as relações pessoais e o funcionamento desse grupo.

Além da observação participativa recorreu-se também à análise documental. Na parte III deste trabalho onde se trata o tema fulcral da investigação, houve frequentemente na sua concretização o recurso a esta técnica, complementando-se a observação participativa com a análise documental, relativa aos setores de atividade selecionados bem como de soluções apontadas para os mesmos. Assim, para cada setor de atividade selecionado, é proposto um modelo de prestação de informação/serviço para gabinetes de contabilidade, ao serviço da gestão e dos interessados na organização, que inclui indicadores financeiros e não-financeiros. Este modelo é genérico, adaptável a cada empresa, consoante o tipo de organização e as suas necessidades.

O modelo proposto está vocacionado para empresas em fase de maturidade, que, portanto, se encontram estáveis e em “velocidade de cruzeiro”. Para a elaboração do mesmo, como ferramenta instrumental, recorre-se ao *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1996b).

Capítulo 2 – Considerações Gerais sobre a Contabilidade

Neste capítulo são abordadas considerações gerais relacionadas com a contabilidade. Começa-se por descrever um pouco sobre o que é a contabilidade, qual a origem do SNC e qual a razão da existência para a Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Pequenas Entidades.

A Contabilidade é um instrumento, que mede os resultados das empresas e avalia a *performance* dos negócios, prestando assim, auxílio à administração na tomada de decisões (Marion, 2009).

Segundo Coutinho *et al.* (2014), a Contabilidade é um sistema de informação e avaliação, que fornece aos seus utilizadores demonstrações e análises de natureza económica, financeira e de produtividade relacionadas com a entidade objeto de contabilização.

Coutinho *et al.* (2014), refere que num mundo cada vez mais competitivo, uma vez que a velocidade em que as informações são produzidas e distribuídas é cada vez maior, ter um sistema de informação contabilística e “saber interpretar e analisar as informações desse sistema são requisitos fundamentais para o sucesso de uma empresa, traduzido por vantagens competitivas, eficiente gestão de seus recursos e, conseqüentemente, a manutenção de sua existência em mercados altamente competitivos e globalizados.”

Durante muitos anos, na Contabilidade foi adotado o Plano Oficial de Contabilidade (POC). Como referido no Decreto-Lei N.º 158/2009, este desempenhou um papel fundamental no panorama nacional, mas revelou-se insuficiente para as entidades com maiores exigências qualitativas de relato financeiro, assim a normalização contabilística enquadrada no POC já não respondia de modo adequado às exigências atuais e por essa razão, foi necessário proceder à sua modificação.

Dizia-se no Decreto-Lei N.º 158/2009: “A normalização contabilística nacional deverá aproximar-se, tanto quanto possível, dos novos padrões comunitários, por forma a proporcionar ao nosso país o alinhamento com as diretivas e regulamentos em matéria contabilística da União Europeia (EU), sem ignorar, porém, as características e necessidades específicas do tecido empresarial português”.

Consequentemente, procedeu-se à revogação do POC, e criou-se, com o Decreto-Lei N.º 158/2009 de 13 de Julho, o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) que surgiu na direção da modernização contabilística sucedida na União Europeia.

Conceptualmente, o SNC incorpora normas mais coerente com as normas internacionais de contabilidade em vigor na UE, sendo um instrumento moderno ao serviço das empresas portuguesas que têm uma dimensão, uma estrutura de capitais ou uma presença em atividades que as colocam num ambiente globalizado. (Decreto-Lei N.º 158/2009).

O Decreto-Lei N.º 158/2009, de 13 de Julho refere que:

Tendo em conta as entidades a que se destina o SNC, no processo de adaptação das normas internacionais de contabilidade houve a preocupação de, sem distorcer a homogeneidade, a qualidade e a coerência globais, eliminar tratamentos pouco ou nada aplicáveis à realidade nacional e evitar níveis de exigência informativa porventura excessivos.

Por outro lado, foi criada uma norma especificamente destinada às entidades de menor dimensão (NCRF-PE) que, assenta na mesma filosofia de conceitos e é orientada pelos mesmos requisitos de referência.

Esta Norma Contabilística e de Relato Financeiro tem como objetivo estabelecer os aspectos de reconhecimento, mensuração e divulgação extraídos das correspondentes NCRF, tidos como os requisitos mínimos aplicáveis às pequenas entidades tal como são definidas pelo decreto-lei que instituiu o SNC (Aviso n.º 15654/2009).

Dizia-se na Lei n.º 20/2010, de 23 de Agosto, que a NCRF-PE apenas pode ser adotada, em alternativa ao restante normativo, pelas entidades que não ultrapassem dois dos três limites seguintes, salvo quando por razões legais ou estatutárias tenham as suas demonstrações financeiras sujeitas a certificação legal de contas: total do balanço –

1.500.000€; total de vendas líquidas e outros rendimentos - 3.000 000€; e o número de trabalhadores empregados em média durante o exercício - 50.¹

Em sinopse, a contabilidade é um sistema de informação de gestão que serve a própria entidade e os seus *stakeholders*. Esta não é apenas uma obrigação legal das sociedades, pois atualmente tem um papel muito significativo na tomada de decisões por parte da gestão.

Com a adoção do SNC pretende-se modernizar e simplificar a informação, de modo a aumentar a qualidade desta e a competição a nível mundial.

Na contabilidade existem dois regimes fiscais, o regime de contabilidade organizada e o regime de contabilidade simplificada. Seguidamente, são apresentadas as suas características.

Uma atividade comercial ou um negócio pode estar sujeito a um dos dois regimes fiscais existentes. É essencial conhecer as características de cada um dos regimes fiscais, uma vez que existem exceções e limites a considerar.

Segundo Moura (2016), o regime de “contabilidade organizada é uma opção de tributação dos rendimentos ao qual uma atividade comercial ou um negócio pode estar sujeito. Este regime fiscal é obrigatório para as empresas que são constituídas em sociedade” por quotas, anónima ou unipessoal. No entanto, os profissionais que tenham um montante anual ilíquido de rendimentos superior a 200.000€, encontram-se também contemplados pelo regime de contabilidade organizada. O período mínimo de permanecer três anos neste regime terminou em 2015, podendo assim, ser comunicada a alteração do regime, apresentando a declaração até ao fim de março (Moura, 2016).

Este regime tem como vantagem o apuramento do lucro ou prejuízo de modo rigoroso, sendo adequado para atividades de maior dimensão e complexas, apesar de ser mais eficiente fiscalmente, é obrigado a contratar um Contabilista Certificado, tendo assim um custo mensal (Moura, 2016).

¹ Alteração pela Lei n.º 20/2010, de 23 de agosto. Inicialmente era desde que não ultrapassassem dois dos três limites seguintes: total do balanço: 500.000€, total de vendas líquidas e outros rendimentos: 1.000.000€ e o número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 20.

Quanto ao regime de contabilidade simplificada, este é uma opção de tributação dos rendimentos para os profissionais que tenham um montante anual ilíquido de rendimentos inferior ou igual a 200.000€², no exercício da sua atividade (Moura, 2016). No início, de forma automática, é inscrita neste regime, a não ser que tenha preferência pelo regime de contabilidade organizada. Contudo, é possível solicitar até ao fim do mês de março, o pedido de alteração do modo de determinação do rendimento, apresentando a declaração de alterações (Moura, 2016).

O regime simplificado não possui tantas obrigações como a contabilidade organizada nem despesas adicionais, não exigindo a contratação de um Contabilista Certificado e é adequado para atividades de menor dimensão e menos complexas (Moura, 2016). Este regime é menos eficaz fiscalmente, uma vez que não existe a hipótese de deduzir as despesas, ao contrário do que acontece no outro regime referido anteriormente (Moura, 2016).

Seguidamente, na segunda parte do relatório, será abordado o estágio na entidade de acolhimento, Tecongest, onde será explicado o funcionamento, organização e as tarefas desenvolvidas.

² Até 2014 o limite era de 150.000€.

Parte II – Estágio

Capítulo 1 – Apresentação da Empresa

Neste capítulo haverá uma breve apresentação da empresa, referindo os recursos disponíveis, como se procede a organização dos documentos contabilísticos e a classificação destes.

1. Breve apresentação

A Tecongest - Técnicos de Contabilidade e Gestão Lda, sediada em Tomar, na Avenida Ângela Tamagnini 12 – R/C Direito, tem como principal atividade a prestação de serviços de contabilidade e gestão para as empresas tal como para empresários em nome individual, que se encontram na região. A empresa é constituída por dois sócios, Alberto Godinho e Dionísia Godinho, e por duas funcionárias, Paula Alcobia e Salete Martins. O horário de funcionamento é das 9.00h-12.30h e das 14.00h-18.00h.

A Tecongest tem cerca de setenta clientes, na grande maioria são microempresas, distribuídos por uma variedade de atividades económicas, tais como o comércio de eletrodomésticos, construção civil, empresas de trabalho temporário, explorações agrícolas, prestação de serviços de saúde, restauração, táxis, telecomunicações, entre outros, estando estes maioritariamente abrangidos pelo regime de contabilidade organizada com IVA de periodicidade trimestral.

A empresa tem como Objeto Social a prestação de serviços em várias áreas:

- ↪ Contabilidade – Organização e Execução;
- ↪ Gestão de Pessoal – processamento de salários, legislação laboral e formação profissional;
- ↪ Gestão comercial – faturação, gestão de contas correntes, gestão de cobranças e recuperação de dívidas;
- ↪ Projetos de investimento;
- ↪ Assessoria fiscal – preenchimento de declarações fiscais, auditoria e consultoria.

2. Recursos Disponíveis

No que diz respeito aos recursos informáticos e tecnológicos da Tecongest, a escolha do programa contabilístico incidu sobre o PMR Software.

Para se fazer a contabilização dos documentos contabilísticos é utilizado o programa informático PMR Software, a versão SNC, em que este permite fazer:

1. **Contabilidade Geral** – lançamento dos documentos contabilísticos;
2. Contabilidade Analítica;
3. Controlo Orçamental;
4. **Gestão de Ativos** – amortizações dos bens tangíveis e intangíveis;
5. Gestão Tesouraria;
6. **Gestão Pessoal** – referente aos processamentos de salários;
7. **Relatório Único** – informação sobre emprego e condições de trabalho;
8. Gestão Vendas.

Este Software utilizado na empresa permite utilizar as referidas oito funcionalidades, no entanto, a Tecongest apenas utiliza quatro delas, destacando-se a Contabilidade Geral (Regime Geral e Regime Simplificado), Gestão de Ativos, Gestão Pessoal e Relatório Único.

A manutenção e todas as atualizações necessárias ao PMR são da responsabilidade de uma empresa especializada que trabalha especificamente com os programas da PMR Software.

Existem atalhos do programa PMR no ambiente de trabalho para facilitar o acesso, tal como ao IVA, IRS (modelo 3), IRC (modelo 22) e Declaração Mensal de Renumerações (AT). No entanto, também há atalhos para a Gestão de Ficheiros DRI - Declarações da Segurança Social, a Informação Empresarial Simplificada (IES) e a Via CTT.

A Informação Empresarial Simplificada, criada pelo Decreto-Lei n.º 8/2007, de 17 de janeiro, recentemente alterado pelo Decreto-lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro, é uma Declaração Anual de Informação Contabilística e Fiscal, que é obrigatória para as empresas e empresários em nome individual com regime de contabilidade organizada. A IES consiste numa forma de entrega, por via eletrónica, de obrigações declarativas de natureza contabilística, fiscal e estatística. Esta só pode ser entregue por Contabilistas Certificados ou representantes legais das entidades. O prazo de entrega é até ao 15º dia do 7º mês posterior à data do termo do período económico, independentemente de ser dia útil ou não. Se a IES não for entregue, a empresa fica sujeita às sanções previstas na legislação fiscal, na legislação do registo comercial e na legislação do sistema estatístico nacional. A única obrigação integrada na IES que é paga é o registo de prestação de contas. O valor que as empresas pagam é 85€ se o registo relativo ao exercício económico for igual ou inferior ao ano 2011, ou 80€ se for igual ou superior a 2012. As restantes obrigações cumpridas através da entrega da IES não estão sujeitas a pagamento.

Para complementar a execução das tarefas diárias têm também o *Microsoft Word*, sendo este importante para redigir cartas, circulares e outros documentos, o *Microsoft Excel* para a elaboração de mapas e tabelas relevantes, como por exemplo a elaboração de mapas de combustíveis e o diário de vendas/ prestação de serviços mensais e o correio eletrónico, onde se procede à receção e envio de documentos, recibos de vencimento e informações relevantes.

A Internet é outro meio bastante utilizado, tanto para dúvidas pontuais como para a entrega das declarações mensais, trimestrais e anuais, que atualmente são entregues de forma eletrónica.

Quanto ao Hardware da empresa, existe um conjunto de computadores ligados em rede a um servidor, onde se centraliza a informação. E ainda para auxiliar as tarefas existe uma fotocopiadora, máquinas de calcular e material de escritório.

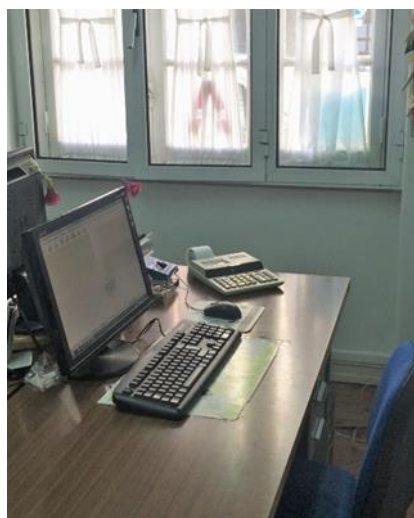


Figura 1 – Recursos tecnológicos.

Fonte: Elaboração própria.

3. Organização

Seguidamente será descrita a organização do arquivo, recepção e organização da informação contabilística e classificação dos documentos contabilísticos.

3.1. Organização do arquivo

Existe um arquivo que é dividido em três partes – Arquivo Corrente, Arquivo Morto e Cadastro. Ambos estão organizados por ordem alfabética para facilitar o acesso à empresa que se pretende.



Figura 2 – Arquivo Corrente.

Fonte: Elaboração própria

O Arquivo Corrente é onde constam as pastas do ano corrente das empresas clientes com os documentos contabilísticos que já foram lançados e dos que são para lançar. Consoante o volume de compras e vendas das empresas existe uma ou mais pastas para cada uma, organizados por mês, trimestre ou ano. Além destes existem ainda pastas para:

- ↪ Baixas Médicas;
- ↪ Caixa de Previdência;
- ↪ Certidões de Registo Comercial;
- ↪ Declarações do IVA (mensal e trimestral);
- ↪ E-Fatura;
- ↪ Gestão do Imobilizado;
- ↪ Relatório Único;
- ↪ Retenções na Fonte de IRS/IRC;
- ↪ Senhas das Finanças, Segurança Social, Via CTT e Relatório Único;
- ↪ Entre outras.

O Arquivo Morto é onde constam as pastas de cada empresa cliente com a informação contabilística do ano anterior que já foi lançada e o ano encerrado, a Caixa de Previdência, as Retenções de IRS, as Declarações de IVA e a Segurança Social dos anos anteriores.

O Cadastro é onde consta a informação fiscal e pessoal. Nesta pasta é arquivado também o IRS, o IRC e a IES além de documentos do centro de emprego, das finanças, segurança social, contrato de início de atividade, entre outros.

A Caixa de Previdência contem: Fundos de Compensação do Trabalho, pagamento da Contribuição da Segurança Social, Mapa da Declaração Mensal de Renumerações e a Declaração Mensal de Renumerações *On-line* (segurança social).

As Certidões de Registo Comercial, designadamente a Certidão Permanente, referenciada pelo Instituto dos Registos e do Notariado (2012) é o acesso a todos os registos informatizados, a todos os documentos eletrónicos associados à entidade, exceto os de prestação de contas, ou ao último pacto social/estatutos atualizados, estando a entidade registada na conservatória do registo comercial, como é o caso das sociedades, empresas públicas e outras entidades sujeitas a este tipo de registo, consoante o tipo de certidão que foi subscrita. A entidade registada consta na base de dados do Sistema de Informação do Registo Comercial (SIRCOM).

As Declarações do IVA, mensal e trimestral, são arquivadas em seis pastas organizadas por ordem alfabética, que abrange todo o ano corrente, passando a Arquivo Morto no início do ano seguinte.

Na pasta do E-Fatura, ordenado por ordem alfabética, consta os diários de vendas/prestação de serviços, que são elaborados em *Microsoft Excel*, e o SAFT até serem arquivados na pasta onde estão os documentos contabilísticos para serem lançados.

O Relatório Único (Ministério da Economia e do Emprego e Ministério da Saúde) funciona como estatística sobre o emprego e as condições de trabalho e tem vários anexos:

- ↳ Quadro de Pessoal;
- ↳ Fluxo de Entrada ou Saída de Trabalhadores;
- ↳ Relatório Anual de Formação Continua;
- ↳ Relatório Anual de Atividades do Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
- ↳ Greves;
- ↳ Informação sobre Prestadores de Serviço.

A pasta da Retenção IRS Independente contém um Mapa Mensal de Suporte às Retenções, onde se regista o nome do cliente e a retenção do trabalhador independente tendo de declarar até ao dia 20 do mês seguinte, ou a retenção predial, quando a empresa paga mais de 10.000€ de renda por ano, já tem de fazer a retenção 25%, ficando a empresa com a obrigação de pagar a retenção.

A Via CTT é uma Caixa Postal Eletrónica que está disponível na Internet, que permite a receção de notificações e citações, organização e arquivo do correio em formato digital. A Autoridade Tributária pretende simplificar o cumprimento das obrigações fiscais, diminuindo os custos financeiros, temporais e burocráticos no cumprimento dessas obrigações, facilitando a comunicação entre as duas partes. Este serviço é obrigatório para todas as empresas de acordo com o artigo 19º - “Domicílio fiscal” da Lei Tributária, que refere que “os sujeitos passivos do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas com sede ou direção efetiva em território português e os estabelecimentos estáveis de sociedades e outras entidades não residentes, bem como os sujeitos passivos residentes enquadrados no regime normal do imposto sobre o valor acrescentado, são obrigados a possuir caixa postal eletrónica, nos termos do n.º 2, e a comunicá-la à administração tributária no prazo de 30 dias a contar da data do início de atividade ou da data do início do enquadramento no regime normal do imposto sobre o valor acrescentado, quando o mesmo ocorra por alteração.”.

3.2. Receção e organização da informação contabilística

O processo contabilístico contempla algumas etapas, que apesar de comuns são indispensáveis, e exige igualmente precaução no tratamento e interpretação da informação. Este processo inicia-se com a receção dos documentos contabilísticos que é efetuada pela funcionária responsável pelo acompanhamento do cliente em causa, caso não seja possível, uma funcionária ou estagiário dirige-se até à empresa-cliente para os trazer.

Na Tecongést, cada funcionária tem a seu cargo um conjunto de clientes relativamente fixo, facilitando a contabilização e o tratamento de informação, permitindo um maior conhecimento e domínio das atividades realizadas, das práticas e dos métodos de organização e administração de cada cliente. No entanto, todas as funcionárias possuem um conhecimento mínimo acerca de cada empresa.

No tratamento da documentação, esta é ordenada por empresa e estabelece-se a obrigatoriedade de responder a um conjunto de requisitos como a data, o modo de pagamento e o tipo de documentação (compra, venda ou despesa), que dentro de cada mês são divididos por diário cronologicamente crescente.

As pastas são divididas em mensais, trimestrais ou anuais, conforme o volume de documentos contabilísticos. Cada pasta possui separadores azuis que correspondem a cada diário, sendo estes os seguintes: Conta Corrente (C/C), Vendas ou Serviços, Caixa e Bancos, no regime da contabilidade organizada. Assim, o diário C/C onde constam as faturas relativas às compras e despesas e as notas de crédito relacionadas com a atividade; o diário Vendas ou Serviços consoante a atividade da empresa, que abrange as faturas das vendas ou de prestações de serviços aos diversos clientes das empresas que têm faturação informática, sendo importante como meio de controlo; o diário Caixa abrange toda a documentação cujo pagamento ou recebimento seja obtido através de movimentos monetários em caixa; o diário Bancos inclui lançamentos que implicam a movimentação da conta bancária, como é o caso de pagamentos e recebimentos por transferência, cheque, multibanco ou débito bancário. O controlo dos cheques é feito por meio de fotocópia do livro de cheques ou através de uma listagem discriminatória com o número do cheque e a finalidade da sua utilização

O diário Vendas ou Serviços não existe quando as faturas constam no livro de registos, como é o exemplo dos taxistas. Quando as faturas dos fornecedores são a pronto pagamento só existe o diário Caixa.

Quando é no regime de contabilidade não organizada (regime simplificado) os separadores são diferentes, tendo a seguinte ordem: Despesas; Recibos e Faturas. O diário Despesas inclui todas as despesas que a empresa teve, seja através do banco ou de caixa; o diário dos Recibos abrange todos os recebimentos da empresa por parte dos clientes; e no diário Faturas constam as faturas das vendas/serviços prestados pela empresa. Os documentos de cada mês são divididos por diário cronologicamente decrescente, ficando os documentos mais recentes no topo.

Cada separador é azul, uma vez que foi a cor escolhida para facilitar a procura dos diários. Consta em cada um, o mês e o ano a que dizem respeito os documentos contabilísticos. Sendo pela seguinte ordem: C/C; Faturas clientes (vendas); Caixa e Bancos.

Assim, será resumido esquematicamente, na Figura 3.

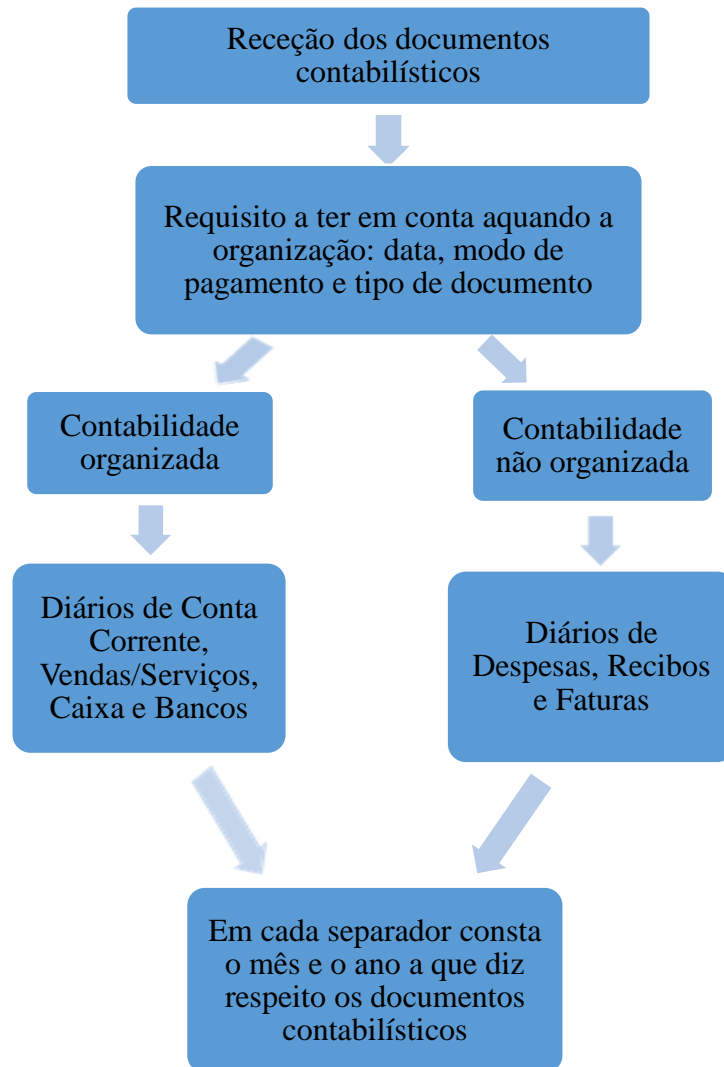


Figura 3 – Processo da organização dos documentos contábilísticos

Fonte: Elaboração própria

3.3. Classificação dos documentos contábilísticos

Posteriormente à organização procede-se à classificação, não esquecendo que é imprescindível verificar atentamente se os documentos preenchem os requisitos legalmente exigidos que constam no artigo 36º - “Prazo de emissão e formalidades das faturas” – do

Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (CIVA), que refere que as faturas devem conter os nomes ou denominações sociais e os números de identificação fiscal tanto do cliente como do fornecedor, devendo também conter a quantidade e a denominação dos bens ou serviços prestados, tal como o preço e as taxas de IVA aplicáveis (taxa reduzida, intermédia e normal). Os montantes de imposto correspondentes têm de ser apresentados isoladamente, tal como, a justificação da isenção de imposto quando é esse o caso, e a data da disponibilização dos artigos ou da execução do serviço. Não se contabiliza faturas nem recibos que tenham escrito consumidor final, nem documentos que sejam duplicados nem guias de transporte.

O lançamento dos documentos contabilísticos no programa representa o passo seguinte deste processo. A introdução dos dados no sistema informático inicia-se com o diário Vendas/Serviços ou quando este não existe, pelo diário Caixa.

Introduz-se a data do processamento, geralmente é sempre o último dia de cada mês, seguidamente seleciona o diário que se vai lançar. Deve-se escrever o número do movimento, que aparece no programa, no documento que se vai contabilizar e posteriormente em cada movimento devem constar a designação do documento (fatura, fatura/recibo, fatura simplificada, recibo, entre outros) seguidamente o número do documento e por fim os códigos das contas do SNC e os valores a que respeitam.

Nesta tarefa é essencial o conhecimento da atividade económica desenvolvida pela empresa para que haja uma correta classificação dos documentos contabilísticos. Concluída a contabilização dos documentos, sempre que os saldos da contabilidade e do banco forem diferentes procede-se à reconciliação bancária identificando a origem dessa diferença. Por fim, apura-se o valor do IVA submete-se no Portal das Finanças e informa-se os clientes se têm IVA a pagar ou IVA a recuperar.

Tal como consta no artigo 52º “Prazo de arquivo e conservação de livros, registos e documentos de suporte” do CIVA, é obrigatório “arquivar e conservar em boa ordem durante os 10 anos civis subsequentes todos os livros, registos e respetivos documentos de suporte, incluindo, quando a contabilidade é estabelecida por meios informáticos, os relativos à análise, programação e execução dos tratamentos.”.

Para facilitar e não haver falhas nas entregas das Declarações que são obrigatórias em cada mês, o Portal das Finanças proporciona um calendário fiscal anual para cada mês, como se pode verificar de seguida.

SETEMBRO / 2015

ATÉ AO DIA 10	Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) , a efetuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a € 100 000,00), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a julho, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal. – CD – EP – ES – OE
ATÉ AO DIA 21	Segundo pagamento por conta do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) de titulares de rendimentos da categoria B. – CD
ATÉ AO DIA 21	Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) . – CD – EP – ES – OE
ATÉ AO DIA 21	Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) . – CD – EP – ES – OE
ATÉ AO DIA 21	Entrega das importâncias liquidadas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo . – CD – EP – ES – OE
DURANTE O MÊS E ATÉ AO DIA 02 DE NOVEMBRO	Entrega da contribuição sobre o setor energético pelas pessoas singulares ou coletivas que integrem o setor energético nacional a 1 de janeiro de 2014. – CD – EP – ES
DURANTE O MÊS E ATÉ AO DIA 21 DE DEZEMBRO	Entrega da contribuição sobre o setor energético pelas pessoas singulares ou coletivas abrangidas pelos n.ºs 2 e 4 do artigo 6.º que integrem o setor energético nacional a 1 de janeiro de 2014 – CD – EP – ES
ATÉ AO FIM DO MÊS	Segundo pagamento por conta do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) devido por entidades residentes que exercem, a título principal, atividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e por não residentes com estabelecimento estável. – ES – EP
ATÉ AO FIM DO MÊS	Segundo pagamento adicional por conta da derrama estadual devido por entidades residentes que exercem, a título principal, atividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e por não residentes com estabelecimento estável que tenham no exercício anterior um lucro tributável superior a € 1 500 000. – ES – EP
ATÉ AO FIM DO MÊS	Liquidação, por transmissão electrónica de dados , e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC , relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês. As pessoas singulares também poderão solicitar a liquidação em qualquer serviço de finanças. – CD – EP – ES – OE

Tabela 1 – Calendário Fiscal para o mês de setembro de 2015.

Fonte: Portal das Finanças (2015)

4. Controlo interno

De acordo com a definição do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), controlo interno é um processo orientado por todos os intervenientes de uma organização, que tem como resultado indicar o grau de confiança razoável relativamente ao cumprimento dos objetivos desta, sendo eles, a eficiência e eficácia das operações, a fiabilidade das demonstrações financeiras e cumprimento das leis e dos regulamentos (Almeida, 2014).

Quando as empresas levam as pastas com os documentos contabilísticos de anos anteriores, é elaborado um documento com essa informação, onde consta o nome da empresa, a informação que consta nas pastas e o ano a que respeita, sendo assinado pela pessoa que leva estes e a data. Através deste documento há um controlo interno dos documentos que já não se encontram no gabinete.

Todos os funcionários têm acesso aos ficheiros atualizados através de uma rede informática interna para não haver duplicação dos mesmos.

Para reduzir a probabilidade de se contabilizar duas vezes os mesmos documentos, regista-se a vermelho o número do movimento, que aparece no programa, no documento que se vai contabilizar. Ou seja, ao documento que vai ser contabilizado é-lhe atribuído um número de controlo interno e consecutivo à numeração do documento anterior.

Em suma, é importante prestar atenção aquando a organização dos documentos contabilísticos, uma vez que é o ponto de partida para a contabilização e para uma correta prestação de informação

Seguidamente, será referenciado e explicitado as tarefas desenvolvidas pela autora do presente relatório, adiante designada por estagiária.

Capítulo 2 – Tarefas desenvolvidas

Durante os cinco meses de estágio na Tecongest foram várias as tarefas que foram desenvolvidas pela estagiária. Neste capítulo serão abordadas essas tarefas mais detalhadamente.

As principais tarefas realizadas na Tecongest foram as seguintes:

- a) **Cálculo do preço total de cada produto para saber o valor do inventário;**
- b) **Contabilização dos documentos contabilísticos no programa informático PMR;**

Antes de proceder à contabilização dos documentos contabilísticos deve-se sempre verificar se todos se referem ao mesmo mês e se consta o nome da empresa e o seu número de identificação fiscal (NIF), o mesmo acontece com as faturas que as empresas passaram aos seus clientes, mas deve-se verificar também se estão todas numeradas sequencialmente.

Na contabilização das vendas/serviços prestados no programa informático PMR, em que a estagiária laborou, existem códigos concebidos por quem faz os lançamentos dos documentos contabilísticos. A estagiária contabilizou, por exemplo, no diário 4 – prestação de serviços, em que os códigos eram os seguintes:

- ↳ Código 71 – N/FTR15 – para Fatura/Recibo;
- ↳ Código 70 – N/FAT – Fatura;
- ↳ Código 751 – N/FS15 – Fatura Simplificada.

Quando se utiliza estes códigos o programa coloca automaticamente os códigos das contas do SNC, obrigando à verificação dos valores que se deve colocar e a respetiva taxa de IVA, uma vez que nem todos os documentos são sempre colocados à mesma taxa. Quando é o pagamento, no caso da fatura/recibo e da fatura simplificada, o código colocava-se manualmente.

c) Contabilização manual dos documentos contabilísticos;

Após a organização dos documentos contabilísticos, a estagiária procedeu à contabilização a lápis nos documentos.

d) Depósitos bancários;

e) Elaboração e preenchimento de diários de vendas/ serviços prestados de cada mês;

O diário de vendas/serviços prestados é elaborado quando a empresa não têm as faturas informatizadas, sendo preenchidas manualmente, como é o caso dos taxistas. Ou quando são faturas simplificadas ou talões, como é o caso dos cafés.

Taxista – Nome e NIF			
Dia	Importância	Fatura Simplificada	Observações
1	Valor total deste dia.	Número da Fatura Simplificada	F.S. número, número de contribuinte e o valor total
Total com IVA			
IVA (6%)			
Vendas Líquidas			

Tabela 2 – Exemplo de Diário de vendas/serviços prestados aplicado aos taxistas.

Fonte: Elaboração própria

Nos livros de registo de serviços ou vendas é composto por faturas simplificadas, exceto no caso dos táxis, quando o serviço for superior a 100€ têm de passar uma fatura/recibo. No diário anterior, uma vez que os serviços são à taxa de IVA de 6%, apenas se coloca a importância e o número das respetivas faturas simplificadas.

Café – Nome e NIF						
Dia	23%	Gás	6%	Tabaco	Total	Talões
1	Produtos/ serviços a 23% exceto o Gás.	Valor total do gás neste dia	Produtos/ serviços a 6%.	Valor total do tabaco neste dia.	Somatório dos Produtos/serviços a 23%, Gás, Produtos/serviços a 6% e Tabaco.	Número do fecho de caixa que consta no talão
Total com IVA						
IVA						
Vendas Líquidas						

Tabela 3 – Exemplo de Diário de vendas/serviços prestados aplicado aos cafés.

Fonte: Elaboração própria

Este diário é elaborado em *Microsoft Excel* e é preenchido dia a dia consoante é uma venda ou um serviço. Ou seja, na atividade de restauração há produtos/serviços à taxa de IVA de 23%; 13%, 6%, sendo estas taxas incluídas ou não conforme a taxa dos produtos/serviços que constam nos talões. O Gás é à parte, uma vez que não é um serviço, mas sim uma venda. No caso do Tabaco, é tratado à taxa de 0% uma vez que se enquadra em regime especial.

- f) Entrega e recolha de documentos nas empresas clientes;**
- g) Entrega no Centro de Emprego de documentos;**
- h) Entrega no E-fatura dos valores faturados e do IVA (caso não seja isento);**

Na plataforma E-fatura, em <https://faturas.portaldasfinancas.gov.pt/>, na área do comerciante, pode-se enviar e consultar os ficheiros SAFT-PT, e também fazer a recolha e a consulta de faturas. As empresas em que se tem de elaborar o diário de vendas/serviços prestados a estagiária fez o preenchimento da informação global na plataforma e, quando as faturas possuíam número de contribuinte a recolha de fatura, ou seja, o registo das faturas, onde se preenche o número de contribuinte do consumidor, tipo de fatura, nº de fatura, data de emissão, total da fatura e a taxa de IVA.

i) Guardar e imprimir as Certidões Permanentes do Portal das Finanças/Portal da Empresa;

As Certidões Permanentes eram guardadas e impressas pela estagiária. Para tal era necessário aceder ao Portal das Finanças, escolher o tópico Certidões Permanentes, inserir o código respeitante à empresa, que a Tecongest recebe através de correio eletrónico, para quem se quer obter a Certidão.

j) Identificação de pastas;

Cada pasta tem de conter a identificação dos documentos que estão no seu interior. No caso das pastas do Arquivo Corrente e do Arquivo Morto, deve ser identificado o ano, o nome da empresa e os meses a que corresponde. No caso das restantes pastas deve ser identificado o ano e a designação dos documentos que estão no seu interior.

k) Organização das pastas e dos documentos de IRS;

A estagiária após imprimir as Declarações de IRS separou as que se pretendia que ficassem no arquivo e as que se pretendia que ficassem a aguardar que os clientes as viessem recolher (como é o caso dos clientes pontuais, que habitualmente não trabalham com a Tecongest).

l) Organização de documentos contabilísticos e não contabilísticos por data ou por ordem alfabética consoante o pretendido;

Na organização da informação contabilística são vários os procedimentos que se devem seguir: inicialmente, fazer a separação entre aqueles que são relevantes à contabilidade da empresa e aqueles que não o são, como por exemplo, os que são referentes a despesas de cariz pessoal, de gerentes ou outros intervenientes na empresa, que serão arquivados no Cadastro do cliente para serem tratadas em termos de Declaração de IRS. Após verificar qual a data do documento de forma a ver se coincide com o período em causa, deve organizar-se por faturas, incluindo notas de crédito, e por recibos. Posteriormente segue a ordenação por ordem alfabética nos diários de C/C, Caixa e Vendas/Serviços, exceto o diário Bancos que é por data, conforme o extrato. Esta foi uma das primeiras tarefas que foi proposto à estagiária na empresa, com o objetivo de visualizar o tipo de documentos que chegam à contabilidade e a forma como são organizados na Tecongest.

Os documentos que vêm nos meses seguintes ao mês de emissão, quando os restantes documentos desses meses já foram contabilizados, a contabilista usa o seguinte esquema

para se organizar: X/Y/Z, em que X é o mês, Y o diário e Z o número do movimento, ou seja, se 7/5/42, pertence ao mês de julho, diário Bancos e é o movimento número 42. Onde, Diário 1 – Caixa, Diário 2 – C/C (Faturas Fornecedores), Diário 3 – Vendas ou Serviços (Faturas Clientes), Diário 5 – Banco (quando há mais do que um banco diário 51; 52; 53) e Diário 9 – Diversos. A classificação dos diários depende de empresa para empresa, da organização da mesma e da informação que se pretende obter.

m) Organizar e selecionar os documentos que podem entrar na Declaração de IRS (Modelo 3) 2º fase;

As despesas são separadas por sujeitos e depois divididas em Despesas de Saúde e Despesas de Educação. Nas Despesas de Saúde entram as despesas com 6% e as com 23% que tenham receita médica, sendo estas ainda subdividas em Farmácia e Exames/Consultas.

n) Organizar o Arquivo Corrente e o Arquivo Morto;

Organizar por ordem alfabética ambos os arquivos e retirar para uma estante à parte as pastas das empresas que já não são clientes da Tecongest.

o) Pagamentos da Contribuição da Segurança Social e da Declaração de Retenção na Fonte IRS/IRC nas Finanças;

A estagiária procedeu à visita, mensalmente, às empresas em que era necessário recolher a autorização para o pagamento da Contribuição da Segurança Social, bem como ir à Repartição de Finanças fazer o pagamento do IRS/IRC retido, através de cheque emitido à ordem do I.G.C.P.E.P.E.

p) Passar a Arquivo Morto os pastas que constavam em Arquivo Corrente das empresas do ano anterior;

q) Preenchimento de Mapas de Combustíveis;

Os Mapas de Combustíveis são divididos em: Gasóleo, Gasóleo Agrícola, Gasolina, Outros (onde constam os produtos que se vendem na loja, como lubrificantes e óleos).

r) Preenchimento e entrega da Declaração de Remunerações (DRI);

As empresas aquando a entrega das Declarações de Remunerações à Segurança Social, através do acesso da plataforma da Segurança Social em <http://www.seg-social.pt/dmr/>, podem fazê-lo por um dos dois serviços *on-line* disponíveis. As empresas com 10 ou mais trabalhadores, devem usar obrigatoriamente o serviço de Declaração de Remunerações por Internet – DRI. As empresas com menos de 10 trabalhadores podem usar o serviço de Declaração de Remunerações por Internet – DRI – ou o serviço de Declaração de Remunerações On-line - DR On-line. A partir do momento em que adere a um dos serviços *on-line* de entrega de declarações de remunerações – DRI ou DR On-line – fica impedida de utilizar o serviço ao qual não aderiu.

s) Preenchimento e entrega da Declaração de Remunerações On-line (DRO);

t) Tratamento das Declarações de IVA e as guias de pagamento;

u) Reconciliação bancária;

A estagiária fez reconciliações bancárias quando existia uma diferença entre o saldo da empresa e o saldo do banco.

v) Verificar se os comprovativos da IES já constavam no Portal das Finanças;

w) Verificar se os comprovativos de IRS da 2ª fase já constavam no Portal das Finanças;

Em conclusão, foram várias as tarefas desenvolvidas, onde cada uma das tarefas teve a sua importância. É necessário ter atenção ao realizar cada uma, como por exemplo, se for colocado um documento no local errado, quando este for necessário, não se encontra, tal como acontece, quando se preenche o E-fatura ou se classifica os documentos contabilísticos. Estes erros podem levar ao pagamento de coimas.

Seguidamente, é efetuada uma análise crítica ao estágio curricular realizado e algumas sugestões.

Capítulo 3 – Análise Crítica

Esta seção tem como objetivo refletir sobre o estágio em geral.

Inicialmente refira-se, que é excelente a iniciativa de haver estágios curriculares, uma vez que permitem aos estudantes a aproximação à realidade profissional, que é bem diferente da realidade acadêmica.

Durante o estágio na Tecongest, a estagiária teve permissão para aceder à informação disponível na empresa, no entanto, houve a recomendação de que havia a necessidade de guardar sigilo profissional em relação a esta informação.

A capacidade de utilização de novas tecnologias foi uma das competências adquiridas, uma vez que até ao início do estágio, a estagiária não tinha tido contactado com um sistema informático de contabilidade. Assim, o estágio na Tecongest possibilitou a experiência de estar em contacto com o PMR Software, um sistema de contabilidade e gestão, apesar de ter sido durante pouco tempo. Outra competência adquirida foi a autonomia na realização de tarefas, devido a nem sempre ser possível haver uma funcionária com disponibilidade para auxiliar na realização das tarefas. A percepção da relevância da ética profissional foi uma das competências adquiridas, que se considera das mais importantes.

Outra competência que foi adquirida, foi a facilidade de comunicação com os clientes presencialmente, auxiliando-os quando necessário, bem como a capacidade de relacionamento interpessoal no trabalho, com as funcionárias da empresa, com os clientes e com os funcionários de entidades externas.

Este período de estágio sendo um primeiro contacto com o mundo empresarial revelou-se de bastante valor acrescentado em face dos conhecimentos e experiências adquiridas. Porém, o conhecimento e a experiência é algo que se vai ganhando ao longo da vida, por isso, certamente algumas competências ainda ficaram por desenvolver.

A exigência do estágio esteve de acordo com as minhas expectativas, as tarefas desempenhadas foram satisfatórias e de grande interesse, a contribuição destas atividades foram realmente importantes para o desenvolvimento profissional, mas ainda ficaram por desempenhar algumas tarefas que seriam do interesse da estagiária, uma vez que, em algumas só houve observação.

Será de referenciar os pontos fortes da empresa, tais como: trabalhar por prioridades; qualidade dos serviços prestados; atualização permanente dos programas utilizados; relações, de amizade e confiança, contínuas ao longo dos anos com os seus clientes, fornecedores e outras entidades que estão diretamente envolvidas; atendimento ao cliente; existência de um conhecimento mínimo em relação a cada empresa, por parte das duas funcionárias, sendo bastante positivo, uma vez que indica competência e eficiência nos serviços prestados.

No entanto, regista-se alguma diferença na forma de atuar das colaboradoras, pelo que seria adequado uniformizar os processos, de modo a que, na ausência de um funcionário, o outro consiga dar-lhes o devido seguimento. Sentem-se também algumas necessidades a nível formativo, de modo a manter os colaboradores atualizados no que diz respeito à legislação em vigor, tendo de ser estes, por vezes, a atualizarem-se. A falta de recursos humanos que permitam compatibilizar o serviço com as formações aconselhadas tornam essa exigência de difícil realização.

A empresa ao acolher uma estagiária teve o benefício de mais um elemento com capacidades intelectuais novas e diferentes. Crê-se que a contribuição para a empresa foi bastante positiva.

Para concluir, são enumeradas algumas sugestões.

A elaboração de uma lista, com os clientes que ao longo do ano vão entregando os documentos para efeitos de IRS, muitas vezes juntamente com os da empresa, exigindo-se a respetiva separação e arquivo. Esta listagem poderá ajudar a controlar e identificar quais os documentos recebidos de cada cliente, aquando o preenchimento da declaração de IRS.

A criação de uma caixa de reclamações, tal como de sugestões e ideias de melhoria, tanto para serem utilizadas pelos funcionários como pelos clientes, em relação ao funcionamento, a métodos de trabalho, organização, entre outros. Esta caixa poderá ser colocada à entrada, uma vez que quem faz a reclamação pode querer permanecer no anonimato.

Criar um *website*, uma vez que as tecnologias fazem parte da atualidade, dando a conhecer a Tecongest e a atrair novos clientes. O *site* poderia ser constituído por quatro separadores, Empresa, Serviços, Notícias e Contactos. No separador Empresa, poderá haver

uma apresentação da Tecongest juntamente com a sua missão, visão e valores. No separador Serviços, poderá haver uma descrição dos serviços prestados pela Empresa. No separador das Noticias poderá constar as atualizações que englobam as normas, decretos-lei e leis da contabilidade. Por fim, no separador Contactos poderá constar os contactos telefónicos, *e-mail*, morada, mapa com localização e ainda um formulário para contacto, onde o potencial cliente poderá enviar uma mensagem instantânea com alguma questão, podendo ser contactado posteriormente.

**Parte III – A inclusão de indicadores não-financeiros na
prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade**

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

Neste capítulo, tendo em vista o tema de fundo do presente relatório, aquele em que, com base no estágio se propôs efetuar uma investigação – a inclusão de indicadores não-financeiros na prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade – procede-se à revisão de literatura sobre o mesmo. Neste capítulo é realizada uma explicitação sobre a informação não financeira, as suas vantagens e limitações e a necessidade de indicadores não-financeiros para a avaliação do desempenho organizacional. Também é abordado o *Balanced Scorecard*, a sua origem e desenvolvimento, alguns conceitos fundamentais deste, a sua filosofia, as suas quatro perspetivas tradicionais de análise da organização – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Ainda em relação ao *Balanced Scorecard* faz-se referência à sua proposta de mapa estratégico e à sua abordagem como sistema de gestão estratégica.

1.1. Informação Financeira versus Informação Não Financeira

A informação financeira refere-se a *cash-flows*, resultados e posições que lhes estão associadas (balanço). A informação tem uma ligação direta com o sistema contabilístico e pode ser histórica ou prospetiva. A informação financeira é expressa em unidade monetária e pode ser medida exatamente (Admiraal, 2008). Quando se trata de um indicador financeiro, sendo este uma medida quantitativa, é expresso num valor monetário, resultante das ações tomadas pela empresa. Como por exemplo, o lucro e o retorno sobre os investimentos. (Morissete, 1977)

Já a informação não financeira refere-se a toda a informação que não seja informação financeira, que não tem uma ligação direta com um sistema contabilístico tradicional. Existem procedimentos internos de gestão de risco e recolha de informação, estes como regra, contêm menos salvaguardas para a fiabilidade das informações (Admiraal, 2008). Assim, quando se trata de um indicador não-financeiro, sendo este uma medida (aquando quantitativa) que não é expresso num valor monetário, o indicador é apresentado numa métrica diferente de uma unidade monetária. Como por exemplo, a participação no mercado e evolução do volume de produção. (Morissete, 1977)

No entanto, Admiraal (2008), refere que a natureza da informação não financeira pode ser qualitativa ou quantitativa. Quando é quantitativa significa que a informação é expressa de forma numérica, como por exemplo, em quantidades ou períodos. A informação não financeira quantitativa é semelhante à informação financeira, mas geralmente é de natureza menos uniforme. Muitas vezes é mensurável e pode ser feita uma ligação indireta com um sistema contabilístico. Já quando a informação é qualitativa apresenta uma natureza descritiva, como por exemplo o desempenho, o funcionamento dos sistemas e dos processos ou o cumprimento dos códigos de conduta. A informação indica uma qualidade. Normalmente, não existe um quadro de referência geralmente aceite ou unidades padronizadas.

Para Dominique (2009), analisar apenas os valores que são apresentados nas Demonstrações Financeiras não é suficiente. A empresa também deve incluir uma análise que permita entender qual ou quais os motivos de eventuais lucros gerados e despesas incorridas. O número de funcionários, o número de pedidos, o número de relatórios, os números de horas de formação, entre outros, estão relacionados com a atividade da empresa, o desempenho da empresa e os seus resultados. Esta informação não financeira vai ajudar a organização e a sua gestão, a compreender a história por trás dos lucros e custos, bem como a tomar decisões de forma eficaz.

É da responsabilidade da administração, identificar as informações não financeiras que são essenciais, que acrescentam valor à empresa e para os investidores/ acionistas. Uma vez que as diferentes partes interessadas (*stakeholders*) têm diferentes níveis de poder, de interesses e de expectativas, a informação não financeira deve ser vital e não deve ser conceptualmente enganosa. (Dominique, 2009)

Segundo o referido autor, além do volume de atividade da empresa, outra perspetiva habitual de informações não financeiras envolve os riscos ambientais, como as alterações climáticas, as questões que afetam empregados, clientes, fornecedores, também a propriedade intelectual, os ativos intangíveis (como por exemplo a marca) que são essenciais para o sucesso, a ética, a inovação e a qualidade. Esta informação não financeira pode depender da estratégia da empresa, indústria ou setor específico em que esta se enquadra.

A informação não financeira tem tido cada vez mais importância. Assim, seguidamente, são apresentadas algumas vantagens e desvantagens sobre a sua utilização.

1.1.1. Vantagens da Informação Não Financeira

A informação não financeira tem mais foco no longo prazo do que a informação financeira. As medidas financeiras concentram-se essencialmente no desempenho anual e de curto prazo dos indicadores contabilísticos. Estas não lidam com a qualidade, a reputação, a marca, a satisfação do cliente, os movimentos de concorrentes e as questões humanas. Para a sustentabilidade a longo prazo num mercado competitivo, para se atingirem metas estratégicas organizacionais e a missão, é fundamental ter em consideração a informação não financeira aquando a tomada de decisões. (Dominique, 2009)

Segundo o referido autor, os dados não financeiros ajudam a avaliar o desempenho interno, a medir a satisfação dos funcionários e dos clientes. A informação não financeira tem um impacto direto sobre as metas financeiras da empresa esperadas no futuro, uma vez que quando os funcionários da organização estão satisfeitos, estão motivados e incentivados a trabalhar para que possam produzir bons resultados para os clientes, podendo assim a empresa vir a ganhar clientes satisfeitos e dispostos a fazerem futuras encomendas.

O sucesso em muitas indústrias passa pelos ativos intangíveis, como a fidelidade do cliente e o capital intelectual, e não tanto pelos ativos tangíveis que são apresentados nas demonstrações financeiras. (Dominique, 2009)

Muitas medidas não financeiras são menos suscetíveis ao “ruído externo” do que as medidas resultantes da contabilidade financeira; a sua utilização pode melhorar o desempenho do gestor, proporcionando uma avaliação mais precisa das suas ações (Ittner e Larcker, 2000).

As medidas não financeiras têm vantagens sobre os sistemas de medição baseados em dados financeiros, mas também possuem algumas limitações que se abordam a seguir.

1.1.2. Desvantagens da Informação Não Financeira

Os indicadores não-financeiros são limitados em face do tempo e do custo. O custo de um sistema que controla um grande número de indicadores financeiros e não-financeiros pode ser maior que o seu benefício (Ittner e Larcker, 2000). A gestão gasta mais tempo na

identificação do valor acrescentado das informações não financeiras. O valor do tempo é importante na atualidade, uma vez que todas as empresas estão num processo ativo de competir com outras empresas. A análise das medidas não financeiras, bem como a identificação de quais as corretas, consome tempo útil para a empresa e vai empurrar a gestão a concentrar-se neste processo de medição. (Dominique, 2009)

Segundo, Ittner e Larcker (2000), ao contrário das medidas financeiras, a informação não financeira é medida de várias formas, uma vez que esta não tem denominador comum, ela é denominada em tempo, em quantidades, em percentagens ou em pesos relativos. Muitas empresas tentam superar esta limitação, classificando cada medida em termos de importância estratégica, como por exemplo, não importante a extremamente importante. Outras atribuem “pesos” relativos para os vários objetivos, como por exemplo, 40% nas reparações por cem veículos vendidos, 20% na pesquisa de satisfação de clientes; 20% de quota de mercado ou 20% no desempenho contabilístico. No entanto, estes métodos podem levar a gestão a tomar decisões erradas, uma vez que o resultado final gerado, não pode ser usado para fins de comparação porque não é utilizado um denominador comum.

O referido autor, também menciona a dificuldade em estabelecer relações causais entre as medidas, como uma desvantagem. Ligações causais desconhecidas ou não verificadas criam dois problemas: medidas incorretas focam a atenção sobre objetivos errados e as melhorias não podem ser vinculadas a resultados anteriores (Ittner e Larcker, 2000).

A falta de fiabilidade é outra limitação apontada às medidas não-financeiras, se a medida representa realmente o que é suposto representar (Dominique, 2009).

Por fim, visto que as medidas não financeiras dificilmente abrangem diversas dimensões do desempenho organizacional, a implementação de um sistema de avaliação com muitas medidas pode causar desintegração da medição (Ittner e Larcker, 2000). Isto acontece quando há um excesso de medidas, o que dificulta o processo de tomada de decisão, tal como o de medição (Dominique, 2009).

Concluindo-se que os benefícios esperados a partir de dados não financeiros superam os respetivos custos, três etapas podem ser usadas para selecionar e implementar medidas adequadas (Ittner e Larcker, 2000). O que se apresenta na seção seguinte.

1.1.3. Etapas de Seleção e Implementação de Medidas

Antes de proceder às etapas de seleção e implementação de medidas, será explicitado o significado de *drivers*, uma vez que existem dois termos distintos, os *drivers* e os *outcomes*. Os *drivers* são indicadores indutores (*lead indicators*), enquanto que os *outcomes* são indicadores de resultados (*lag indicators*) (Pinto, 2009).

As etapas de seleção e implementação de medidas, serão seguidamente explicitadas, segundo Ittner e Larcker (2000).

Assim, a primeira etapa é entender os *drivers* de valor. O ponto de partida é entender os *drivers* de valor das empresas, os fatores que criam valor para os *stakeholders*. Uma vez conhecidos esses fatores, deve-se determinar quais as medidas que contribuem para o sucesso a longo prazo e assim, traduzir os objetivos da empresa em medidas que guiam as ações dos gestores.

A experiência indica que as empresas fazem um trabalho pobre, em determinar e articular esses *drivers*. Os gestores tendem a utilizar um dos vários métodos que existem para identificar os *drivers* de valor. Possivelmente o método mais sofisticado de determinar os *drivers* de valor é a análise estatística dos indicadores *leading* (indutores) e *lagging* (resultados) do desempenho financeiro. O “modelo de negócio causal” resultante pode ajudar a determinar quais as medidas que preveem o desempenho financeiro futuro e pode ajudar na atribuição de “pesos” relativos, a medidas baseadas na força da relação estatística. Infelizmente, relativamente poucas empresas desenvolveram tais modelos de negócios causais ao selecionar as medidas de desempenho (Ittner e Larcker, 2000).

A segunda etapa é a revisão de consistências. A maioria das empresas rastreiam centenas de medidas não financeiras nas suas operações do dia-a-dia. Deve-se fazer um inventário das medidas atuais. Uma vez que as medidas foram documentadas, o seu valor para a medição de desempenho pode ser avaliado. A questão nesta fase é que as medidas atuais são alinhadas com as estratégias da empresa e *drivers* de valor. Um método para avaliar este alinhamento é a “análise de lacunas”. A análise de lacunas exige que os gestores classifiquem as medidas de desempenho em pelo menos duas dimensões: a sua importância para os objetivos estratégicos e a sua importância atualmente colocada sobre eles.

Na terceira etapa deve-se integrar as medidas. Depois de escolhidas as medidas, elas devem tornar-se parte integral da comunicação e da avaliação de desempenho, caso estejam a afetar o comportamento dos funcionários e desempenho organizacional.

Muitas empresas não conseguiram beneficiar-se de medidas de desempenho não financeiras por estarem relutantes em dar este passo (Ittner e Larcker, 2000).

1.2. A Necessidade de Indicadores Não-Financeiros e o Desempenho Organizacional

Segundo Russo (2006), “a medição do desempenho é um ponto essencial da atividade de gestão, proporcionando aos gestores a informação necessária para a tomada de decisões, para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis”.

No entanto, segundo Lawton (2002) existem vários motivos para se medir o desempenho organizacional, sendo estes relevantes para:

- ↳ “O alinhamento da missão, da estratégia, dos valores e comportamentos;
- ↳ Continuar o aperfeiçoamento dos processos, produtos e resultados;
- ↳ Quantificar os sucessos e os fracassos alcançados”.

A melhoria da *performance* das empresas expõe uma das questões essenciais atualmente, particularmente para a economia portuguesa (Russo, 2006).

Como referem Martins (2002) Malina e Selto (2001), existe na análise financeira, a insuficiência dos indicadores financeiros como medida de desempenho. Assim, é necessário estabelecer outros indicadores de desempenho como suporte às tomadas de decisões por parte da gestão.

Quando se recorre a recursos não financeiros, estes têm diferentes significados para os gestores, os colaboradores e os investidores, como se pode observar na Figura 4.

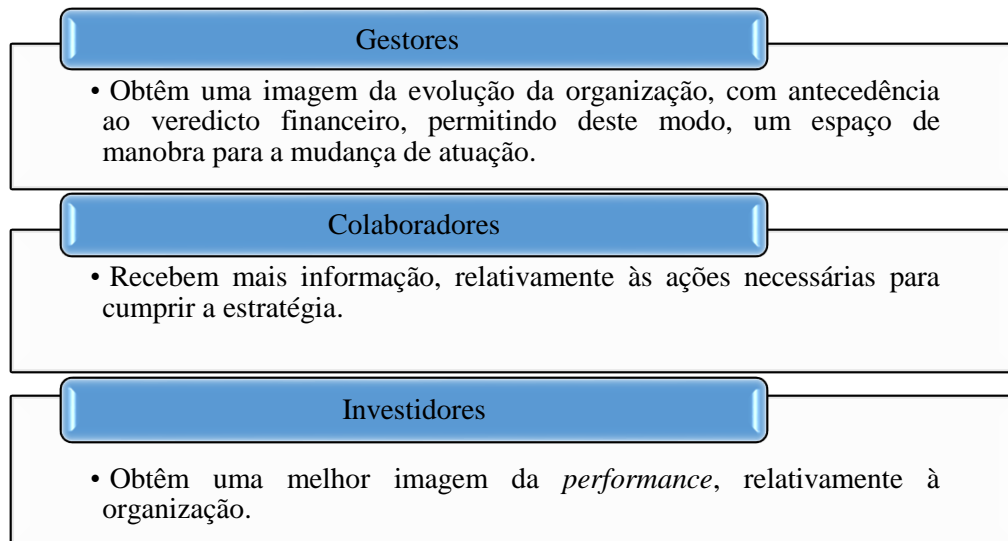


Figura 4 – Recurso a indicadores não-financeiros

Fonte: Elaboração própria com base em Cruz (2006)

Foram surgindo várias propostas de ferramentas de medição do desempenho que englobam tanto medidas financeiras como medidas não financeiras, uma das que se realçou foi o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1996b).

Russo (2006), refere que a utilização de indicadores não-financeiros teve um maior desenvolvimento com a divulgação do *Balanced Scorecard*, uma vez que o conceito deste “defende que as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros para medir o desempenho organizacional”.

Em síntese, atualmente, os gestores e os investidores reconhecem como fundamental utilizar sistemas de medida multidimensional, como é o exemplo do *Balanced Scorecard* (Bergeron, 2000). Este constitui uma das alternativas possíveis, entre as ferramentas existentes, com capacidade para corresponder às atuais necessidades de gestão multidimensionais, a utilização de indicadores financeiros e não-financeiros (Russo, 2006).

1.3. *Balanced Scorecard*

1.3.1. Origem e desenvolvimento

O *Balanced Scorecard* surgiu na década de 90, num estudo realizado por Robert Kaplan e David Norton (1992), que incluiu doze empresas norte-americanas³, com o propósito de desenvolverem um novo modelo de avaliação de desempenho, uma vez que se verificava uma crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação do seu desempenho. Assim, estava em causa a medição da capacidade de as empresas criarem valor económico futuro. (Russo, 2006)

A motivação das empresas para cooperar no estudo consistiu, principalmente, na necessidade de substituir os modelos tradicionais, que assentavam unicamente em indicadores financeiros, por modelos estratégicos com indicadores financeiros e não-financeiros. Estes modelos tradicionais, que eram adequados, estavam a ficar ultrapassados uma vez que começaram a existir rápidas e constantes mudanças no ambiente competitivo das empresas (Sousa, 2012).

1.3.2. Conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta prática e não apenas uma mera teoria. Quando é implementado é necessário começar pelos alicerces e pelos pilares que vão suportar toda a estrutura. Os pilares do *Balanced Scorecard* são a missão, os valores, a visão, no entanto a estratégia constitui a parte central do modelo, uma vez que sem a estratégia o modelo não faz sentido. (Pinto, 2009)

Niven (2002) refere que os componentes de um *Balanced Scorecard* eficaz são a missão da organização, os valores, a visão e a estratégia. É relevante determinar se o *Balanced Scorecard* que se desenvolveu é verdadeiramente alinhado com sua missão, valores, visão e estratégia.

³ As doze empresas objeto de estudo são: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell Shouth, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada. (Russo, 2006)

Serão abordados de seguida a ligação destes quatro conceitos fundamentais ao *Balanced Scorecard*, segundo Pinto (2009).

↳ **Missão**

A missão define o propósito que uma organização se propõe realizar, constituindo um elemento fundamental para a ativação e execução da estratégia. Esta é importante para o *Balanced Scorecard* uma vez que esta orienta a organização e as pessoas. Para que seja eficaz a missão deve ser concisa, orientada para as metas, ter conteúdo emocional, traduzir as ações da organização, definir a razão de existência da organização e declarar um propósito a atingir envolvendo a organização e todos os *stakeholders*. Nas empresas, direcionadas para resultados financeiros, a missão tem que constituir o ponto de partida para a estratégia.

↳ **Valores**

Os valores são princípios intemporais que orientam a organização, representando as crenças que estão evidenciadas nos comportamentos de todos os empregados, como por exemplo, respeito, integridade, responsabilidade e transparência. Estes devem estar inteiramente interligados com a missão, havendo uma continuidade lógica.

A organização deve verificar se existe uma ligação efetiva entre os valores anunciados e o *Balanced Scorecard*.

↳ **Visão**

A visão é traduzida numa imagem que a organização acredita poder representar o seu futuro, em termos de utilização de recursos, produtos e serviços.

Definir a visão é essencial aquando a implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações, uma vez que após a definição da visão, a gestão de topo pode começar o processo de formular as estratégias, a escolher prioridades e quais as metas que se pretende atingir.

↳ **Estratégia**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica, em que, a estratégia constitui o ponto central, em volta da qual funcionam normalmente quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A estratégia representa o caminho que a organização percorre desde a situação atual até ao futuro que é desejado, que está expresso na visão. Como esse futuro não é conhecido, tanto em relação ao ambiente interno como ao externo, a estratégia irá testar através do *Balanced Scorecard* estas incertezas que constituem as hipóteses.

A sequência lógica do *Balanced Scorecard*, desde a missão até à estratégia, está traduzida na Figura 5.

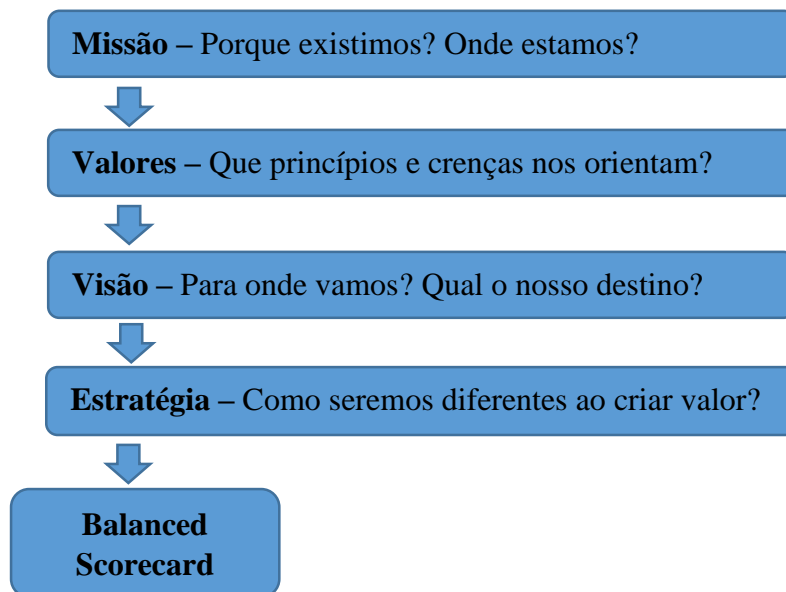


Figura 5 – Sequência do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado Pinto (2009)

Posteriormente serão analisados outros conceitos igualmente importantes: os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas.

1.4. As Perspetivas do *Balanced Scorecard*

A filosofia do *Balanced Scorecard* assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada como já se referiu em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Pinto, 2009).

Como refere Pinto (2009), o modelo do *Balanced Scorecard* prevê que se fixem objetivos e indicadores de modo a funcionarem de forma integrada, estabelecendo relações de causa-efeito entre as perspetivas. Assim, “qualquer falha de funcionamento, derivada de objetivos não atingidos numa das perspetivas, irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspetivas, desequilibrando o *Balanced Scorecard* e provocando, consequentemente, desvios no percurso estratégico, no cumprimento da missão e da visão da organização”.

1.4.1. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira está ligada aos interesses dos acionistas, uma vez que a medição dos objetivos nesta perspetiva é baseada em indicadores financeiros (Russo, 2006).

Kaplan e Norton (2001) consideram que o aumento do valor das empresas para os acionistas está relacionado com a:

- ↳ **Estratégia de crescimento dos proveitos** – pressupõe o aumento das vendas em novos mercados e nos clientes existentes, através da oferta de soluções (produtos e serviços).
- ↳ **Estratégia de produtividade** – atua através da melhoria da estrutura de custos e pela utilização dos ativos de forma mais eficiente, reduzindo as necessidades de capitais.

Um erro frequente das organizações é esquecerem-se de articular as metas financeiras com outras variáveis não financeiras envolvidas na sua estratégia. O BSC pretende eliminar esta falha, articulando os objetivos e indicadores financeiros com

outras metas baseadas em valores intangíveis, que são decisivas para produzir o resultado final de natureza financeira. Esta articulação realiza-se através de relações causa-efeito, que constituem uma das características distintivas mais importantes do Balanced Scorecard (Pinto, 2009).

Segundo Jordan *et al.* (2011), nesta perspetiva, existem três fatores críticos, sendo eles, o crescimento, a rentabilidade e a criação de valor. O crescimento está relacionado com novos produtos/serviços, o alcance de novos clientes e mercados ou o aumento nos atuais, sendo um possível indicador a rentabilidade do capital próprio. Já a rentabilidade diz respeito à capacidade de gestão dos ativos e dos resultados, sendo um possível indicador a taxa de crescimento do volume de negócios. A criação de valor diz respeito à capacidade de criação de valor para o acionista, sendo um possível indicador o *Economic Value Added* (EVA).

1.4.2. Perspetiva do Cliente

A perspetiva cliente, segundo Santos (2006), “descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes e os motivos pelos quais o cliente vai querer pagar o preço pedido pelo bem, seja produto ou serviço”. Nesta perspetiva há dificuldade em escolher os indicadores, devido a estes terem duas origens diferentes, ou seja, “indicadores de resultados (*lag indicators*), que medem os factos passados, e indicadores indutores (*lead indicators*), que medem” os atos que levam às ações futuras.

Uma empresa não existe sem clientes logo, é importante ter em consideração a satisfação e retenção dos seus clientes alvo. Contudo, além de clientes satisfeitos, as empresas necessitam de clientes rentáveis, devendo assim, acompanhar os indicadores de rentabilidade do cliente (Jordan *et al.*, 2011). Assim sendo, existem quatro fatores críticos, que são: a rentabilidade, a satisfação, a retenção e a fidelização. A rentabilidade deve garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa, sendo um possível indicador a rentabilidade das vendas/cliente; a satisfação engloba alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes; a retenção deve-se à capacidade para reter novos clientes; e a fidelização diz respeito a conseguir manter os clientes atuais (Jordan *et al.*, 2011).

1.4.3. Perspetiva dos Processos Internos

Para Brewer e Speh (2000), na perspetiva processos internos, pretende-se determinar internamente quais as necessidades dos clientes, de modo a conhecer e ultrapassar as suas expectativas. Assim, recorre-se a quatro tipos de medidas não financeiras: as que estão orientadas para a qualidade, as que são baseadas no tempo, as que estão sobre orientação para a flexibilidade e as que medem os custos.

A perspetiva de processos internos procura analisar e identificar os processos produtivos da organização que efetivamente são os grandes responsáveis pela criação de valor, bem como identificar e medir a prestação de recursos disponíveis e das capacidades que contribuem para elevar o nível de qualidade do produto ou serviço final (Santos, 2006).

Kaplan e Norton (1996b) identificam três processos internos principais, que são comuns a todas as empresas, no Modelo Genérico da Cadeia de Valor, como se pode observar na Figura 6 e que será descrito a seguir.

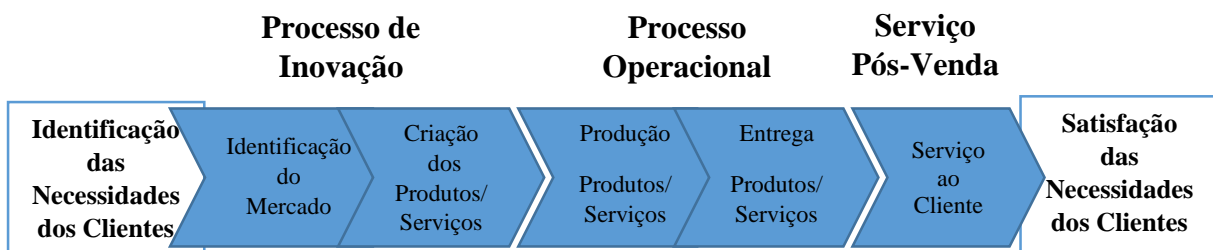


Figura 6 – Modelo Genérico da Cadeia de Valor.

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1996b)

O processo de inovação consiste no estudo das necessidades dos clientes e das condições de mercado, criando assim, produtos/serviços para satisfazer os clientes, enquanto que o processo operacional começa aquando a encomenda e termina com a entrega do produto/serviço, devendo assim, garantir as entregas aos clientes nos prazos acordados (Russo, 2006). Quanto ao processo de serviço pós-venda consiste nos serviços de apoio ao cliente após a venda, para satisfazer as necessidades dos clientes, como é o exemplo das garantias, do tratamento de devoluções e de reclamações (Russo, 2006).

Para Jordan *et al.* (2011) existem quatro fatores críticos: a organização, a racionalização, a qualidade e a eficiência e eficácia. A organização está relacionada com a empresa reconhecer que existe para assegurar processos, sendo um possível indicador os prazos de execução. A racionalização elimina as atividades que acrescentam valor, sendo um possível indicador o custo unitário dos produtos. A qualidade garante altos índices de aceitação do produto/serviço, sendo um possível indicador as conformidades. Por fim, a eficiência e eficácia otimizam os recursos que são utilizados, sendo um possível indicador a produtividade.

1.4.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento está relacionada com as competências essenciais que são construídas para competir no futuro (Gering, M; Rosmarin, K, 2000).

A perspetiva de aprendizagem e crescimento procura identificar os objetivos e os indicadores que são responsáveis por orientar o crescimento organizacional, ou seja, enquanto os objetivos das outras três perspetivas indicam onde e como a empresa se deve destacar para obter um excelente desempenho, os objetivos de aprendizagem e crescimento revelam qual a infra-estrutura que possibilita a consecução ideal dos objetivos das outras perspetivas (Santos, 2006).

É por esta razão que esta perspetiva está sempre na base do *Balanced Scorecard* e é vista como a fonte de todas as outras perspetivas. (Santos, 2006).

Para Jordan *et al.* (2011) existem quatro fatores críticos: a inovação, a satisfação, a qualificação e a tecnologia. A inovação é a capacidade que os empregados têm em apresentar sugestões. A satisfação assegura elevados índices de motivação e empenho, sendo um possível indicador o montante de prémios e incentivos. A qualificação certifica níveis de conhecimento dos colaboradores, para potenciarem os seus desempenhos, tendo como indicador o número de horas de formação. E a tecnologia é o aproveitamento do potencial tecnológico que existe, como possível indicador o número de postos de trabalho informatizados.

Na Figura 7 apresenta-se a relação da Visão e da Estratégia com as quatro perspetivas apresentadas anteriormente.



Figura 7 – Tradução da Visão e da Estratégia nas quatro perspetivas.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

Seguidamente são explicitados alguns conceitos chave relativos a objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

1.5. Objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Segundo Pinto (2009) o “desenvolvimento das iniciativas e a concretização das metas, medidas através de indicadores adequados, permitem atingir os objetivos fixados em determinada perspetiva”. Assim, é importante explicitar alguns conceitos chave.

Objetivo: breve descrição do que a organização tem de fazer corretamente, tendo em atenção a estratégia.

Indicador: *standard* utilizado para avaliar e informar qual o desempenho, tendo como referência as metas que foram fixadas. Os indicadores, geralmente, são de natureza quantitativa.

Meta: resultado do desempenho pretendido. As metas dão significado aos resultados traduzidos através dos indicadores de desempenho.

Iniciativa: ações, atividades ou projetos que as organizações desenvolvem para alcançarem as metas.

De acordo com Pinto (2009) existem vários tipos e classificações de indicadores:

- ↳ Indicadores de *inputs*;
- ↳ Indicadores de processos (atividade);
- ↳ Indicadores de *outputs*;
- ↳ Indicadores de resultados (*outcomes*; *lag indicators*);
- ↳ Indicadores indutores (*drivers*; *lead indicators*).

Há dois tipos de indicadores fundamentais em termos do *Balanced Scorecard*, os indicadores de resultados (*lag*) e os indicadores indutores (*lead*) (Pinto, 2009).

Kaplan e Norton (1996b) mencionam a importância de utilizar uma combinação de dois tipos de indicadores, os indutores e os de resultados. Deste modo, o *Balanced Scorecard* vai ajudar a gerir de forma eficaz a estratégia, conjugando as metas a curto prazo com a visão e os objetivos a longo prazo (Pinto, 2009).

Segundo Pinto (2009), as organizações utilizam normalmente no *Balanced Scorecard* um conjunto de indicadores genéricos, como por exemplo, a rentabilidade, satisfação dos clientes, competência dos funcionários, que são indicadores de resultados.

Estes indicadores não informam quais foram as ações (passadas, realizadas com muito ou pouco sucesso), nem qual a sua *performance*.

As organizações devem complementar a visão, utilizando indicadores indutores, como por exemplo, taxas de defeitos e anomalias, absentismo e inovação. O *Balanced Scorecard* deve possuir uma combinação de indicadores de resultados e indicadores indutores, uma vez que estes se complementam entre si. (Pinto, 2009)

De acordo ainda com o referido autor, a necessidade de integrar diversos conceitos na implementação do *Balanced Scorecard*, forçou as organizações a conceberem o conceito de mapa estratégico (*strategy map*).

1.6. Mapa Estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico concede uma representação visual para integrar os objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, que descrevem a estratégia. Cada organização deve personalizar o mapa estratégico para o seu conjunto de objetivos estratégicos.

Para outros autores, o mapa estratégico é:

Uma representação visual dos fatores críticos de sucesso de uma organização e das relações de causa-efeito entre eles. Estes mapas proporcionam uma forma consistente para representar a estratégia, permitindo assim que objetivos e metas possam ser estabelecidos e geridos, e ainda que a estratégia possa ser traduzida e convertida em termos operacionais. (Cruz, 2006)

Um modelo do processo de criação de valor. Tornou-se possível descrever toda a estratégia da organização utilizando relações de causa-efeito, explícitas pelos objetivos estratégicos das quatro perspectivas do BSC. Esta representação visual da estratégia é considerada pelos executivos como uma representação natural e poderosa da estratégia das organizações. (Santos, 2006)

Na Figura 8 é apresentado um exemplo de um Mapa Estratégico de uma Empresa.

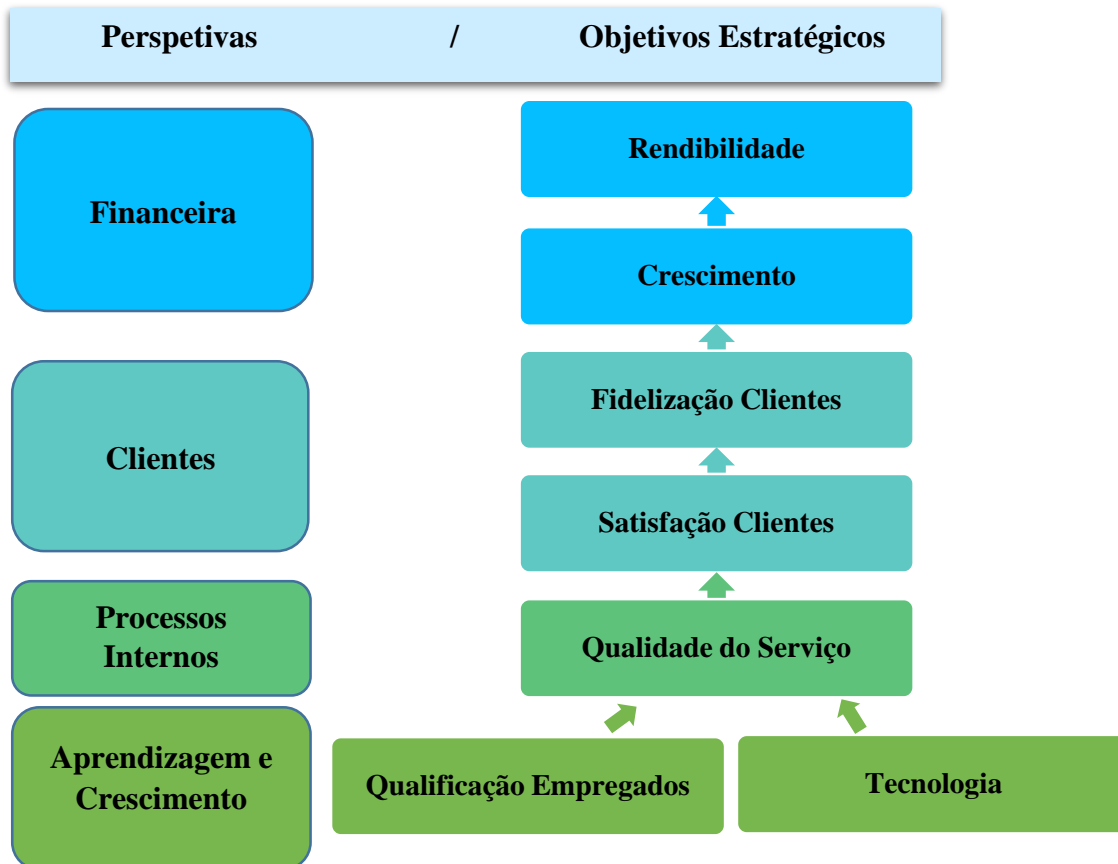


Figura 8 – Exemplo de Mapa Estratégico de Empresa.

Fonte: Adaptado de Hernandez *et al.* (2000)

Neste exemplo, a ligação das quatro perspetivas processa-se do modo que a seguir se descreve.

Para que seja atingido o objetivo de Rendibilidade, devem ser assegurados bons índices de qualificação dos colaboradores e de uso da tecnologia (Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento). Estes indutores possibilitam que se obtenha o nível de qualidade de serviço que se pretende (Perspetiva dos Processos Internos), fixando como indicador de resultado, por exemplo, o número de devolução. Assim, o nível de qualidade de serviço, irá contribuir para alcançar um maior índice de satisfação dos clientes (Perspetiva de Cliente). Este objetivo e a conseqüente fidelização, será fundamental para atingir o objetivo, na Perspetiva Financeira. Assim, com o crescimento do volume de negócios poderá ter uma maior rentabilidade. (Russo, 2006)

É importante ainda, referir que a definição das relações de causa-efeito depende da estratégia de cada organização e da natureza da sua atividade (Russo, 2006).

1.6.1. Relações Causa-Efeito

As relações causa-efeito funcionam como um teste de avaliação para se saber se o *Balanced Scorecard* está a refletir a estratégia da organização. Os objetivos que constam na base do *Balanced Scorecard* devem funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, de modo a permitirem alcançar a visão da organização. Estas relações contribuem para relatar a estratégia aos vários *stakeholders*. (Pinto, 2009)

Na Figura 9 apresenta-se o funcionamento das relações causa-efeito associado a um exemplo.

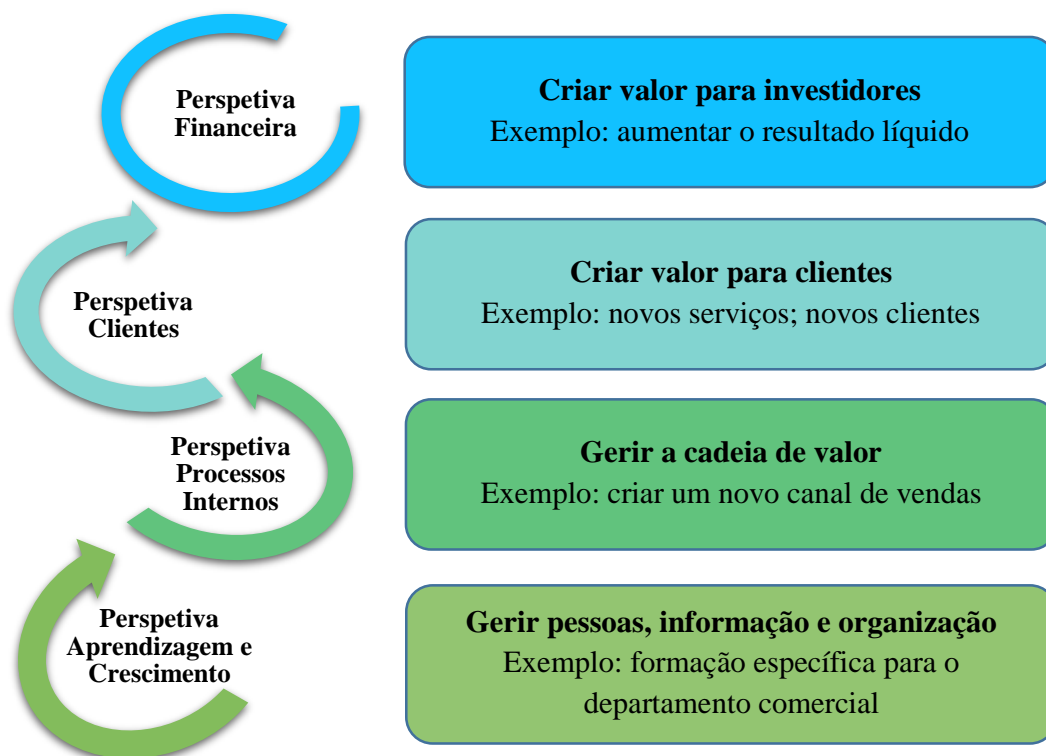


Figura 9 – Exemplo de Relação Causa-Efeito.

Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

Segundo Pinto (2009), estas relações “obrigam a fazer escolhas e a tomar decisões importantes para se atingir a visão”, como se pode observar no exemplo dado anteriormente.

Um objetivo financeiro fixado no topo, neste caso, crescimento de resultados, levou a repensar a posição e a criação de valor para os clientes, criando uma relação de causa-efeito entre a perspectiva financeira e a perspectiva clientes. Posteriormente, a reflexão em relação aos novos serviços e obtenção de novos clientes originou a criação de um novo canal de vendas na perspectiva processos internos, estabelecendo assim, mais uma relação de causa-efeito. Por fim, verificou-se que a mudança que ocorreu englobava um conjunto de recursos e valores intangíveis, tanto ao nível de capital humano como de sistema de informação. Assim, uma vez que é necessário formação específica, para os colaboradores do departamento comercial, houve a criação de uma nova relação causa-efeito entre a perspectiva processos internos e a perspectiva aprendizagem e crescimento. (Pinto, 2009)

1.7. Princípios do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é um processo de mudança e não um projeto de medição. Assim, pode-se observar um conjunto de cinco princípios essenciais para que a implementação do *Balanced Scorecard* possa ter sucesso. Sendo estes os seguintes, mencionados por Santos (2006) de acordo com Kaplan e Norton (2000):

Princípio I: Mobilizar a mudança através da liderança executiva

Um *Balanced Scorecard* bem-sucedido inicia com a gestão de topo a reconhecer que é um processo de gestão de mudança organizacional e não um projeto de medição ou avaliação. Caso os gestores de topo não atuem como líderes de processo, não irão acontecer as mudanças necessárias, não conseguindo implementar a estratégia consequentemente.

Princípio II: Transformar a estratégia em termos operacionais

O *Balanced Scorecard*, segundo Santos (2006), “fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente e funcional, pois não é possível implementar a estratégia sem a descrever de forma detalhada”.

Princípio III: Alinhar a organização com a estratégia

Uma das grandes dificuldades das organizações é coordenar e comunicar entre as áreas especializadas. Caso estas se foquem na estratégia conseguem ultrapassar esse obstáculo.

Princípio IV: Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos

As organizações que possuem práticas operacionais provenientes da estratégia devem exigir que os seus colaboradores entendam e realizem as tarefas de modo a contribuir para o sucesso das atividades alinhadas com a estratégia.

Princípio V: Fazer da estratégia um processo contínuo

Este princípio está relacionado com a natureza cíclica do *Balanced Scorecard*. Segundo Santos (2006), o *Balanced Scorecard* “é uma metodologia contínua de alinhamento e mudança persistente baseado no chamado ciclo estratégico”, que força constantemente “os processos a encaixarem-se na cadeia de valor da empresa de uma forma” otimizada. A otimização é confirmada pelas medições dos indicadores quando alcançam as metas que foram definidas.

Seguidamente serão abordadas as vantagens do *Balanced Scorecard*.

1.8. Vantagens do *Balanced Scorecard*

Apesar das diversas críticas que já foram apontadas ao *Balanced Scorecard*, Russo (2006) em concordância com Carvalho e Azevedo (2001), referem que genericamente o *Balanced Scorecard* possuiu diversas vantagens, tais como:

- ↳ Inclui constantemente os fatores intangíveis, não financeiros e qualitativos, relacionados com a competitividade e inovação⁴;
- ↳ Os indicadores e as variáveis que são utilizados são globais, uma vez que estão ligados a aspetos estratégicos, tendo menos relevância os pormenores;

⁴ Todavia, o *Balanced Scorecard* não constituiu a primeira iniciativa no sentido de englobar na medição do desempenho aspetos financeiros e intangíveis (Russo, 2006). Uma das primeiras iniciativas foi o Tableau de Bord que engloba elementos de natureza financeira e não financeira. (Jordan, *et al.* 2011)

- ↳ Equilíbrio e ponderação entre os dois tipos de medidas, as financeiras e não financeiras;
- ↳ Tem em consideração as relações de causa-efeito entre as quatro perspectivas, originando um encadeamento de ações e decisões para cumprir a estratégia.

O *Balanced Scorecard* também tem como vantagem privilegiar o significado de valores, da visão estratégica, em que as ações a desenvolver estão abrangidas nas quatro perspectivas, suportadas por um número reduzido de indicadores essenciais para a organização (Russo, 2006).

1.9. Limitações do *Balanced Scorecard*

Esta seção irá referenciar algumas das limitações do *Balanced Scorecard*, colocadas do ponto de vista de outros autores.

Segundo Richardson (2004), na prática as organizações submergem-se na tarefa de criar indicadores, sem dedicar tempo suficiente para a definição da estratégia, resultando em indicadores que não estão alinhados com os objetivos estratégicos.

Já, Kennerley e Neely (2003), referem que o *Balanced Scorecard* possui uma falha na sua construção, uma vez que a gestão se concentra estritamente num conjunto de indicadores e medidas pré-definidas, não conseguindo assim, responder à simples questão fundamental: o que estão a fazer os nossos concorrentes?

Muitas vezes, as organizações não compreendem exatamente o que é o *Balanced Scorecard* e o que envolve a sua implementação (Othman, 2009).

Na seção seguinte será abordado o *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica.

1.10. O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica

Com cada vez mais organizações a adotar o *Balanced Scorecard*, gerou uma certeza de que este é a ferramenta indicada para auxiliar a executar a estratégia na sua implementação, e para superar as barreiras que existem ao alinhar a estratégia com toda a estrutura da organização (Santos, 2006). Assim, como refere Santos (2006), o *Balanced Scorecard* “passa a ser utilizado como uma ferramenta de suporte à gestão, que essencialmente suporta de forma quantificada as decisões geradoras mudança organizacional”.

De modo a haver conformidade e ligação entre as iniciativas de curto prazo e os objetivos estratégicos de longo prazo, é fundamental recorrer a processos de gestão estratégica. Esta ideia é defendida por Kaplan e Norton (1996a). Seguidamente será explicitado os quatro processos de gestão estratégica, como se pode observar na Figura 10.

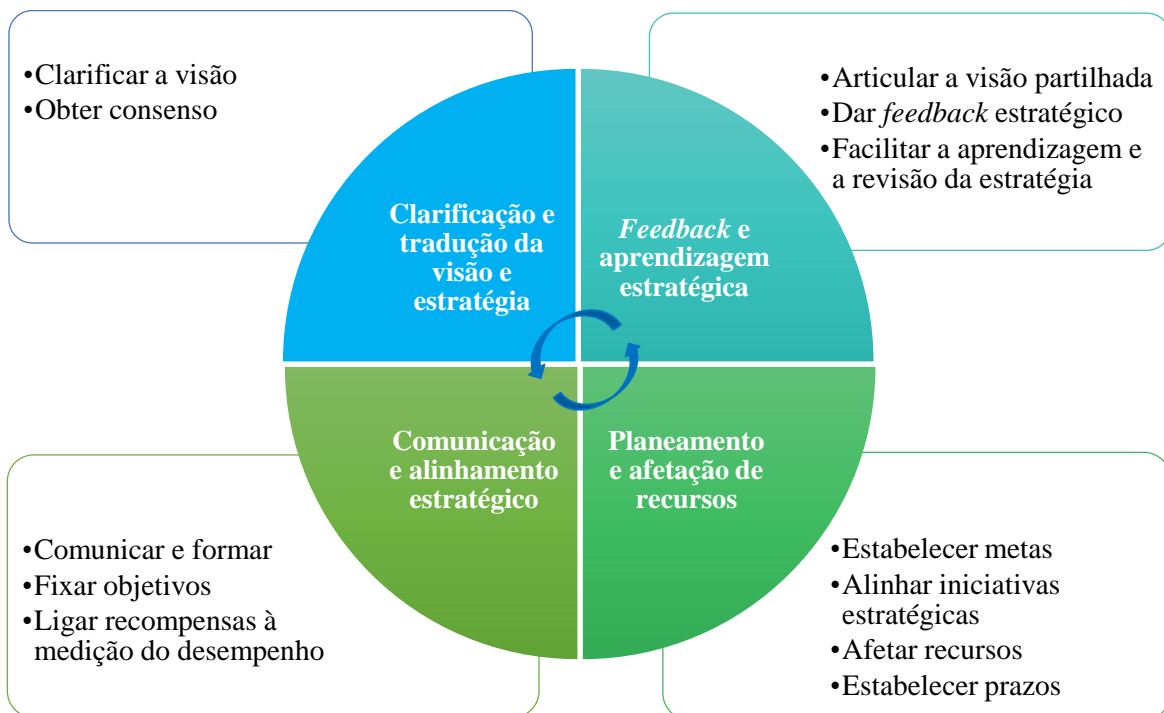


Figura 10 – *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a) e de Jordan *et al.* (2011)

Estes quatro processos permitem superar a questão da ineficiência dos sistemas de gestão, que afeta muitas empresas, tanto ao nível da comunicação dos objetivos, como da afetação e controlo dos recursos (Russo, 2006). Seguidamente será explicitado mais detalhadamente, segundo Jordan *et al.* (2011) e Russo (2006).

↳ **Clarificação e tradução da visão e estratégia** – É importante as empresas terem as estratégias bem definidas e a missão e visão clarificadas. Para ultrapassar as dificuldades mencionadas, deve-se definir o mapa estratégico através de uma sequência de relações de causalidade entre os resultados e os vetores de desempenho, de modo a clarificar as ações a desenvolver para o sucesso da organização.

↳ **Comunicação e alinhamento estratégico** – O *Balanced Scorecard* facilita a comunicação da estratégia a todos os colaboradores da organização, havendo uma ligação entre os objetivos globais e dos departamentos. A comunicação é imprescindível na implementação da estratégia, de modo a que os objetivos estejam de acordo com a estratégia global. Assim, esta difusão estratégica possibilita a descentralização e a melhoria do sistema de incentivos.

↳ **Planeamento e afetação de recursos** – Ao alinhar os recursos humanos e ajustar os recursos físicos e financeiros com a estratégia, permite à organização, quantificar os resultados a longo prazo, nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, reconhecer os mecanismos e proporcionar os recursos para atingir esses resultados e fixar metas a curto prazo para indicadores financeiros e não-financeiros, que testam a implementação da estratégia.

Assim, o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para estabelecer os objetivos que dão suporte à distribuição dos recursos e a definição de prioridades.

↳ **Feedback e aprendizagem estratégica** – O *Balanced Scorecard* permite construir um mapa estratégico que ajuda a refletir a estratégia a seguir pela organização. Permite também instituir e elucidar o processo de aprendizagem estratégica, relativamente às relações de causa-efeito que são designadas pelos gestores, uma vez que podem auxiliar na reformulação das metas e da estratégia estabelecidas.

Assim, segundo Jordan *et al.* (2011), ligando a prática à estratégia, o *Balanced Scorecard* é um “instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorizarem a sua ação e obterem o feedback permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos.”

Esta capacidade de instituir a aprendizagem organizacional diferencia o *Balanced Scorecard*, valorizando-o para quem pretende conceber um sistema de gestão estratégico (Russo, 2006).

1.11. Processo de escolha de indicadores

No processo de escolha, para a aplicação dos indicadores numa organização, devem ser tidos em consideração vários requisitos.

Kaplan e Norton (2000) recomendam a utilização de um número limitado de indicadores de modo a viabilizar o processo de controlo, uma vez que a existência de muitos indicadores origina dispersão e desatenção, podendo levar a que não se olhe para nenhum. Também é necessário ter preocupação quanto à disposição destes indicadores nas perspetivas do *Balanced Scorecard*. É aconselhado que o número total de indicadores seja entre vinte e vinte e cinco.

Sanches (2010) refere que, inicialmente, deve haver um processo de análise e identificação de indicadores, escolhendo os indicadores que são mais relevantes. E deve de haver o cuidado de garantir que não exista mais do que um indicador a representar o mesmo conteúdo. O tratamento dos indicadores não deve causar custos elevados para a organização. Porém, a informação deve ser acessível, conseguindo-se que esta seja rápida e atualizada. Os indicadores devem ser recolhidos na rotina da empresa, de forma a serem experimentados na prática e não serem só considerados na teoria. Desta forma, a gestão de topo tira partido da utilização de indicadores de desempenho, recolhendo informação regularmente, possibilitando assim, conhecer melhor o que se realiza em cada área e estimular a melhoria contínua da *performance*.

Como refere Sanches (2010), a “aplicação de indicadores de desempenho não só implica que o funcionamento de uma empresa ocorra de forma organizada, mas também

facilita o conhecimento da empresa aos diversos níveis”. Assim, os gestores são instigados a resolver os problemas que afetam a *performance* das atividades que têm desempenhos inferiores.

Segundo Caldeira (2013), existem algumas características a ter atenção aquando a escolha de um bom indicador:

1. Pertinência dos indicadores para a gestão
2. Resultado credível
3. Esforço aceitável para apurar o resultado
4. Interpretação simples
5. Simplicidade do algoritmo de cálculo
6. Fonte de dados dentro da organização
7. Cálculo automático
8. Possibilidade de as fontes de dado serem auditadas com eficácia
9. Alinhado com a frequência de monitorização
10. Possibilidade de ser calcular em circunstâncias extraordinárias
11. Protegido de efeitos externos
12. Não origina efeitos perversos
13. Possibilidade de *benchmarking*
14. Atualizável
15. Possibilidade de ter uma meta

Estas são as quinze características que tornam um indicador num bom instrumento de gestão, apesar de dificilmente se encontre um indicador com todas estas características (Caldeira, 2013).

Com base na revisão de literatura até aqui efetuada, tendo essencialmente como referência o *Balanced Scorecard*, com base na experiência e observação participativa durante o estágio, tendo em conta alguma análise documental que a seguir se refere, apresenta-se no capítulo seguinte propostas de modelo para a prestação de informação e serviço de gabinetes de contabilidade com a inclusão de indicadores financeiros e não-financeiros.

Capítulo 2 – Proposta de Modelo

2.1. Considerações Iniciais

No presente capítulo é apresentada uma proposta de modelo que pode ser utilizada por gabinetes de contabilidade na prestação de informação e serviço aos seus clientes. Tendo por base a experiência do estágio, desenvolveu-se um processo de observação participativa, que se complementou com a análise documental e a revisão de literatura apresentada anteriormente. Esta proposta de modelo é baseada no *Balanced Scorecard*, tendo consciência de que não se trata de uma proposta para uma empresa em concreto, mas sim aberta, tratável caso a caso e por uma entidade externa. Para o efeito, identificaram-se dois setores de atividade – o setor da construção civil e o setor da restauração - com os quais se contactou durante o período de estágio.

A construção do modelo terá por base as dez etapas de Biasca (2000). Assim, para construir um *Balanced Scorecard* numa PME, Biasca (2000) aconselha a cumprimento de 10 etapas, sendo elas as seguintes:

1. Definir a visão, a estratégia e os objetivos a atingir na atividade da empresa;
2. A gestão de topo aderir aos novos conceitos de gestão, que levam a uma maior descentralização de poderes e de responsabilização, havendo uma ligação do desempenho aos resultados;
3. Definir o *Balanced Scorecard* para a gestão de topo;
4. Elaborar a sequência de indicadores, em conjunto com os processos e a organização, de modo a que se determine o contributo expectável de cada colaborador para os resultados da PME;
5. Interligar a produtividade e a *performance* às remunerações que são atribuídas aos colaboradores;
6. Após a escolha dos indicadores, deve-se determinar qual a fórmula de cálculo, seja em quantidade ou em valor;
7. Definidos os indicadores e as suas formas de medição, é essencial estabelecer referenciais de comparação, por exemplo, através de registos históricos da empresa;

8. Ter um sistema de informação que proporciona informação necessária para os indicadores, do quadro de comando, a facultar à gestão;
9. Aumentar a comunicação na empresa necessária ao *Balanced Scorecard*, constituindo um processo educativo;
10. Incorporar o *Balanced Scorecard* nas fases da gestão empresarial existentes, articulando-o com os orçamentos, os planos de ação, a orientação e avaliação dos colaboradores.

Segundo Leone (1991), a maioria dos pesquisadores, refere que uma grande dificuldade que existe ao estudar as PME é a elevada heterogeneidade que existe entre estas.

No presente trabalho é considerada a fase da maturidade das empresas. O modelo é proposto para pequenas e médias empresas, uma vez que estas têm cada vez mais, um peso maior na economia portuguesa, sendo fontes empregadoras importantes e impulsionadoras do mercado nacional, representando, segundo dados do INE (2013), 99.9% do tecido empresarial português.

Na seção seguinte proceder-se-á à caracterização dos setores. Seguidamente é abordado a adaptação do modelo, a fixação de objetivos estratégicos para cada perspetiva e a fixação de indicadores para cada objetivo estratégico.

2.2. Caracterização dos Setores de Atividade em Análise

Neste ponto, procede-se a uma breve caracterização dos sectores referidos anteriormente. Começa-se por caracterizar o Sector da Construção Civil com os dados mais recentes.

2.2.1. Caracterização do Setor da Construção Civil

O setor da construção civil é regulado pelo Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P (INCI). É da competência do INCI a atribuição dos títulos para o exercício de atividades reguladas, tais como: alvará de construção, título de registo, licença de mediação imobiliária e inscrição de angariador imobiliário (INCI, 2015).

Segundo a Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas – FEPICOP (2016), em 2015:

- ↳ Observou-se um crescimento de 3,0% do Valor Bruto de Produção do setor da Construção, resultante da evolução positiva de todos os seus segmentos de atividade: +5,0% no segmento da construção residencial, +5,1% no segmento da construção de edifícios não residenciais e +1,0% nos trabalhos de engenharia civil).
- ↳ A evolução positiva do setor da Construção em 2015, depois de 13 anos consecutivos de quebras de volume de produção, refletiu-se nos crescimentos de 4,1% do investimento em construção e de 3,7% do Valor Acrescentado Bruto das empresas de construção (valores disponibilizados pelo INE).
- ↳ O emprego também aumentou, tal como a produção, com um crescimento de 0,6% em 2015 e o consumo de cimento (+6,9%). O desempenho positivo do Setor esteve relacionado com forte dinamismo do segmento imobiliário, conseqüente do aumento da procura, especialmente proveniente do exterior.
- ↳ Relativamente às transações imobiliárias, no mercado residencial destaca-se o grande aumento do montante das novas operações de crédito para aquisição de habitação (+74%). Relativamente à construção de nova habitação, verifica-se um significativo aumento do licenciamento (+19%), após 15 anos consecutivos de redução no número de fogos licenciados.
- ↳ O mercado das obras públicas, refletindo a política orçamental restritiva e a redução do investimento público, continuou com quebras de 37% no valor dos contratos de empreitadas de obras públicas e de 19% no montante de obras colocadas em concurso.
- ↳ Para 2016, antecipa-se uma evolução positiva, mas mais moderada do que no ano anterior, do nível de atividade da Construção, que poderá crescer 2,5%, com o segmento residencial a registar a evolução mais positiva (+4,0%) e a engenharia civil com uma taxa de evolução mais moderada (+1,5%). A construção não residencial deverá crescer em redor dos 3,0%.

Procedeu-se, de seguida, à caracterização do Setor da Restauração

2.2.2. Caracterização do Setor da Restauração

O setor da restauração está incluído no setor do turismo, que em Portugal é administrado pela entidade Turismo de Portugal, I.P. Este setor é muito importante em Portugal, uma vez que permite a criação de empregos, de riqueza e de promoção do país.

De acordo com a Informa D&B (2015), o volume de negócios do setor português de restauração, no ano 2014, estabeleceu-se nos 3.600 milhões de euros, o que revela um crescimento de 1.1% relativamente ao ano 2013. As previsões apontam para 2015 um aumento de 2.8% no volume de negócios, equivalente a 3.700 milhões de euros.

Por outro lado, desde o terceiro trimestre de 2014 até ao primeiro trimestre de 2015, o setor da restauração e da hotelaria perderam 52.900 postos de trabalho, colocando em risco de falência cerca de 60% das empresas (AHRESP, 2015).

Para tal, contribuiu o aumento da taxa do IVA (23%), que é o mais elevado no conjunto dos 19 países da União Económica Monetária, em que o IVA médio é de 14.1%. Por exemplo, em Espanha, Itália e França, o IVA é de 10% (AHRESP, 2015). Outro problema que o setor da restauração possui é relativamente ao controlo do endividamento, ou seja, as empresas não conseguem pagar as suas dívidas e resistir face à concorrência.

Assim, procedeu-se consecutivamente, à fixação de objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas.

2.3. Adaptação do Modelo Estratégico

No desenvolvimento desta proposta, será realizada uma adaptação do modelo sugerido por Kaplan e Norton (1996b), fazendo as respetivas alterações, sendo que, tal como outros autores definiram, o *Balanced Scorecard* é um referencial de construção de perspetivas e não um modelo rígido, uma vez que facilmente se adapta a todo o género de empresas e organizações (Russo, 2006).

Kaplan e Norton (1996b) consideram a sua proposta de quatro perspetivas no *Balanced Scorecard* como um modelo possível, não sendo obrigatório nem único. Vários

autores, tais como Atkinson e Epstein (2000), Frigo e Krumwiede (2000) adaptaram o *Balanced Scorecard*, alterando-o, incluindo outras perspectivas, tal como a perspectiva da sociedade, que reflete os acontecimentos na comunidade, referida por Atkinson e Epstein, (2001), a perspectiva ambiental referida por Lehmann Júnior (2001), entre outras.

Na presente proposta, tendo em conta o tipo de empresas potenciais utilizadoras do modelo a propor, tratando-se de um modelo aberto a várias utilizações, opta-se por seguir as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1996b). Sendo assim, na base do *Balanced Scorecard* estará a perspectiva aprendizagem e crescimento, seguida da perspectiva dos processos internos, depois a perspectiva de clientes e no topo a perspectiva financeira. Pinto (2009) refere que no “setor privado os objetivos de lucro, produtividade e rentabilidade são da maior importância, em termos de sucesso da organização, razão pela qual a perspectiva financeira é colocada no topo do *Balanced Scorecard*”, expressando os resultados do comportamento e do desempenho que estão incorporados nas outras perspectivas. Tal como Jordan (2011) refere que no topo do *Balanced Scorecard* deve constar os “objetivos primários da organização, que para as empresas privadas são de natureza financeira”, ao contrário do que acontece com outro tipo de organização, como por exemplo, organismo público.

Uma vez que a fase do ciclo de vida selecionada foi a fase da maturidade, no que diz respeito à perspectiva financeira, Kaplan e Norton recomendam que nesta fase, as medidas financeiras que são mais utilizadas nas empresas devem (referido por Russo, 2006):

- ↳ Privilegiar a mensuração do aumento dos proveitos, designadamente da contribuição de novas utilizações dos produtos e serviços que já existem, ou da extensão a novos clientes e mercados. Ao gerar diversificação nos produtos e serviços, pode aplicar preços mais altos e concretizar negócios mais lucrativos.
- ↳ Reduzir os custos é fundamental para a competitividade da empresa, não colocando em causa o crescimento ou a estabilidade das receitas, sendo consequentemente, mensurado. É necessário ter em atenção os custos das vendas, os gastos gerais e administrativos, principalmente quando os custos são maiores que os das empresas concorrentes ou quando têm um peso significativo nos custos totais da empresa.

- ↳ Escolher indicadores que realizem uma avaliação dos retornos de investimentos e da eficiência do uso e gestão dos ativos e passivos, de modo a diminuir os ciclos financeiros e as necessidades de capitais.

Quanto à perspectiva do cliente, Hernandez *et al.* (2000) consideram essencialmente uma proposta de valor, “entendida como o conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização, capazes de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas principais – quota de mercado, satisfação, retenção, captação e rentabilidade dos clientes.” Esta proposta de valor engloba três categorias:

- ↳ Atributos dos bens e serviços, relativamente à qualidade, ao preço, à funcionalidade e ao prazo de entrega perante o cliente.
- ↳ Relacionamento com os clientes⁵, relativamente à capacidade da organização, compreender quais as necessidades dos clientes e proceder em conformidade com estas. Engloba o tempo de resposta aos pedidos e de entrega dos produtos ao cliente e ainda, a ideia destes face à sua experiência de comprar à empresa.
- ↳ Imagem e reputação da empresa, expressa na capacidade de esta comunicar com o público e de induzi-lo relativamente às vantagens que existem em realizar negócios com a empresa em questão.

No que diz respeito à perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton, reconhecem três processos internos principais, que são comuns a todas as empresas no Modelo Genérico da Cadeia de Valor, que já foram referidos anteriormente, sendo explicitados seguidamente (referidos por Russo, 2006):

- ↳ Processo de Inovação – alguns exemplos de indicadores de desempenho são: percentagem de vendas de novos produtos, número de novos produtos inseridos no mercado face à concorrência, durabilidade da criação de novos produtos, percentagem de produtos novos em conformidade, entre outro.
- ↳ Processo Operacional – indicadores que medem a qualidade, a confiança, o tempo do ciclo, as características que diferenciam os produtos dos da

⁵ Com o intuito de possuir as melhores relações com os clientes, são definidos vários objetivos, tais como: a facilidade de acesso aos produtos da empresa, a capacidade de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, a prestação de serviços de modo eficaz com tempo de resposta adequados às necessidades dos clientes (Russo, 2006).

concorrência e os custos relativamente à concorrência ou que gerem valor para o cliente.

- ↳ Serviço pós-venda – nesta fase podem ser utilizados indicadores como por exemplo, o prazo de tratamento das reclamações, o volume de crédito, os custos/recursos utilizados pós-venda, entre outros.

Os processos de inovação geram valor a longo prazo, ao contrário dos outros dois processos, os operacionais e os pós-venda, que geram valor de curto prazo (Russo, 2006).

Quanto à perspetiva de aprendizagem e crescimento, existem dois tipos de indicadores, os indicadores genéricos dos resultados, que englobam a satisfação dos trabalhadores, a retenção dos trabalhadores e a produtividade dos trabalhadores, e os indutores específicos relativamente a cada situação desta perspetiva, que estão relacionados com a formação dos trabalhadores, a capacidade do sistema de informação, a motivação, *empowerment* (descentralização de poderes) e o alinhamento dos objetivos (Russo, 2006).

2.4. Fixação de Objetivos Estratégicos para o Setor da Construção Civil

Neste ponto são definidos objetivos genéricos, numa perspetiva estratégica para cada um dos setores em estudo, tendo como referência os enfoques típicos do *Balanced Scorecard* - Perspetiva Financeira, Perspetiva dos Clientes, Perspetiva dos Processos Internos, Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

Na Perspetiva Financeira, a definição dos objetivos estratégicos depende da fase do ciclo de vida das empresas. Nesta perspetiva, as empresas estão na fase da maturidade, onde se pretende manter a sustentabilidade das mesmas, solidificar e apostar na qualidade e notoriedade. Assim, os objetivos estratégicos definidos nesta perspetiva são:

- ↳ Manter elevado o fluxo financeiro
- ↳ Assegurar níveis adequados de rendibilidade das vendas
- ↳ Melhorar a gestão de tesouraria
- ↳ Aumentar o volume de negócios
- ↳ Otimizar os custos

A Perspetiva dos Clientes tornou-se fundamental para o sucesso das empresas, uma vez que os clientes são fundamentais. Assim foram definidos objetivos que descrevem os atributos do serviço e que garantem a satisfação dos clientes, sendo eles os seguintes:

- ↳ Garantir a satisfação dos clientes
- ↳ Melhorar a qualidade de serviços
- ↳ Garantir uma contribuição dos clientes para o valor da empresa

Na Perspetiva dos Processos Internos, os objetivos estratégicos devem relacionar-se com as atividades internas que assegurem a qualidade e a excelência técnica dos produtos e serviços, contribuindo, assim, para o aumento da produtividade. Assim, os objetivos estratégicos para esta perspetiva são:

- ↳ Reduzir os custos de produção
- ↳ Assegurar a qualidade dos produtos/serviços
- ↳ Promover o uso racional de recursos
- ↳ Reduzir os gastos com processos incorretos, desperdícios e retrabalhos

Na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento foram definidos objetivos que permitissem as empresas ter uma melhoria contínua. Assim, estes objetivos são focados na formação dos colaboradores, na melhoria da segurança, no aumento da motivação e na satisfação dos colaboradores. Os objetivos estratégicos são os seguintes:

- ↳ Assegurar níveis de conhecimento que potenciem o desempenho dos colaboradores
- ↳ Desenvolver uma cultura organizacional de comprometimento
- ↳ Melhorar a segurança
- ↳ Respeitar o ambiente e desenvolver uma cultura de melhoria contínua

Assim, seguidamente, foi fixado indicadores para cada objetivo estratégico definido anteriormente.

2.5. Fixação de Indicadores para o Setor da Construção Civil

De acordo com Niven (2002), os indicadores são instrumentos que permitem determinar se os objetivos estão a ser cumpridos, tal como, se a implementação da estratégia está a ser bem-sucedida.

Assim, é atribuído indicadores para cada um dos objetivos estratégicos.

2.5.1. Perspetiva Financeira

Objetivo Estratégico	Indicadores Financeiros
Manter elevado o fluxo financeiro	Autonomia Financeira
	Rendibilidade dos Capitais Próprios
Assegurar níveis adequados de rendibilidade das vendas	Rendibilidade Líquida das Vendas
Melhorar a gestão de tesouraria	Prazo Médio de Recebimentos
	Prazo Médio de Pagamentos
Aumentar o volume de negócios	Taxa Crescimento do Volume de Negócios
Otimizar os custos	Desvio de custos

Tabela 4 – Indicadores Financeiros para cada um dos Objetivos Estratégicos.

Fonte: Elaboração própria

2.5.2. Perspetiva dos Clientes

Objetivo Estratégico	Indicadores dos Clientes
Garantir a satisfação dos clientes	Índice de Satisfação dos Clientes
Melhorar a qualidade de serviço	Cumprimento de prazos
Garantir uma contribuição dos clientes para o valor da empresa	Rendibilidade vendas/cliente (RVC)

Tabela 5 – Indicadores dos Clientes para cada um dos Objetivos Estratégicos.

Fonte: Elaboração própria

2.5.3. Perspetiva dos Processos Internos

Objetivo Estratégico	Indicadores dos Processos Internos
Reduzir os custos de produção	Taxa de trabalho extraordinário
Assegurar a qualidade dos produtos/serviços	Taxa de defeitos no momento da entrega da obra
	Desvio de prazos da obra
Promover o uso racional de recursos	Taxa de desperdício de matéria-prima
Reduzir os gastos com processos incorretos, desperdícios e retrabalhos	Valor económico dos defeitos

Tabela 6 – Indicadores dos Processos Internos para cada um dos Objetivos Estratégicos.

Fonte: Elaboração própria

2.5.4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Objetivo Estratégico	Indicadores de Aprendizagem e Crescimento
Assegurar níveis de conhecimento que potenciem o desempenho dos colaboradores	Número de horas de formação
Desenvolver uma cultura organizacional de comprometimento	Taxa de rotação dos colaboradores
Melhorar a segurança	Taxa de Acidentes de Trabalho
Respeitar o ambiente e desenvolver uma cultura de melhoria contínua	Quantidade de resíduos sólidos

Tabela 7 – Indicadores de Aprendizagem e Crescimento para cada um dos Objetivos Estratégicos.

Fonte: Elaboração própria

2.6. Análise dos indicadores financeiros e não-financeiros no Setor da Construção Civil

Neste ponto é realizada uma análise dos indicadores financeiros e não-financeiros e dos objetivos estratégicos escolhidos anteriormente.

Uma vez que os acionistas investem com a finalidade de obter um retorno e na observação participativa foi verificado que o setor da construção, tinha uma rendibilidade baixa, assim, foi estabelecido o objetivo estratégico **manter elevado o fluxo financeiro**, englobando o indicador da rendibilidade dos capitais próprios e o indicador da autonomia financeira. A satisfação dos investidores contribui para transmitir o desempenho de uma empresa, uma vez que se estão satisfeitos é porque fizeram um bom investimento e tiveram uma rentabilidade igual ou superior ao custo de oportunidade (Sanches, 2010). Assim, para medir este fator, considerou-se o indicador **rendibilidade dos capitais próprios**, também conhecido por *Return on Equity*, que é um dos indicadores financeiros mais relevantes para a gestão, uma vez que este indicador mede a eficácia com que são utilizados os capitais, que dizem respeito aos sócios ou acionistas pelas empresas (Caldeira, 2013). A Construção, segundo o Banco de Portugal (2014a), apresentava a pior rendibilidade entre os principais setores de atividade em Portugal.

É importante entender qual é a situação real em que se encontra uma empresa, tendo em atenção o endividamento e as condições em que se encontra para continuar ou não a desenvolver a sua atividade (Sanches, 2010). Deste modo, foi considerado o **indicador a autonomia financeira**, uma vez que, indica o grau de independência que a empresa tem face a terceiros, ou seja, mostra em quanto a empresa financia o ativo com capitais próprios (Caldeira, 2013). O referido autor, menciona que este, é um indicador essencial na análise financeira de uma empresa, uma vez que indica a capacidade da empresa em solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Assim, um valor baixo sugere que a empresa é muito dependente da relação com terceiros (Caldeira, 2013). O resultado obtido no indicador de autonomia financeira, mencionado pelo Banco de Portugal (2014a), indica que o “capital alheio tinha um papel muito relevante no financiamento da atividade” do setor da Construção.

No setor da construção, devido à concorrência existente, as empresas devem medir muito bem as suas margens. Por isso, o objetivo escolhido foi **assegurar níveis adequados de rendibilidade das vendas**. Assim, foi considerado o **indicador rendibilidade líquida das vendas**, uma vez que este permite ao gestor perceber a viabilidade do negócio. Assim, quanto maior for a rendibilidade melhor, uma vez que os gastos são inferiores aos rendimentos. Contudo, é normal existir rendibilidades baixas onde há muita concorrência. Ao comprar matérias-primas económicas e otimizar a estrutura de custos, vai contribuir para se obter uma boa rendibilidade (Caldeira, 2013).

Quanto aos prazos médios, o setor da Construção possui prazos médios de recebimentos e de pagamentos mais elevados, dentro dos principais setores de atividade que existem em Portugal (Banco de Portugal, 2014a). Por isso, optou-se pelo objetivo **melhorar a gestão da tesouraria**, conseqüentemente, foi escolhido o indicador **prazo médio de recebimentos** (PMR), em que este indica quanto tempo, em média, demora a empresa a receber dos clientes os créditos que lhes são concedidos (Caldeira, 2013). Quando existe um valor alto indica que não existe eficiência nas cobranças ou que há pouco poder negocial perante os clientes. Ao haver um aumento do PMR, existe um maior risco de crédito dos clientes, havendo assim, a necessidade de recorrer ao empréstimo bancário para cobrir o crédito que concedem aos seus clientes, levando a empresa a ter custos de financiamento, reduzindo a sua rendibilidade (Caldeira, 2013). E, outro indicador importante, é o **prazo médio de pagamentos** (PMP), que indica quanto tempo demora normalmente a empresa, a pagar aos fornecedores (Caldeira, 2013). Caso tenha um valor muito elevado, pode indicar que a empresa tem dificuldades em cumprir as suas obrigações, no entanto, caso o valor seja muito baixo, pode indicar que os fornecedores concedem menor grau de financiamentos (Caldeira, 2013). Este indicador, segundo Sanches (2010) é muito importante, pois uma “falta de disponibilização de verbas pode ter como conseqüências, a não viabilidade financeira para a conclusão dos empreendimentos e ainda, criar problemas à situação económica e financeira das empresas, podendo até comprometer o futuro das mesmas”.

De acordo com a observação participativa e com o que foi referido anteriormente, é importante escolher **aumentar o volume de negócios** como objetivo estratégico. Uma vez que houve uma evolução positiva do setor da Construção em 2015, depois de muitos anos sucessivos de quebras de volume de produção (FEPICOP, 2016), o indicador selecionado foi a **taxa de crescimento do volume de negócios**.

No objetivo **otimizar os custos**, foi escolhido o indicador **desvio de custos**, uma vez que em cada obra há uma planificação de todos os custos que a empresa virá a ter, permitindo assim, avaliar se os custos estão a ser geridos de acordo com o que foi planeado, e por conseguinte, obter o desvio que existe entre o mapa de custos reais e o mapa de custos previstos, especialmente se não existe a respetiva paridade nas receitas (Sanches, 2010).

As situações relacionadas com o cliente, são importantes, principalmente porque o cliente é, de certa forma, a razão da existência de uma empresa (Sanches, 2010). Assim, o objetivo escolhido foi **garantir a satisfação dos clientes**, uma vez que o cliente é, normalmente, o dono de obra ou alguém que o representa, é oportuno que os resultados da obra sejam da sua satisfação (Sanches, 2010). Sendo assim, foi considerado o **indicador nível de satisfação de clientes**, uma vez que através da análise do nível de satisfação e insatisfação, é possível identificar os fatores que ajudam no êxito ou insucesso, percebendo qual o nível de adesão dos clientes aos produtos/serviços da empresa, sendo este determinado, normalmente, com inquéritos realizados aos clientes que fizeram compras na empresa (Caldeira, 2013). É através da satisfação dos clientes que se percebe a qualidade dos produtos/serviços da empresa em comparação à concorrência e se atinge objetivos, como por exemplo, a fidelização de clientes (Sanches, 2010), por isso o objetivo selecionado foi **melhorar a qualidade de serviço**. Por ser essencial que o cliente fique satisfeito com o trabalho realizado durante a obra e no final desta, constatando que esta corresponde às expectativas, tanto em questões de qualidade como de cumprimento de prazos (Sanches, 2010), o indicador selecionado foi **cumprimento de prazos**.

Para **garantir uma contribuição dos clientes para o valor da empresa**, o indicador escolhido foi a **rendibilidade das vendas/cliente**.

No setor da construção civil, por vezes é necessário fazer trabalho extraordinário, uma vez que há prazos para cumprir, havendo como consequência, o pagamento de coimas. Como refere a alínea b) do n.º 2 do artigo 17.º da Lei n.º 41/2015 de 3 de junho, constitui violação por parte das empresas de construção o “incumprimento do prazo de execução da obra ou o abandono da mesma, por causa que lhes seja imputável”, uma vez que de acordo com o disposto no n.º 1 do artigo 17.º da referida Lei, as “empresas de construção devem executar as obras sob sua responsabilidade em conformidade com o que contrataram e respeitando as disposições legais e regulamentares que lhes sejam aplicáveis”. Assim, foi

considerado o indicador **taxa de trabalho extraordinário**, dentro do objetivo **reduzir os custos de produção**, uma vez que este indicador ajuda a entender se é mais económico apressar o processo de execução da obra, pagando horas extraordinárias, ou se é mais vantajoso trabalhar no horário habitual, deixando a execução da obra atrasar-se um bocado (Sanches, 2010). O indicador taxa de trabalho extraordinário, segundo Caldeira (2013) relaciona o “peso do número de horas de trabalho extraordinário realizado em relação ao total de horas trabalháveis”, onde um “elevado peso das horas de trabalho extraordinário” significa que há um aumento dos gastos com o pessoal e que houve situações que não estavam previstas na atividade da empresa.

Ao informar o gestor em relação ao número de defeitos presentes nos empreendimentos, vai incitar uma procura regular do aumento da qualidade (Sanches, 2010), por isso deve-se **assegurar a qualidade dos produtos/serviços**. Assim, foi selecionado o indicador **taxa de defeitos no momento da entrega da obra**, que indica, em percentagem, os produtos em que se detetou defeitos após terminar o serviço. Este indicador avalia a qualidade do serviço/produção final da empresa e identifica o tipo de inconformidade, uma vez que esta pode por em causa a qualidade do serviço/produto (Caldeira, 2013).

No setor da construção, tal como em todos os setores de produção, deve-se analisar o desvio de prazos, uma vez que este indicador é importante porque, tal como refere Sanches (2010), normalmente “nos contratos de adjudicação de empreitadas estão contempladas multas caso os empreiteiros não cumpram os prazos combinados”. Tal como já foi referido anteriormente, a alínea b) do n.º 2 do artigo 17.º da Lei n.º 41/2015 de 3 de junho, refere que constitui violação por parte das empresas de construção o “incumprimento do prazo de execução da obra ou o abandono da mesma, por causa que lhe seja imputável”. Assim, é importante ter em atenção um indicador que permita saber se a execução dos empreendimentos cumpre os prazos que foram determinados ou se existe outros fatores que podem condicionar o rendimento proveniente do empreendimento (Sanches, 2010). Assim, foi considerado o indicador **desvio de prazos de obra**, que permite perceber qual o atraso da obra relativamente à data que estava prevista para a sua conclusão. O incumprimento de uma data de conclusão de obra, pode dar origem à reanálise do calendário e a reajustar os recursos (financeiros, humanos e materiais), tanto para cumprir o prazo ou para não atrasar mais a sua conclusão (Caldeira, 2013).

Conforme refere Zanna (2015), o “desperdício de resíduo é desperdício de matéria prima, por isso é importante quantificar o custo dessa perda”, por isso deve-se **promover o uso racional de recursos**. Normalmente, os desperdícios na construção civil abrangem os materiais que restam na conclusão do serviço prestado e não é possível reaproveitar esses materiais, como por exemplo, o cimento, a madeira, o entulho, entre outros (Fernandes, 2015). Sendo assim, foi considerado o indicador **taxa de desperdício de matéria-prima**, que indica, em percentagem, qual o desperdício de matérias-primas no período de tempo escolhido. Este indicador identifica as medidas de melhoria que são provenientes de reincidência das perdas que existem no processo produtivo. Deste modo, a redução dos desperdícios vai permitir aumentar a eficiência da produção da empresa, diminuindo os gastos que são oriundos de menores necessidades de matérias-primas, atingindo o mesmo patamar de produção (Caldeira, 2013).

Visto que, como foi referido anteriormente, é importante identificar o tipo de inconformidades que podem por em causa a qualidade do serviço/produto, uma vez que caso haja desrespeito pelas disposições legais e regulamentares que existem sobre a execução do contrato e da obra, ocorre uma contraordenação, relativamente à existência de defeitos de construção, levando à aplicação de sanções (Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, 2015). Assim, optou-se pelo indicador **valor económico dos defeitos**, sendo este, um indicador importante, uma vez que facilita a distinção entre os defeitos que existem, reconhecendo os que têm maiores custos e atuando de modo a que estes não se repitam (Sanches, 2010). É também importante, **reduzir os gastos com processos incorretos, desperdícios e retrabalhos**.

A empresa deve “promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa”, de acordo com a alínea a), do n.º 1 do artigo 131.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. A formação de recursos humanos, pode ter impactos positivos na empresa, uma vez que motiva os colaboradores a serem mais eficientes e estes adquirem conhecimentos sobre as matérias em que laboram (Sanches, 2010). Assim, foi selecionado o indicador **número de horas de formação**, para o objetivo **assegurar níveis de conhecimento que potenciem o desempenho dos colaboradores**. Este indicador indica o número, médio, de horas de formação que os trabalhadores tiveram durante um ano, pois é obrigatório pela legislação do trabalho, as empresas garantirem um número mínimo de horas

de formação, para que os colaboradores atualizem os seus conhecimentos e as competências (Caldeira, 2013).

O setor de construção civil, como referem Breanzini e Dreux (2015), tem “enfrentando, nos últimos anos, diversos problemas quanto à falta de mão de obra qualificada, ocasionando a rotatividade de recursos humanos que, em função disso está” á procura de se aprimorar cada vez mais, de modo a conseguir manter-se no mercado. Existe um elevado índice de rotatividade no setor, uma vez que esta origina mudanças e prejudica as empresas, devido ao elevado custo com contratações e demissões e a desqualificação da mão de obra que existe (Breanzini e Dreux, 2015). Portanto, o indicador selecionado foi o da **taxa de rotação de colaboradores**. Este indicador faculta informações relevantes, uma vez que consegue indicar qual o tempo médio que os colaboradores ficam na empresa, e assim, a empresa decidir relativamente a condições que podem fazer com que colaboradores queiram ficar, caso seja do interesse da empresa (Sanches, 2010). É importante, **desenvolver uma cultura organizacional de comprometimento**.

O setor da construção, é o setor com mais acidentes de trabalho mortais e o segundo com acidentes de trabalho graves (Estatística de Acidentes de Trabalho, 2016). Um facto importante a ter em consideração num setor que tem risco para os trabalhadores é a segurança (Sanches, 2010). Sendo assim, é importante escolher o indicador **taxa de acidentes de trabalho**, pois este permite avaliar as questões relacionadas com a segurança no empreendimento. Caso se efetue uma análise mais profunda possibilita também entender quais os tipos de obras que são mais problemáticos, uma vez que pode haver obras que devido às suas características específicas colocam em risco a segurança dos trabalhadores e, outras, em que é escasso o comprometimento da segurança (Sanches, 2010). A taxa de acidentes de trabalho, como refere Caldeira (2013), indica “o nível de segurança no trabalho e a eficácia das medidas preventivas adotadas pela empresa”. Os acidentes de trabalho, na grande parte, ocorrem devido às empresas que não cumprirem as normas de segurança nem agirem de modo preventivo (Caldeira, 2013), por isso é importante **melhorar a segurança**.

Na composição dos resíduos sólidos há materiais indesejáveis, como por exemplo, o cimento amianto, gesso de construção e determinadas matérias químicas, que ao serem depositados de forma imprópria, podem originar impactos relevantes no meio ambiente e danos na sociedade (Moreira, 2010), assim, o objetivo escolhido foi **respeitar o ambiente e**

desenvolver uma cultura de melhoria contínua. O indicador **quantidade de resíduos sólidos**, indica o total de resíduos produzidos no processo de produção da empresa. Estes podem ser, por exemplo: plástico, madeira, metal, matérias químicas, óleos que já foram utilizados. Como é mencionado por Caldeira (2013), os resíduos “são substâncias, produtos ou objetos que ficaram incapazes de utilização para os fins para que foram produzidos, ou são restos de um processo de produção, transformação ou utilização e, em ambos os casos, pressupõem que o detentor se tenha de desfazer deles”. É essencial que no processo de produção da empresa, exista uma minimização dos resíduos sólidos daí provenientes, uma vez que os resíduos podem provocar a contaminação do solo, da água e do ar, sendo importante a empresa optar pela reciclagem industrial de resíduos produzidos (Caldeira, 2013).

2.7. Fixação de Objetivos Estratégicos para o Setor da Restauração

Neste ponto serão definidos os objetivos estratégicos para cada perspetiva no Setor da Restauração, baseados no que foi referido anteriormente.

Na Perspetiva Financeira, a definição dos objetivos estratégicos depende da fase do ciclo de vida das empresas. Tal como já foi referido anteriormente, nesta perspetiva, as empresas estão na fase da maturidade, onde se pretende também que mantenham a sustentabilidade, solidificação e apostar na qualidade e notoriedade. Assim, os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva são:

- ↳ Manter elevado o fluxo financeiro
- ↳ Assegurar níveis adequados de rendibilidade das vendas
- ↳ Cumprir os prazos de pagamentos
- ↳ Aumentar o volume de negócios
- ↳ Otimizar a estrutura de custos

A Perspetiva dos Clientes tornou-se fundamental para o sucesso das empresas, uma vez que os clientes são fundamentais. Assim foram definidos objetivos que englobassem a qualidade do serviço e que garantissem a satisfação dos clientes, sendo eles os seguintes:

- ↪ Garantir a satisfação dos clientes
- ↪ Captar novos clientes
- ↪ Melhorar a qualidade de serviço
- ↪ Garantir uma contribuição dos clientes para o valor da empresa

Na Perspetiva dos Processos Internos, os objetivos estratégicos devem relacionar-se com as atividades internas que assegurem a qualidade e a excelência técnica dos produtos e serviços, contribuindo, assim, para o aumento da produtividade, como foi referido anteriormente. Assim, os objetivos estratégicos para esta perspetiva são:

- ↪ Melhorar a gestão de stocks
- ↪ Assegurar a qualidade dos produtos e serviços
- ↪ Melhorar a gestão de produção
- ↪ Melhorar os sistemas de informação

Na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento foram definidos objetivos que permitissem as empresas ter uma melhoria contínua. Assim, estes objetivos são focados na formação dos colaboradores, estimulação do uso de tecnologias de informação e no aumento da motivação e da satisfação dos colaboradores. Os objetivos estratégicos são os seguintes:

- ↪ Assegurar níveis de conhecimento que potenciem o desempenho dos colaboradores
- ↪ Aumentar a motivação dos colaboradores
- ↪ Desenvolver uma cultura organizacional de comprometimento
- ↪ Potenciar a utilização de tecnologias de informação

2.8. Fixação de Indicadores para o Setor da Restauração

Sucessivamente, é atribuído indicadores para os objetivos estratégicos de cada perspetiva.

2.8.1. Perspetiva Financeira

Objetivo Estratégico	Indicadores Financeiros
Manter elevado o fluxo financeiro	Autonomia Financeira
	Rendibilidade dos Capitais Próprios
Assegurar níveis adequados de rendibilidade das vendas	Rendibilidade Operacional das Vendas
Cumprir os prazos de pagamentos	Prazo Médio de Pagamentos
Aumentar o volume de negócios	Taxa Crescimento do Volume de Negócios
Otimizar a estrutura de custos	Estrutura de Endividamento

Tabela 8 – Indicadores Financeiros para cada um dos Objetivos Estratégicos.

Fonte: Elaboração própria

2.8.2. Perspetiva dos Clientes

Objetivo Estratégico	Indicadores dos Clientes
Garantir a satisfação dos clientes	Índice de Satisfação dos Clientes
Captar novos clientes	Taxa de crescimento de novos clientes
Melhorar a qualidade de serviço	Relação preço/qualidade
Garantir uma contribuição dos clientes para o valor da empresa	Rendibilidade vendas/cliente (RVC)

Tabela 9 – Indicadores dos Clientes para cada um dos Objetivos Estratégicos.

Fonte: Elaboração própria

2.8.3. Perspetiva dos Processos Internos

Objetivo Estratégico	Indicadores dos Processos Internos
Melhorar a gestão de <i>stocks</i>	Rotação de <i>Stock</i>
Assegurar a qualidade dos produtos e serviços	Taxa de não conformidades detetadas
	Tempo médio de espera pela pedido
Melhorar a gestão de produção	Taxa de desperdício de matéria-prima
Melhorar os sistemas de informação	Nº de erros ou inexistência de informação

Tabela 10 – Indicadores dos Processos Internos para cada um dos Objetivos Estratégicos.

Fonte: Elaboração própria

2.8.4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Objetivo Estratégico	Indicadores de Aprendizagem e Crescimento
Assegurar níveis de conhecimento que potenciem o desempenho dos colaboradores	Número de horas de formação
Aumentar a motivação dos colaboradores	Montante de Prémios e incentivos
Desenvolver uma cultura organizacional de comprometimento	Taxa de rotação dos colaboradores
	Taxa de absentismo
Potenciar a utilização de tecnologias de informação	N.º de postos de trabalho informatizados

Tabela 11 – Indicadores de Aprendizagem e Crescimento para cada um dos Objetivos Estratégicos.

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, será apresentada uma análise sobre os indicadores financeiros e não-financeiros e os objetivos estratégicos selecionados.

2.9. Análise dos indicadores financeiros e não-financeiros no Setor da Restauração

Neste ponto será realizado uma análise dos indicadores financeiros e não-financeiros e dos objetivos estratégicos escolhidos anteriormente, para o Setor da Restauração.

Uma vez que os acionistas investem com a finalidade de obter um retorno e na observação participativa foi verificado que o setor da restauração tinha uma rendibilidade baixa, assim, foi estabelecido o objetivo estratégico **manter elevado o fluxo financeiro**, englobando o indicador da rendibilidade dos capitais próprios e o indicador da autonomia financeira. Por sua vez, o segmento do Alojamento e Restauração era o que agregava empresas com menor rendibilidade (Banco de Portugal, 2014b). Assim, é importante analisar o indicador **rendibilidade dos capitais próprios**, uma vez que este indicador, como foi referido anteriormente, mede a eficácia com que são utilizados os capitais, que dizem respeito aos sócios ou acionistas pelas empresas (Caldeira, 2013). Quanto à **autonomia financeira**, foi constatado que a reduzida autonomia financeira no setor do Turismo advém, essencialmente, da classe de dimensão das microempresas e do segmento do Alojamento e Restauração (Banco de Portugal, 2014b). Assim sendo, deve-se analisar a autonomia financeira, pois esta mostra em quanto a empresa financia o ativo com capitais próprios, ou seja, indica o peso que o capital próprio tem no ativo, em que um valor baixo sugere uma grande dependência em relação a terceiros (Caldeira, 2013).

Uma vez que existe uma rendibilidade baixa, e na observação participativa, constatou-se que as vendas não conseguiam fazer face as despesas, é importante definir um objetivo estratégico para **assegurar níveis adequados de rendibilidade das vendas**. Assim, sendo, optou-se por selecionar o indicador **rendibilidade operacional das vendas**, uma vez que este é o indicador que analisa a ligação entre o resultado operacional e as vendas e avalia a eficácia da gestão em aumentar as vendas, controlando as despesas (Jorge, 2010). Este indicador é bom para se perceber a fiabilidade económica da empresa (Caldeira, 2013).

Uma vez que no setor da restauração, ao nível dos segmentos de atividade económica, o Alojamento e Restauração teve de modo simultâneo o maior prazo médio de pagamentos e o menor prazo médio de recebimentos (Banco de Portugal, 2014b), tal como foi verificado na observação participativa. Assim, o indicador escolhido foi o **prazo médio de**

pagamentos (PMP), pois indica quanto tempo demora normalmente a empresa, a pagar aos fornecedores, em que um valor muito elevado pode indicar que a empresa tem dificuldades em cumprir as suas obrigações (Caldeira, 2013).

De acordo com a observação participativa e com o que foi referido anteriormente, é importante escolher **aumentar o volume de negócios** como objetivo estratégico. Uma vez que de acordo com o Banco de Portugal (2014b), ao “nível dos segmentos de atividade económica, o crescimento do volume de negócios foi generalizado”, tendo ocorrido uma das maiores variações no Alojamento e Restauração. Assim, o indicador selecionado foi a **taxa de crescimento do volume de negócios**, que mede o valor total das vendas, de bens e serviços, realizadas durante um determinado período.

O setor da restauração depara-se com o problema do controlo do endividamento, ou seja, as empresas não conseguem pagar as suas dívidas e resistir face à concorrência, por isso, foi selecionado o objetivo estratégico **otimizar a estrutura de custos**. O indicador selecionado foi a **estrutura de endividamento**, pois, um valor elevado identifica um risco maior quanto às dificuldades de tesouraria para a empresa, ou seja, quando o passivo de curto prazo é elevado, há uma pressão para se efetuar pagamentos no imediato, o que pode provocar problemas de tesouraria. (Caldeira, 2013)

As situações relacionadas com o cliente são muito relevantes, particularmente porque o cliente é, de certo modo, a razão de uma empresa existir (Sanches, 2010). Por essa razão foi selecionado o objetivo estratégico **garantir a satisfação dos clientes**, através do **índice de satisfação dos clientes**. Através da análise deste indicador, é possível identificar os fatores que ajudam no sucesso ou insucesso, percebendo qual o nível de adesão dos clientes aos produtos/serviços da empresa, sendo este determinado, normalmente, com inquéritos realizados aos clientes que fizeram compras na empresa (Caldeira, 2013).

Tendo em conta que se pretende aumentar o volume de negócios é importante analisar a **taxa de crescimento de novos clientes**, sendo selecionado o objetivo **captar novos clientes**. O que contribui também para o aumento de novos clientes é **melhorar a qualidade do serviço**, medindo através do indicador a **relação preço/qualidade**. É importante também, **garantir uma contribuição dos clientes para o valor da empresa**, através do indicador selecionado, **rendibilidade das vendas/cliente** (Jordan, *et al.* 2011).

É importante **melhorar a gestão de stocks**, uma vez que se pretende uma baixa rotação. Assim, foi selecionado o indicador **rotação de stocks**, uma vez que este aclara os resultados da gestão ao nível do armazém (Jorge, 2010).

Também no setor da restauração é importante, **assegurar a qualidade dos produtos** e serviços, uma vez que contribui indiretamente para o aumento da rendibilidade e para o índice de satisfação dos clientes. Para tal, foi selecionado o **indicador taxa de não conformidades detetadas**, em que este indicador pretende avaliar a qualidade do serviço/produto final da empresa, sendo importante reconhecer o tipo de inconformidades que podem colocar em causa a qualidade do serviço/produto (Caldeira, 2013).

É necessário que se fixe o objetivo **melhorar a gestão de produção**, uma vez que a redução dos desperdícios vai permitir aumentar a eficiência da produção da empresa, diminuindo os gastos que são oriundos de menores necessidades de matérias-primas, atingindo o mesmo patamar de produção (Caldeira, 2013). Assim, o indicador selecionado foi a taxa de **desperdício de matéria-prima**. Este indica, em percentagem, qual o desperdício de matérias-primas no período de tempo escolhido, uma vez que também identifica as medidas de melhoria que são provenientes de reincidência das perdas que existem no processo produtivo. (Caldeira, 2013).

O progresso dos sistemas de informação integrados potencia a gestão de recursos, uma vez que são cada vez mais, um ativo essencial para o sucesso das empresas (Sousa, 2012). Assim, optou-se por escolher o objetivo estratégico **melhorar os sistemas de informação**, através da medição do **número de erros ou inexistência de informação**, pois, como refere Sousa (2012), o “desenvolvimento e potenciação dos sistemas de informação permitirá uma melhor gestão e comunicação”.

Como já foi também referido no setor da construção, a empresa deve “promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa”, de acordo com a alínea a), do n.º 1 do artigo 131.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Portanto, é essencial **assegurar níveis de conhecimentos que potenciem o desempenho dos colaboradores**. A formação de recursos humanos, além de motivar os colaboradores a serem mais eficientes e estes também adquirem conhecimentos sobre as matérias em que laboram (Sanches, 2010). Devido ao setor da restauração ser uma área relativamente acessível e ser

fácil em questões de trabalho para jovens e/ou desempregados, pode considerar-se que existem colaboradores com poucas qualificações na área da restauração, não existindo também um conhecimento completo pelas regras, normas e princípios para uma organização e estruturação do trabalho eficaz (Mendes, 2014). O indicador selecionado foi o **número de horas de formação**, que indica o número, médio, de horas de formação que os trabalhadores de uma empresa tiveram durante um ano (Caldeira, 2013). Com base no que foi referido anteriormente, o objetivo seguinte selecionado foi **aumentar a motivação dos colaboradores**. Assim, o indicador escolhido foi **montante de prémios e incentivos**.

Apesar de ser um setor com um grande impacto na empregabilidade em Portugal, o setor da restauração tem uma elevada rotatividade de recursos humanos (Mendes, 2014). Assim, é necessário **desenvolver uma cultura organizacional de comprometimento**, para diminuir a **taxa de rotação dos colaboradores**, tendo em atenção a **taxa de absentismo**. Este indicador informa as faltas ou ausências dos trabalhadores relativamente ao seu posto de trabalho, por outras palavras, são as horas laboráveis que, na realidade, não foram utilizadas (Caldeira, 2013).

Tal como já foi referido anteriormente, o desenvolvimento e potenciação dos sistemas de informação permitirá, assim, uma melhor gestão e comunicação (Sousa, 2012). Por isso, o objetivo escolhido foi **potenciar a utilização de tecnologias de informação**, e assim, o indicador selecionado foi o **número de postos de trabalho informatizados**.

Serão, apresentadas de seguida, alguns exemplos de ficha de indicador.

2.10. Ficha de indicador

Os indicadores são apresentados através de uma ficha. Como sugere, Caldeira (2013), desta forma, a “informação é exposta num *layout standard*” facilitando, assim, a compreensão generalizada dos indicadores e da informação que os define. Seguidamente, como exemplo, são apresentadas fichas para alguns indicadores.⁶

Índice de Satisfação dos Clientes

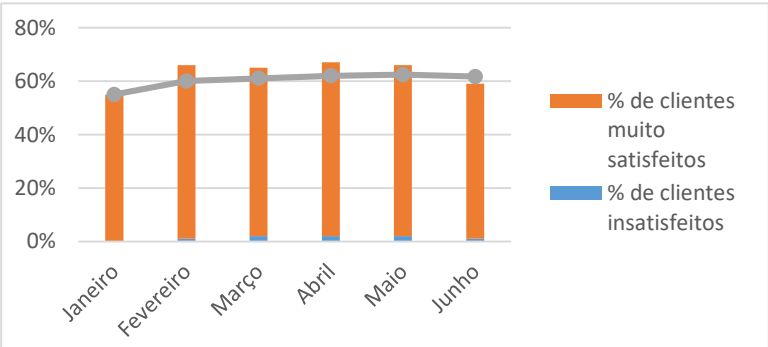
<i>Para que serve?</i>	Através da análise deste indicador, é possível identificar os fatores que ajudam no sucesso ou insucesso, percebendo qual o nível de adesão dos clientes aos produtos/serviços da empresa. É nitidamente um resultado da medição da qualidade do trabalho desenvolvido pela empresa.
<i>Como se calcula?</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes muito satisfeitos}}{N^{\circ} \text{ total de clientes}}$ expresso em %
<i>Onde está a informação?</i>	Direção de Marketing
<i>Quando se deve apurar?</i>	Trimestralmente
<i>Qual a polaridade?</i>	Positiva – quanto maior o valor, melhor)
<i>Visualização</i>	

Tabela 12 – Ficha de indicador Nível de Satisfação dos Clientes

Fonte: Adaptado de Caldeira (2013)

⁶ Sobre “como se deve utilizar a ficha de indicador” ver Anexo 1, adaptado de Caldeira (2013).

Rendibilidade dos Capitais Próprios

<i>Para que serve?</i>	Conhecido também por <i>Return on Equity</i> , é um dos indicadores financeiros mais relevantes para a gestão, uma vez que este indicador mede a eficácia com que são utilizados os capitais, que dizem respeito aos sócios ou acionistas pelas empresas										
<i>Como se calcula?</i>	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capitais Próprios}}$ expresso em %										
<i>Onde está a informação?</i>	Balanço										
<i>Quando se deve apurar?</i>	Anualmente										
<i>Qual a polaridade?</i>	Positiva – quanto maior o valor, melhor)										
<i>Visualização</i>	<table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Linha</caption> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Rendibilidade dos Capitais Próprios (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>3,0</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>4,5</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>4,8</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>7,5</td> </tr> </tbody> </table>	Ano	Rendibilidade dos Capitais Próprios (%)	2013	3,0	2014	4,5	2015	4,8	2016	7,5
Ano	Rendibilidade dos Capitais Próprios (%)										
2013	3,0										
2014	4,5										
2015	4,8										
2016	7,5										

Tabela 13 – Ficha de indicador *Rendibilidade dos Capitais Próprios*

Fonte: Adaptado de Caldeira (2013)

Taxa de absentismo

Para que serve?	O absentismo informa as faltas ou ausências dos trabalhadores relativamente ao seu posto de trabalho, por outras palavras, são as horas laboráveis que, na realidade, não foram utilizadas.																
Como se calcula?	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho num período}}$ expresso em %																
Onde está a informação?	Departamento do pessoal																
Quando se deve apurar?	Mensalmente																
Qual a polaridade?	Negativa – quanto menor o valor, melhor)																
Visualização	<table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Taxa de Absentismo</caption> <thead> <tr> <th>Mês</th> <th>Taxa de Absentismo (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Janeiro</td> <td>~04,5%</td> </tr> <tr> <td>Fevereiro</td> <td>~04,0%</td> </tr> <tr> <td>Março</td> <td>~03,8%</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>~03,0%</td> </tr> <tr> <td>Maio</td> <td>~02,0%</td> </tr> <tr> <td>Junho</td> <td>~05,0%</td> </tr> <tr> <td>Média</td> <td>~03,8%</td> </tr> </tbody> </table>	Mês	Taxa de Absentismo (%)	Janeiro	~04,5%	Fevereiro	~04,0%	Março	~03,8%	Abril	~03,0%	Maio	~02,0%	Junho	~05,0%	Média	~03,8%
Mês	Taxa de Absentismo (%)																
Janeiro	~04,5%																
Fevereiro	~04,0%																
Março	~03,8%																
Abril	~03,0%																
Maio	~02,0%																
Junho	~05,0%																
Média	~03,8%																

Tabela 14 – Ficha de indicador Taxa de Absentismo

Fonte: Adaptado de Caldeira (2013)

2.11. Mapa Estratégico

Adaptando o modelo de Mapa Estratégico proposto no contexto do *Balanced Scorecard*, propõem-se dois “mapas estratégicos”, um para o Setor da Construção Civil, outro para o Setor da Restauração, que englobam as quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento, como se pode observar nas duas figuras seguintes.

2.11.1. Mapa Estratégico do Setor da Construção Civil

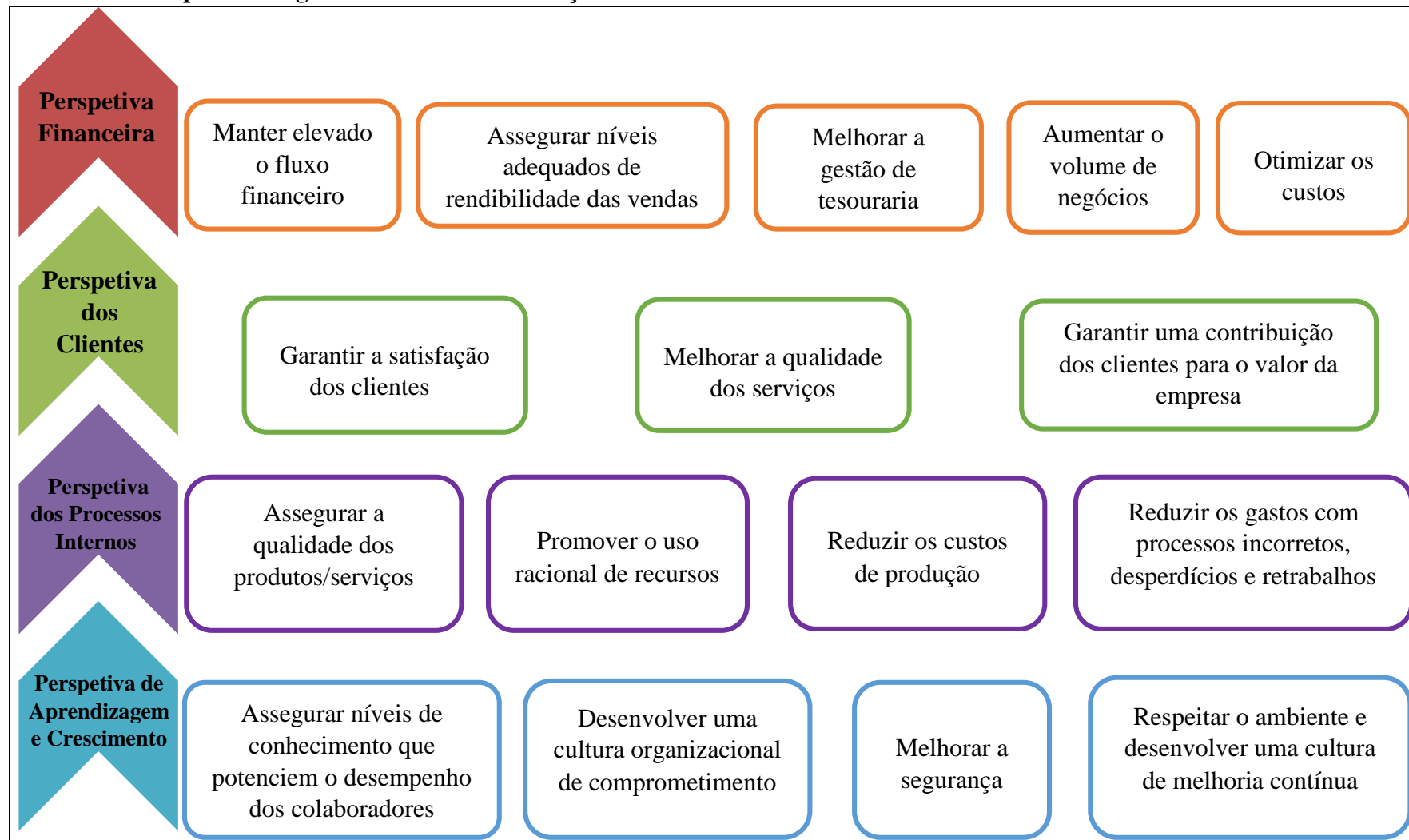


Figura 11 – Proposta de modelo para o Setor da Construção Civil

Fonte: Elaboração própria

2.11.2. Mapa Estratégico do Setor da Restauração

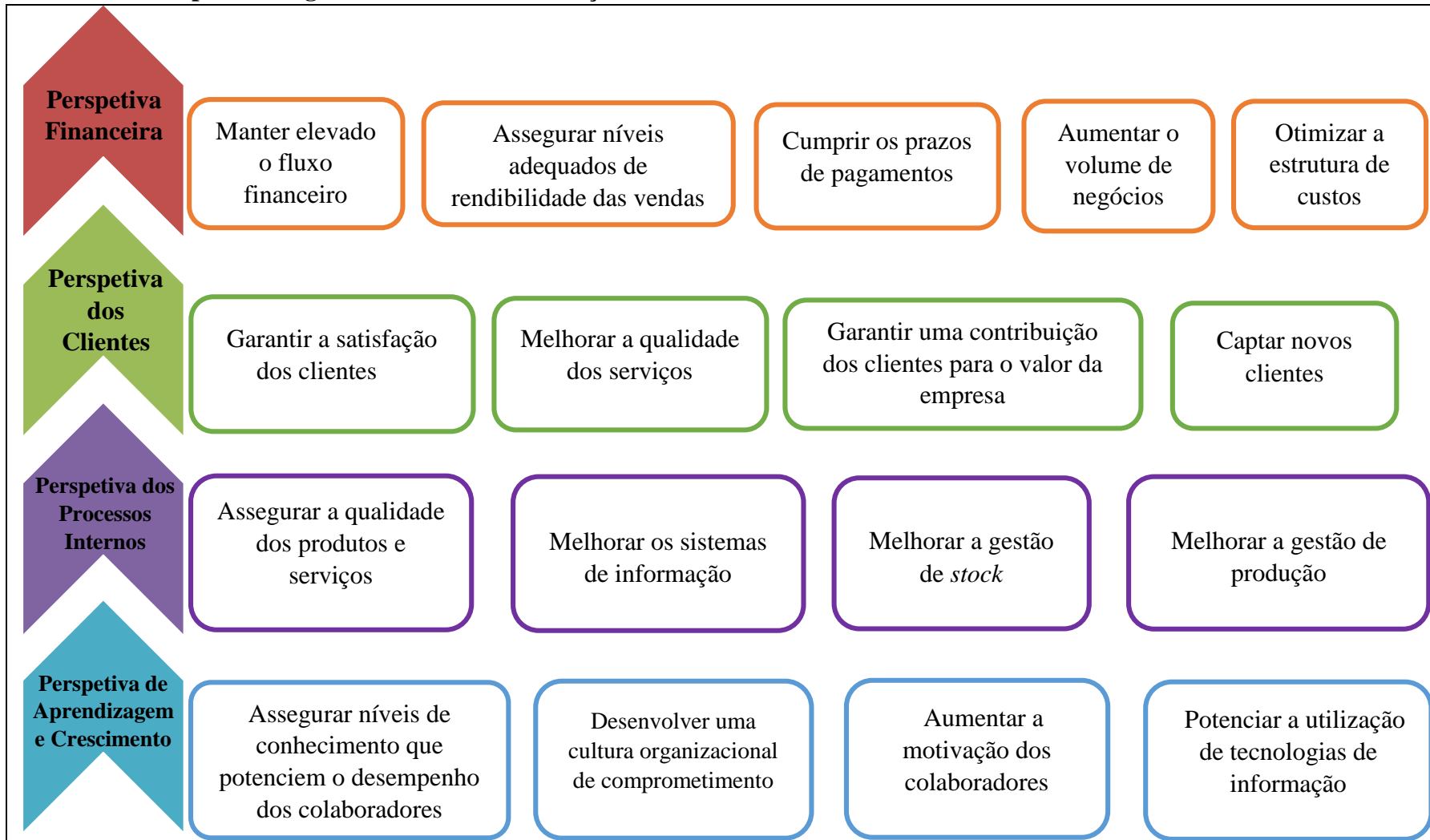


Figura 12 – Proposta de modelo para o Setor da Restauração

Fonte: Elaboração própria

2.11.3. Análise dos mapas estratégicos propostos

Uma vez que ambos os setores apresentam algumas dificuldades financeiras e os objetivos e os indicadores são para setores, faz com que estes sejam similares.

Estes dois modelos propostos, para serem aplicados, têm de ser trabalhados caso a caso, por cada gabinete de contabilidade que o venha a utilizar e por cada cliente do gabinete de contabilidade para a qual este a utilize, sendo modelos adaptáveis.

Para cada indicador deverá existir uma ficha de indicador para auxiliar na análise da informação.

Capítulo 3 – Conclusão

3.1. Considerações Gerais

O estágio curricular constituiu uma aprendizagem contínua do que as empresas têm obrigação de realizar durante o exercício económico e, na ótica do estagiário representa uma realidade completamente nova e desconhecida.

A experiência adquirida durante o estágio proporcionou a aprendizagem de vários procedimentos, tais como, o processo documental, ou seja, as fases pelas quais os documentos (elementos base da contabilidade) têm que passar desde a receção até ao arquivo, as obrigações fiscais que até ao início do estágio não tinha havido contacto, entre outras. É importante prestar atenção na organização dos documentos contabilísticos, uma vez que estes são o ponto de partida para a contabilização e para uma correta prestação de informação.

Neste trabalho constituiu-se uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* para o Sector da Restauração e para o Sector da Construção Civil, vocacionado para pequenas empresas, que constituem em termos de dimensão o universo típico dos clientes de gabinetes de contabilidade.

3.2. Limitações do estudo

As limitações que ocorreram neste estudo, estão associadas à falta de informação disponível, para ambos os setores, Construção Civil e Restauração. Há alguma informação financeira, mas quanto à informação não financeira é escassa.

Nas propostas dos dois modelos, foram usados objetivos e indicadores genéricos, uma vez que não era para empresas em concreto, mas sim que fossem adaptáveis. Também contribuiu o facto de ambos os setores terem algumas dificuldades financeiras. Dai a existência de objetivos e indicadores similares.

3.3. Pistas de Investigação Futuras

Sugere-se que num trabalho futuro, se efetue realização de inquéritos, uma vez que, contribuem para solidificar os modelos.

Para o caso, de gabinetes de contabilidade, venham a utilizar estes modelos, estas propostas têm de ser trabalhadas caso a caso, por cada gabinete de contabilidade que a venha a utilizar e também por cada cliente do gabinete de contabilidade para a qual este a utilize.

Bibliografia

Admiraal, Michèl (2008). *Non-financial information in progress - A guide to the reporting and assurance of non-financial information in the public sector*. Royal NIVRA. Amsterdam.

Almeida, Bruno J. M. (2014). *Manual de Auditoria Financeira – Uma análise integrada baseada no risco*. Escolar Editora. Lisboa.

Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (2015). *Caracterização do Sector da Restauração e Hotelaria*. Acedido a 20 de outubro de 2015 e disponível em: <http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Documentos/untitled%20folder2/AHRESP%20-%20Caracterizacao%20do%20Setor%20-%202013.pdf>

Atkinson, Anthony; Epstein, Marc (2001). *Measure for Measure – Realizing the Power of the Balanced Scorecard*. Articles of Merit I.F.A.C.

Banco de Portugal (2014a). *Análise do Sector da Construção – Estudos da Central de Balanços*. Acedido a 10 de outubro de 2015 e disponível em: https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2015_2014.pdf

Banco de Portugal (2014b). *Análise do Sector do Turismo – Estudos da Central de Balanços*. Acedido a 20 de outubro de 2015 e disponível em: https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB_17_2014.pdf

Bardin, Lawrence (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bergeron, Hélène (2000). *Les Indicateurs de performance en contexte PME, quell modèle appliquer?.* XXI Congrès de L'Association Française de Comptabilité. Université D'Angers. France. Mai 2000.

Biasca, R. E (2000). *El Tablero de Comando – Los 10 Pasos para Construirlo, el Ejemplo de una PYME*. R. Biasca & Asociados. Buenos Aires.

Breanzini, Adilar João; Dreux, Virgínia Paiva (2015, fevereiro). *Rotatividade de Pessoal: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo da Construção Civil*. Interfaces Científicas - Exatas e Tecnológicas. Aracaju. Vol. 1. N.º1. p. 79 – 90.

Brewer, Peter C.; Speh, Thomas W. (2000). *Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance*. Journal of Business Logistics. Vol. 21. N.º 1.

Caldeira, Jorge (2013). *100 Indicadores de Gestão – Key Performance Indicators*. Conjuntura Actual Editora, S.A. Grupo Almedina. Lisboa.

Carvalho, Carla; Azevedo, Graça (2001). *Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs. Sistema de Gestão*. Revista Estudos do I.S.C.A.A. II.ª Série 6/7

Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado. Acedido a 21 de outubro de 2015 e disponível em: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/

Coutinho, Átimo; Mattos, Claudio; Fonseca, Paulo; Braga, Zuinglio (2014) *Contabilidade Financeira*, 3ª Edição. Editora FGV. Rio de Janeiro.

Cruz, Carlos Pereira (2006). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Vida Económica. Porto.

Decreto-Lei N.º 158/2009, de 13 de Julho. Acedido a 21 de outubro de 2015 e disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=7349>

Dominique, Romila (2009, November). *The importance of non-financial information in decision making and drive for narrative reporting*. The Business Intelligence Providers. Acedido a 20 de outubro de 2015 e disponível em: <http://pt.slideshare.net/bquteam/the-importance-of-non-financial-information-in-decision-making>

Estatística de Acidentes de Trabalho (2016). Acedido a 02 de agosto de 2016 [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/CentroInformacao/Estatistica/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/CentroInformacao/Estatistica/Paginas/default.aspx)

FEPICOP - Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (2016). *Construção inverte tendência após 13 anos de quebras*. Acedido a 12 de julho de 2016 e disponível em: <http://www.fepicop.pt/index.php?id=61&tbl=noticias>

Fernandes, André (2015). *Lean Construction e Construção Sustentável Um estudo de caso*. Dissertação. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Frigo, Mark L.; Krumwiede, Kip R. (2000). *The Balanced Scorecard*. Strategic Finance. January 2000.

Gering, M.; K., Rosmarin (2000). *Central Beating*. Mangement Accounting.

Hernandez, Carlos; Cruz, Cláudio; Falcão, Sérgio (2000). *Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento*. Revista Portuguesa de Gestão. N.º 3. INDEG.

INE (2013). *Empresas em Portugal 2011*. Edição 2013. Acedido a 20 de outubro de 2015 e disponível em: https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjACahUKEwiw7YjZnoHJAhXI0D4KHVExA40&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D164075356%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usg=AFQjCNEWwTr7SLJSwVN-4fqcEYps8FOXIw&sig2=8PV_UC9p0iIO6DUgNSVnYA

Informa D&B (2015). Acedido a 20 de outubro de 2015 e disponível em: <https://www.informadb.pt/idbweb/>

Informação Empresarial Simplificada (2014). Acedido a 30 de agosto de 2015 e disponível em: http://www.ies.gov.pt/site_IES/site/ficheiros/IES-PF-AmbitoGeral.pdf

Instituto da Construção e do Imobiliário (2015). Acedido a 20 de outubro de 2015 e disponível em: <http://www.inci.pt/Portugues/inci/Paginas/INCIIP.aspx>

Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (2015). *Atividade de Construção*. Acedido a 22 de agosto de 2016 e disponível em: <http://www.impic.pt/impic/pt-pt/perguntas-frequentes/atividade-da-construcao>

Instituto dos Registos e do Notariado (2012). *Certidões de Registo Comercial*. Acedido a 18 de julho de 2015 e disponível em: http://www.irn.mj.pt/sections/irn/a_registral/registo-comercial/docs-comercial/certidoes-permanentes/

Ittner, Christopher; Larcker, David (2000, October 16). *Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't*. Financial Times. Mastering Management Series.

Jordan, Hugues; Neves, João Carvalho das; Rodrigues, José Azevedo (2011). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora. 9ª Edição. Lisboa.

Jorge, João C. (2010). *Avaliação do Desempenho de uma Empresa Através de Rácios Financeiros: Caso da Indústria Hoteleira*. Dissertação. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. January - February, 1992.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996a). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. January - February, 1996a.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business Review.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*. Accounting Horizons.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible*. Harvard Business School Press. Boston.

Kennerley, M., Neely, A. (2003). *Measuring performance in a changing business environment*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 23, N.º 2, p. 213-229

Lawton, Robin (2002, March). *Balance your Balanced Scorecard*. Quality Progress.

Lehmann Júnior, Rudy M. (2001). *A Variável Ambiental no Balanced scorecard – O Caso do Curtume*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. *Código do Trabalho*, ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho. Acedido a 22 de agosto e disponível em: [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Legislacao/Codigodotrabalhoatualizado/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Legislacao/Codigodotrabalhoatualizado/Paginas/default.aspx)

Lei n.º 20/2010, de 23 de Agosto. *Alarga o conceito de pequenas entidades para efeitos da aplicação do Sistema de Normalização Contabilística (SNC)*. Acedido 21 de outubro de 2015 e disponível em: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/523FE86C-B2E1-4B5C-93EB-B964313564AF/0/Lei20_2010.pdf

Lei n.º 41/2015 de 3 de junho. *Regime jurídico aplicável ao exercício da atividade da construção*. Acedido a 22 de agosto e disponível em: <http://www.impic.pt/impic/assets/misc/pdf/legislacao/Lei201541.pdf>

- Leone, N.** (1991) *A Dimensão Física das Pequenas e Médias Empresas: A Procura de um Critério Homogeneizador*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo.
- Malina, Mary Ann e Selfo, F.** (2001). *Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard*. Journal of Management Accounting Research. Vol. 13.
- Marion, José Carlos** (2009). *Contabilidade Empresarial*. 15ª Edição. São Paulo. Atlas.
- Martins, António** (2002). *Introdução à Análise Financeira de Empresas*. Vida Económica. Porto.
- Mendes, Joana** (2014). *Avaliação de Riscos em Restauração*. Projeto. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.
- Moreira, L.H.H.** (2010). *Avaliação da influência da origem e do tratamento dos agregados reciclados de resíduos de construção e demolição no desempenho mecânico do concreto estrutural*. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Morissete, R.** (1977). *Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach*. Ph.D. Dissertation in Accounting. University of Waterloo. Waterloo.
- Moura, João Paulo** (2016, 29 de abril) *Contabilidade Organizada, economias*. Acedido a 06 de maio de 2016 e disponível em: <http://www.economias.pt/contabilidade-organizada/>
- Norma Contabilística e de Relato Financeiros para Pequenas Empresas – Aviso n.º 15654/2009**. Acedido a 21 de outubro de 2015 e disponível em: http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/SNC/Aviso_15654_2009_NCRF_PE.pdf
- Niven, Paul R.** (2002). *Balanced Scorecard – Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons. Inc, New York.
- Othman, R.** (2009, 2 June). *How Balanced Scorecard can fail: some caves*. Borneo Bulletin.
- Patton, Michael Quinn** (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks. Califórnia: Sage Publications.
- Pinto, Francisco** (2009). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Silabo, Lda. 1.ª Edição. Lisboa.

Portal das Finanças (2015). *Calendário Fiscal*. Acedido a 30 de agosto de 2015 e disponível em:http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/B2D221AB-8518-449E-B1A7-ADDC4697785B/0/Obrigacoes_pagamento.pdf

Portal das Finanças. Acedido a 18 de julho de 2015 e disponível em:<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/home.action>

Richardson, S. (2004). *The Key Elements of Balanced Scorecard Success*. Ivey Business Journal. Vol. 69, N.º 2, p. 7-9, November – December.

Russo, João (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lidel – Edições Técnicas, Lda. Lisboa.

Sanches, Pedro (2010). *Medição de Desempenho das Empresas de Construção Civil e Obras Públicas em Portugal*. Dissertação. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.

Santos, Rui Almeida (2006). *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Editora Pergaminho, Lda. 1.ª Edição. Cascais.

Sousa, Sara (2012). *A Aplicação do Balanced Scorecard nas Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação. Universidade Lusófona do Porto. Porto.

Via CTT. Acedido a 18 de julho de 2015 e disponível em:https://www.viactt.pt/website/o_que_e.html

Zanna, Caio Dalla (2015, 24 de junho). *Resíduos da Construção Civil ou desperdício de matéria prima*. Master Ambiental. Acedido a 31 de agosto de 2016 e disponível em:<https://www.masterambiental.com.br/noticias/residuos-da-construcao-civil/residuos-da-construcao-civil-ou-desperdicio-de-materia-prima/>

ANEXOS

Anexo 1 – Como se deve utilizar a ficha de indicador

Segundo, Caldeira (2013):

- ↪ **Para que serve?** Explica qual é a utilidade do indicador, descrevendo a sua função para a gestão da empresa em questão.
- ↪ **Como se calcula?** Apresenta o algoritmo (fórmula de cálculo) utilizado para o apurar o resultado. Apresenta-se igualmente a unidade de medida (por exemplo, euros, %, dias, entre outros) utilizada para mostrar o resultado.
- ↪ **Onde está a informação?** Indica quais as fontes mais comuns onde se deve ir recolher os dados/informação.
- ↪ **Quando se deve apurar?** Indica a frequência com que uma empresa deve aplicar o algoritmo, de forma a supervisionar o resultado do indicador.
- ↪ **Qual a polaridade?** Esclarece a forma como o indicador deve ser lido, relativamente se, o seu resultado aumentar ou diminuir. A polaridade é positiva, quando o resultado aumenta, indicando bom desempenho; a polaridade é negativa, quando o resultado diminui, indicando bom desempenho para o objetivo.
- ↪ **Notas adicionais.** Exibe informação complementar, caso seja necessário, para auxiliar na interpretação do resultado do indicador.
- ↪ **Visualização.** Apresenta um exemplo de um gráfico que poderá ser utilizado para visualizar o resultado do indicador, uma vez que, também é possível cruzar informação de mais do que um indicador ou comparar com as metas.