

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA . PORTO

FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

EM GESTÃO

Modalidade de Trabalho

Estágio

Tema

Proposta de Implementação do Balanced Scorecard no grupo CIN

Nome Aluno

Sara Raquel Pereira Vicente

Data

Março 2013



CATÓLICA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO
Faculdade de Economia e Gestão



Sara Raquel Pereira Vicente

Proposta de Implementação do *Balanced Scorecard* no grupo
CIN

Trabalho Final de Mestrado submetido no cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

Sob orientação da Prof. Doutora Luísa Anacoreta Correia e do Dr. Rui Martins.

Porto, março de 2013

À minha família e amigos.

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof. Doutora Luísa Anacoreta Correia, pelos ensinamentos e incentivos transmitidos, pela disponibilidade e apoio sempre demonstrado.

Ao meu orientador de estágio, Dr. Rui Martins, pela oportunidade, cooperação, sugestões e comentários importantes para a realização do meu trabalho.

À Eng.^a Isabel Lopes, D.^a Natércia Vasconcelos, D.^a Paula Pereira e ao Eng.^o Pedro Cruz que generosamente se disponibilizaram para conceder as entrevistas, sem as quais não teria sido possível a concretização deste meu trabalho.

Ao departamento financeiro da CIN pelo acolhimento e apoio manifestado durante todo o estágio.

A todos, muito obrigada.

Resumo

O presente estudo, assentou na formulação de uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) no grupo CIN, por esta ser uma ferramenta de gestão com características que a diferenciam face às tradicionais, na medida em que permite avaliar a performance da organização a curto e a longo prazo, tanto de ativos tangíveis como intangíveis. Para tal são utilizados indicadores financeiros e não financeiros que traduzem a visão e a estratégia da empresa devidamente articulados com as quatro perspetivas, que devem funcionar de forma integrada, onde são estabelecidas relações de causa e efeito entre as mesmas.

Para atingir tal desiderato e após uma breve revisão de literatura sobre o tema, foram realizadas entrevistas aos responsáveis das principais direções e departamentos, onde foram obtidos importantes elementos que permitiram conhecer melhor a forma como a empresa exerce a sua atividade e quais os indicadores utilizados para avaliar o seu desempenho.

Os diversos indicadores utilizados apenas avaliam valores tangíveis, não sendo portanto capazes de refletir o valor criado pelos intangíveis, que não podem nem devem ser descorados em virtude da empresa estar inserida num setor de atividade muito competitivo e numa economia cada vez mais global em que as tecnologias de informação evoluíram substancialmente, exigindo novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo principalmente as relacionadas com os ativos intangíveis ou invisíveis, pelo que se recomenda que a empresa implemente o BSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Indicadores, Perspetivas.

Abstract

The present study is based on the implementation of the *Balanced Scorecard* (BSC) on the CIN company group as this too is considered to differ from the rest for its ability to evaluate the short and long term performance of the company's tangible and intangible assets. For such evaluations, it uses financial and non-financial indicators that support the company's vision and strategy according to four integrated perspectives, establishing cause/effect relations between them.

In order to achieve that and after a brief review of the bibliography about the subject, interviews with the main department's and sections' supervisors were conducted, providing key elements for the better knowledge of the company's *modus operandi* and which indicators should be used to evaluate its performance.

However, the various indicators used only evaluate tangible values and don't show the value created by intangible assets, which should not be excluded since the company operates in a very competitive line of business and in an ever-evolving global economy, technology-wise. Such a substantial evolution demands for new skill-sets in order to preserve the competitive success, mainly the success related to intangible or invisible assets, for which the company's implementation of the BSC is recommended.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Indicators, Perspectives.

ÍNDICE

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Quadros.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
2. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO CIN.....	4
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
3.1. O que é e o que preconiza.....	11
3.2. As quatro perspetivas	12
3.2.1 Perspetiva Financeira.....	13
3.2.2 Perspetiva dos Clientes.....	14
3.2.3 Perspetiva de Processos Internos.....	15
3.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	16
3.3. Indicadores de Desempenho	17
3.4. Processo de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	18
3.5. Críticas e Limitações do <i>Balanced Scorecard</i>	23
3.6. <i>Balanced Scorecard</i> na indústria de tintas e vernizes	25
3.6.1 Enquadramento do grupo CIN no setor.....	25
3.6.2 <i>Balanced Scorecard</i> aplicado à indústria de tintas e vernizes...28	
4. OBJETIVOS DO TRABALHO FINAL DE MESTRADO	31
5. METODOLOGIA.....	32
6. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> ...34	

6.1.	Recolha de elementos	34
6.1.1	Indicadores de desempenho que a empresa possui.....	34
6.1.2	Obtenção de elementos em diversas direções e departamentos	37
6.2.	Motivação para implementar o <i>Balanced Scorecard</i>	45
6.3.	Implementação	46
6.3.1	Pré- requisitos	48
6.3.2	Procedimentos Iniciais	49
6.3.3	Metodologia para a sua implementação.....	53
7.	APRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	64
8.	CONCLUSÕES	66
8.1.	Conclusões gerais	66
8.2.	Limitação do estudo e sugestões para investigação futura	67
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
	ANEXOS.....	73
	ANEXO 1 Balanço a 31 de dezembro do ano de 2008, 2009, 2010, 2011.....	73
	ANEXO 2 Demonstração de Resultados a 31 de dezembro do ano de 2008, 2009, 2010, 2011.....	75
	ANEXO 3 Fórmulas Indicadores.....	76
	APÊNDICES	78
	APÊNDICE 1 Entrevistas.....	78
	A 1.1. – Direção Financeira	78
	A 1.2. – Direção de Produção	81
	A 1.3. – Direção de Planeamento e Logística	84
	A 1.4. – Direção de <i>Customer Service</i>	89
	A.1.5. – Departamento de Compras.....	93
	APÊNDICE 2 Indicadores de desempenho por perspetiva.....	96

Índice de Figuras

Figura 1 Principais empresas do grupo CIN.	5
Figura 2 Traduzindo a visão e a estratégia: quatro perspetivas.....	13
Figura 3 Motivos para a construção do <i>Balanced Scorecard</i>	18
Figura 4 Típico cronograma do <i>Balanced Scorecard</i>	22
Figura 5 Passos para a implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	54
Figura 6 Mapa estratégico da CIN.	65

Índice de Quadros

Quadro 1 Indicadores de desempenho da CIN.....	35
Quadro 2 Temas e objetivos do <i>Balanced Scorecard</i> da CIN.....	57
Quadro 3 Temas, objetivos, indicadores e metas do <i>Balanced Scorecard</i> da CIN.....	60
Quadro 4 Iniciativas/planos de ação do <i>Balanced Scorecard</i> da CIN.....	62

Número total de palavras: 12.804

ABREVIATURAS

BSC – Balanced Scorecard

CMV – Custo das Matérias Vendidas

CP – Capital Próprio

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EVA – Economic Value Added

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

I & D – Investigação e Desenvolvimento

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

RL – Resultado Líquido

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TFM – Trabalho Final de Mestrado

VN – Volume de Negócios

1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) apresenta-se no âmbito de relatório de estágio do Mestrado em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa realizado entre 6 de setembro de 2012 e 28 de fevereiro de 2013 na empresa CIN - Corporação Industrial do Norte S.A.

Este relatório de estágio resulta da sugestão que me foi feita sobre a possibilidade de criar uma proposta de implementação do BSC nas diferentes perspetivas que mais se moldam à organização, capazes de refletir de forma global e integrada o desempenho da empresa numa perspetiva financeira e não financeira, possibilitando, assim, a visualização da sua estratégia de longo prazo, articulada com as de curto prazo.

O desenvolvimento das tecnologias de informação, a globalização dos mercados, o aumento da valorização dos intangíveis nas empresas associada à crescente competição entre elas, tem suscitado nas últimas duas décadas, um forte interesse por parte das mesmas, na utilização de novas metodologias tendo como finalidade a resolução da questão da medição do valor criado pelos ativos intangíveis.

O objetivo central da medição é melhorar a performance de uma organização através da influência dos indicadores no processo de decisão (Pinto, 2007). O *BSC* apresenta-se como uma potente e valiosa metodologia (Russo, 2009) que fornece aos gestores um modelo lógico que traduz os objetivos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho (Kaplan e Norton, 1996). Este modelo proporciona a identificação do que

verdadeiramente cria e sustenta o nível de competitividade, possibilitando aos gestores agir de forma a assegurarem a criação futura de valor económico.

O *BSC* defende que uma empresa deve preservar os indicadores financeiros que resumam os resultados das iniciativas já adotadas, mas também equilibrem essas medidas de resultados com indicadores não-financeiros (Kaplan e Norton, 2004), pois estes permitem não só uma melhor identificação de aspetos estratégicos relevantes como também aumentam a possibilidade de atuar com êxito sobre essas áreas estratégicas fundamentais (Russo, 2009).

Os indicadores de desempenho devem ser selecionados de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, num processo de desdobramento hierárquico de acordo com quatro perspetivas, sendo estas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, assegurando que as dimensões críticas para a estratégia do negócio e da organização não sejam ignoradas.

Em Portugal, este modelo de gestão estratégica ainda não está muito difundido, mas tem-se constatado um crescente interesse por parte das empresas portuguesas (Rodrigues e Sousa, 2001), tendo o mesmo sido já implementado por diversas empresas, estando outras, a encarar essa possibilidade.

Quando à estrutura do presente trabalho o mesmo encontra-se dividido em três fases. Numa fase inicial, apresentarei, de forma breve, a descrição da empresa onde foi realizado o estágio curricular e uma revisão

de literatura, na qual serão destacados os principais conceitos, princípios e processos do BSC.

Posteriormente, numa segunda fase, através de um estudo interpretativo, baseado em entrevistas e na análise quantitativa dos últimos quatro anos dos relatórios e contas da organização em causa, será apresentada uma proposta de implementação do BSC no grupo CIN. Por fim, serão retiradas do presente TFM, as respetivas conclusões, as limitações do estudo e as sugestões para investigação futura.

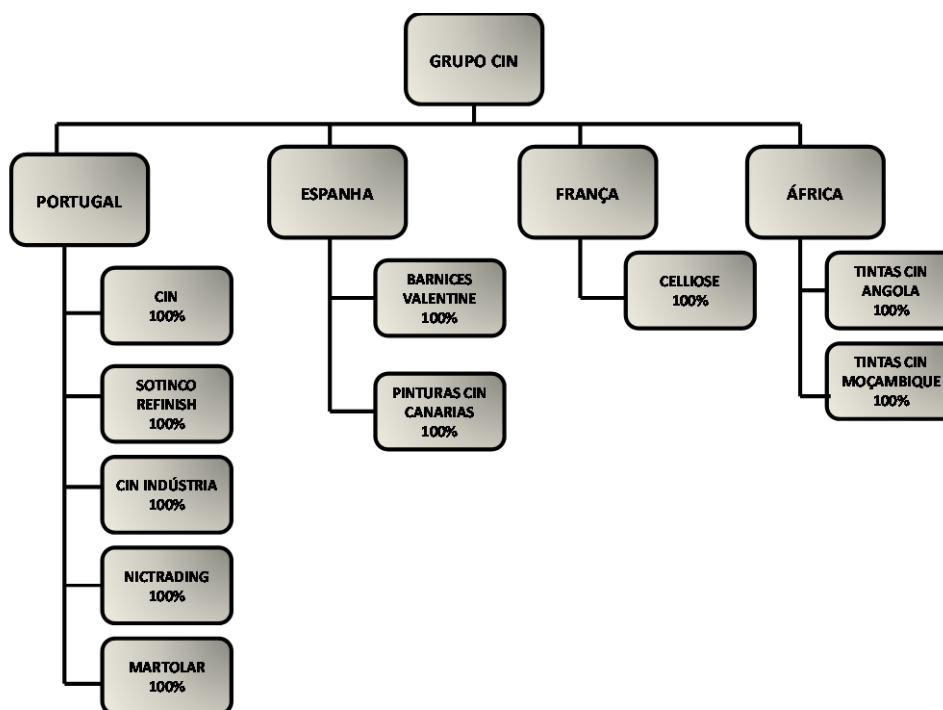
2. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO CIN

O grupo CIN foi fundado em 1917, pertence ao setor de atividade das tintas e vernizes e possui unidades de negócio em Portugal, Espanha, França, Angola, Moçambique e China, por via da aquisição da empresa francesa Celliose.

A organização em estudo é de cariz familiar, tendo como CEO o Eng.º João Serrenho, cujo capital social de € 25.000.000 é detido pela família Serrenho. A CIN - Corporação Industrial do Norte S.A. tem a sua sede sita na Avenida Dom Mendo, nº 831 – Maia, local onde está sediada a administração e os serviços administrativos. De 1988 até 2007 a CIN - Corporação Industrial do Norte S.A, esteve cotada na bolsa de valores de Lisboa.

O Grupo CIN é liderado pela CIN - Corporação Industrial do Norte, S.A. e tem como atividade principal a produção e comercialização de tintas, vernizes e produtos afins, através das empresas indicadas na figura 1.

Figura 1| Principais empresas do grupo CIN.



Fonte: Manual de Acolhimento (s.d.).

A CIN está inserida num ramo de atividade altamente concorrencial, sendo um dos principais intervenientes no mercado das tintas e vernizes.

Os seus produtos são produzidos em várias unidades industriais sitas em Portugal, Espanha, França, Angola, Moçambique e China, e são comercializados através de lojas próprias e revendedores autorizados.

É líder no mercado nacional desde 1992 e no mercado ibérico desde 1995 (CIN, 2012b). As diversas empresas do grupo fornecem tintas e serviços a um largo e diversificado leque de clientes. Em termos estratégicos intervêm somente nos mercados onde detêm as competências necessárias para garantir uma posição de liderança. Cada país onde o grupo atua possui

uma marca distinta, cada uma delas com valências diversas. A sua força centra-se numa identidade comum, conhecimento técnico, inovação e talento, oferecendo vantagens competitivas aos seus clientes.

O grupo CIN dedica a sua atividade a distintos segmentos de mercado, cada um com um peso significativo no mercado onde a CIN está presente. Os segmentos de mercado intitulam-se por decorativos (“Tintas e vernizes de base aquosa e solvente, destinadas ao uso profissional ou do DIY - Do It Yourself”), indústria (“Destinado à indústria transformadora que utiliza produtos de tratamento de superfícies”), proteção anticorrosiva (“Produtos utilizados em estruturas e equipamentos de aço e betão, quando expostas a vários ambientes agressivos, nomeadamente marítimos, químicos, urbanos e rurais”) e acessórios (“Diversos produtos comercializados como trinchas, lixas, pinceis, colas, etc. com vista a complementar as necessidades dos clientes”) (CIN, 2012b).

Tem por missão “A satisfação dos clientes e liderança são os objetivos primários nos mercados em que intervimos, comprometendo-nos à excelência no fornecimento de produtos e serviços inovadores e de qualidade.

A nossa quota de mercado e rentabilidade continuarão a crescer pela focagem na satisfação dos clientes e pela melhoria contínua do nosso conhecimento e da eficiência dos nossos processos de negócio.

É nosso objetivo, igualmente, conduzir o nosso negócio com integridade, respeito pela lei e pelo ambiente (CIN, 2012c).”

Quanto a estratégia está definido o seguinte: “A CIN pretende reforçar o seu posicionamento no mercado das tintas, intervindo de forma decisiva no processo de

consolidação em curso. Intervirá em mercados onde, suportada pelas suas competências básicas, seja capaz de atingir uma posição de liderança. O seu crescimento está centrado num processo de consolidação orgânica e de aquisições.

A sua expansão será garantida pelo:

- Desenvolvimento de produtos que antecipem necessidades dos consumidores;
- Aquisições que garantam sinergias efetivas;
- Reforço do negócio nos mercados da Europa do Sul e Norte de África;
- Modificação constante dos processos de forma a ser reconhecida como um dos criadores de valor.

Para além dos produtos CIN, Sotinco, NITIN e Barnices Valentine, o Grupo continua a complementar a sua oferta estabelecendo ligações a nível internacional traduzidas em licenças de fabrico, comercialização e outras de natureza distinta, destacando-se atualmente:

- Ameron International (Holanda);
- Sico Industries Inc. (Canadá);
- BASF/RM (França);
- ICP (Suécia);
- Harpo;
- Create;
- Johns Manville AB;
- SSCI AB-NCS Natural Color System;
- Vernis Claessens (Suíça);
- Tambour Limited;
- PPG/Nexa Autocolor.

Também no mercado das tintas em pó se tem vindo a seguir tal estratégia com o licenciamento da Sintoplast (Argentina), Peintures Assaf (Líbano) e acordo de comercialização com a Relius (Alemanha) e Celliose (França) (CIN, 2012a). ”

As tintas CIN têm a preocupação de proporcionar estabilidade, conforto e segurança na vida dos seus colaboradores, para isso disponibiliza apoios complementares e sociais como, transporte gratuito para os funcionários, complemento do subsídio de doença profissional ou acidente de trabalho, plano de seguros, plano de reforma, apoios à educação como bolsas de estudo denominada de “Manuel Pinto Lopes” destinada aos filhos dos colaboradores e estágio de mérito denominado de “António Serrenho” dirigido ao aluno que termine o curso superior e que tenha sido bolseiro de mérito “Manuel Pinto Lopes” com a média final de curso mais elevada, sendo este estágio de seis meses assegurado pela CIN, possibilitando a oportunidade única da procura do 1º emprego.

Estando o mundo cada vez mais preocupado com o ambiente e com a sustentabilidade, a CIN empenha-se em ações e práticas que sustentam e incrementam a eco-eficiência do grupo. Possui também uma política de excelência para assegurar a boa qualidade dos seus produtos, estando certificada pelas normas ISO 9001, ISO 14001e OHSAS 18001.

Em termos financeiros, as vendas consolidadas em 2011 foram de 210,5 milhões de euros, correspondendo a uma quebra de 3,9% relativamente ao ano anterior, em que o resultado operacional teve um decréscimo de 2,6 milhões de euros (-26%), cifrando-se em 7,3 milhões de euros.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste trabalho o eixo teórico traça-se a partir da realidade da empresa, do setor e do mercado onde está inserida, bem como o que é preconizado por diversos autores.

A competitividade e o sucesso das organizações, sendo elas privadas, públicas ou sem fins lucrativos, serão determinados pela sua capacidade de gerir estrategicamente todos os seus recursos. Uma clara comunicação da estratégia, das metas a atingir e a definição das ações a desenvolver para alcançar os objetivos constituem a base do sucesso.

Ao longo dos últimos anos, as organizações mediram a performance, ou seja, avaliaram o seu desempenho utilizando fundamentalmente indicadores financeiros através dos quais avaliavam valores tangíveis, como é o caso do cash-flow, lucros, rentabilidade, retorno do investimento, entre outros.

Medir a performance numa empresa é de extrema importância, pois é considerado um processo para gerir a execução da estratégia de uma organização, indicando como se transformam os planos em resultados. Gerir a mesma obriga à recolha, tratamento, integração e análise de dados, muitas vezes oriundos de diferentes sistemas operacionais, tendo em vista produzir informação e conhecimento, que permita tomar decisões capazes de melhorar a performance (Cokins, 2004).

Kaplan e Norton (2001), em resultado de um projeto de pesquisa iniciada em 1990, que envolveu várias empresas norte-americanas,

concluíram que a gestão não se pode basear apenas na utilização de indicadores de carácter financeiro, por serem inadequados para orientar e avaliar a trajetória das empresas da era da informação e da competição baseada no conhecimento, não só por contarem apenas a história de acontecimentos passados, mas também por não serem capazes de refletir o valor criado pelos ativos intangíveis da organização resultantes da competência, motivação, capacidades dos seus empregados, do relacionamento com os seus clientes, entre outros.

O *BSC* está focalizado para um novo conceito de medição, onde entram valores intangíveis, para além dos financeiros, tornando possível, dessa forma, que as empresas visionem as suas estratégias de longo prazo, articuladas com as de curto prazo.

Kaplan e Norton (1992) recomendam que as organizações devem preservar os indicadores financeiros equilibrando esses mesmos indicadores com os não-financeiros, sob três outras perspetivas – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, pois representam os motores e indicadores de tendências do futuro desempenho financeiro.

Após ter sido implementado este modelo de gestão em várias empresas, os criadores, Kaplan e Norton (1993) referem que o *BSC* “fornece aos gestores um modelo lógico que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de indicadores de performance. Muito mais que um exercício de medição, *BSC* é um sistema de gestão capaz de contribuir para melhorias profundas em áreas críticas, tais como - produtos, processo, clientes e conquista de quota de mercado.” Os autores, ao longo

dos anos de 1992 a 1996, verificaram que o BSC estava a ser usado pelas empresas como instrumento de gestão estratégica.

Em resultado da assessoria e acompanhamento do BSC, implementados por diversas empresas, Kaplan & Norton (2000) constataram que as mesmas utilizavam os mapas estratégicos como um instrumento para comunicação da estratégia. Kaplan e Norton (2004) afirmam que “o mapa estratégico revelou-se uma inovação tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* original”. Pinto (2007) realça que com a utilização dos mapas da estratégia coloca o BSC no centro do sistema de gestão da performance, mantendo a visão e a estratégia como ponto de partida.

3.1. O que é e o que preconiza

Kaplan e Norton (1992) definiram o *BSC*, como uma ferramenta de gestão que pretende dar uma visão global e integrada do desempenho de uma empresa de acordo com a perspetiva financeira refletindo os resultados de ações passadas e uma perspetiva não-financeira, relacionada com fatores intangíveis vistos como fundamentais para um bom desempenho futuro.

Russo (2009) realça que o BSC de um simples modelo de avaliação de desempenho evoluiu para um instrumento de gestão estratégica das empresas. Por sua vez, Kaplan e Norton (1996) referem que o verdadeiro poder do *BSC* ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma num sistema de gestão estratégica. Este sistema de gestão não coloca o controlo mas sim a estratégia e a visão no centro da atenção dos

gestores, motivando-os para a melhoria da competitividade e do desempenho da organização.

Assim, o BSC trata-se de um modelo de gestão baseado em indicadores que permitem avaliar o desempenho, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizadas nas diferentes perspectivas – financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Segundo Russo (2009), este sistema de gestão estratégica foi desenvolvido para comunicar os diversos objetivos das organizações que se encontram interligados entre si sendo transversais a todos os níveis hierárquicos, com o intuito de criar as condições para estas se tornarem competitivas nas suas competências e capacidades de inovação.

Neste sentido, autores como Cruz, Geada e Silva (2012) acreditam que tudo o que se mede melhora. Medir é fundamental para a gestão como é para os cientistas, ou seja, para gerir é preciso medir. Se uma empresa quer promover a gestão dos seus ativos intangíveis, necessita de integrar a medição dos ativos intangíveis no seu sistema integrado de gestão (Kaplan e Norton, 2010).

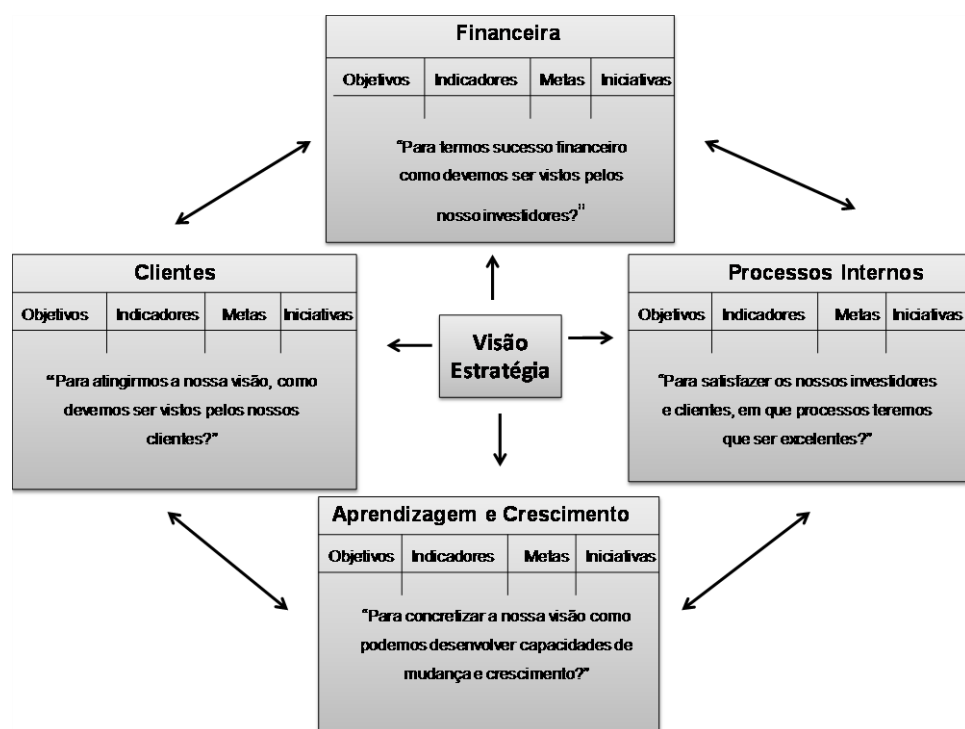
3.2. As quatro perspectivas

Tal como foi mencionado anteriormente, foi do nosso interesse ao longo do estudo, basear-nos em quatro eixos, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Assim sendo, analisando a figura 2 abaixo representada, retira-se que o BSC é uma ferramenta que traduz a

visão e estratégia da empresa devidamente articulados com as quatro perspectivas.

Dentro de cada perspectiva são definidos objetivos, que devem funcionar de forma integrada, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre elas, como é possível ver na figura a seguir indicada.

Figura 2| Traduzindo a visão e a estratégia: quatro perspectivas.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

3.2.1 Perspetiva Financeira

O principal objetivo financeiro de uma organização é conseguir obter retornos superiores ao capital investido, sendo esta uma meta de longo prazo da empresa.

Para além do lucro no setor privado, objetivos como produtividade e rentabilidade são de grande importância para o sucesso da empresa, sendo esta a razão pela qual a perspetiva financeira se encontra no topo das quatro perspetivas analisadas, como constatamos na figura anterior.

Esta vertente permite medir e avaliar resultados que o negócio necessita para o seu crescimento e desenvolvimento no mercado, assim como para a satisfação e criação de valor para os seus acionistas, em que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros.

O Volume de negócios, EVA¹, rentabilidade, capital investido, EBITDA², são alguns dos indicadores essenciais para medir o desempenho.

3.2.2 Perspetiva dos Clientes

Esta perspetiva, como o próprio nome indica, remete-nos aos (potenciais) clientes e ao mercado onde a organização pretende competir. Na perspetiva do cliente, o BSC permite que as empresas alinhem as suas medidas de acordo com os seus clientes e permite também a clara identificação e avaliação das propostas de valor para diferentes segmentos de clientes, uma vez que, segundo Pinto (2007), não pode “ser tudo para todos os clientes”.

Em traços gerais, os clientes não são homogéneos, têm diversas preferências e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de forma diferente, assim devem incluir-se fatores-chave que determinam a satisfação

¹ Economic Value Added.

² Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

dos clientes, nomeadamente o preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço.

Quando pensamos nos indicadores habitualmente utilizados para medir o desempenho da perspectiva em causa, os mesmos remetem-nos para o índice de satisfação dos clientes, para o da quota de mercado, para o da retenção de clientes e para o do crescimento do volume de negócios.

3.2.3 Perspetiva de Processos Internos

Com o intuito de analisar a perspetiva referente aos processos internos, Pinto (2007) expõe que existem muitas organizações que não têm sucesso, não pela estratégia que adotam mas sim pelas falhas nos métodos e processos cruciais à estratégia. Esta perspetiva do BSC poderá assumir-se como fonte de resolução evidente para este problema.

O desempenho de uma organização perante os seus clientes advém dos processos, decisões e ações desenvolvidas internamente (Kaplan e Norton,1992). Assim, a empresa deve identificar os processos internos críticos nos quais deve alcançar a excelência. Segundo Kaplan e Norton (1996), para o conseguir deve não só oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, como também satisfazer as expetativas que os acionistas têm relativamente a retornos financeiros.

Esta perspetiva abrange os processos de inovação (criação de novos produtos e serviços), processos de operações (produção e comercialização) e processos de serviço pós-venda (suporte ao consumidor após a venda).

Entre indicadores de desempenho que possam ser considerados para medir os processos internos, constam os prazos de execução, o custo unitário dos bens e serviços e a produtividade, entre outros.

3.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Os clientes e os processos internos do *BSC* identificam os fatores que a organização considera mais importantes para o sucesso competitivo da empresa. Esta perspetiva situa-se na base desta ferramenta de gestão em que estabelece relações de causa-efeito com as restantes perspetivas, influenciando o sucesso final da perspetiva financeira.

A quarta e última perspetiva deste sistema integrado de gestão deve identificar qual a infraestrutura que a empresa deve adotar para crescer e desenvolver a longo prazo, a qual provêm, segundo Kaplan e Norton (1996), de três fontes principais, sendo estas, as pessoas, os sistemas e procedimentos organizacionais. É crucial que toda a envolvente interna da empresa trabalhe em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e crescimento da organização.

A finalidade desta perspetiva consiste na “reciclagem” de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Os indicadores habitualmente utilizados para medir a performance nesta perspetiva são: índice de satisfação do pessoal, horas de formação, competências adquiridas, sugestões para novos produtos/serviços.

Em suma, Kaplan e Norton (1996) declaram que o *BSC* não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas opta por uma assimilação desses mesmos indicadores num sistema integrado de gestão mais equilibrado que une o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

3.3. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho, tal como a análise literal nos indica, compreendem, para Santos (1987), não só as relações sob a forma de quociente ou percentagem, mas também outras não expressas da mesma forma em que se confrontem elementos significativos que à empresa digam respeito. O mesmo autor refere ainda que, não basta relacionar dois números quaisquer que digam respeito à empresa, é preciso que as grandezas a comparar sejam selecionadas convenientemente, de entre as que tenham uma ligação lógica entre si.

É necessário definir os indicadores financeiros e não financeiros mais determinantes para a organização. Todos os indicadores/medidas de desempenho deverão ter a correspondente quantificação através da definição de metas a atingir e respetiva periodicidade, que pode abranger objetivos de curto e longo prazo.

Neves (2011) menciona que um dos aspetos fundamentais dos instrumentos de gestão como o caso do *BSC* passa por reduzir o número de indicadores existentes e concentrar a atenção dos gestores apenas nos que são essenciais para a implementação da estratégia e alcance dos objetivos.

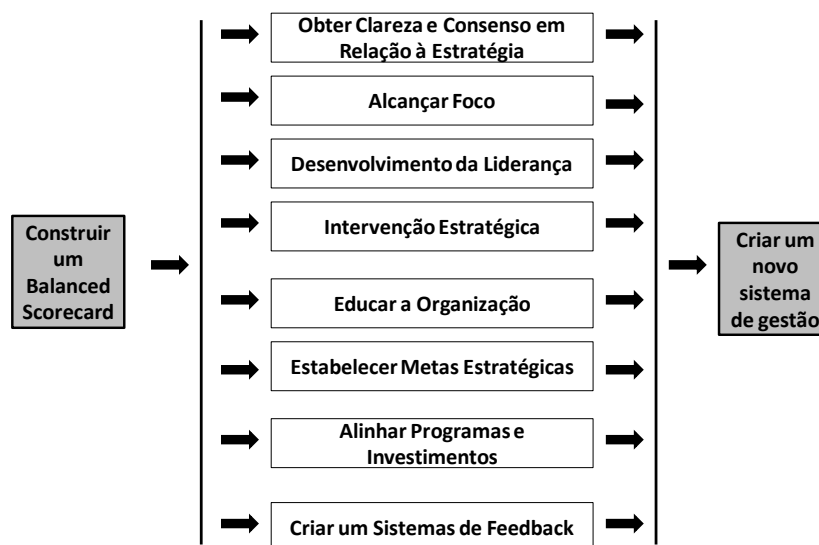
Por isso, os métodos e os critérios de seleção dos indicadores vão desempenhar um papel fundamental no processo de concepção.

Foram arrolados um leque de indicadores de desempenho distribuídos pelas diferentes perspectivas do *BSC*, para quando fosse apresentada a proposta de implementação do *BSC*, fosse mais simples analisar com a empresa os mais apropriados a introduzir na CIN. Por serem muitos, junta-se em anexo a este Relatório de Estágio³.

3.4. Processo de Implementação do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1996) indicam diversos motivos para a implementação do *BSC*, traduzidos na figura seguinte:

Figura 3| Motivos para a construção do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton (1996).

³ Consultar Apêndice 2 – Indicadores de desempenho por perspectiva.

Kaplan e Norton (1996) apresentam como motivos da decisão de implementação do BSC, o seguinte, “As empresas decidem adotar o *Balanced Scorecard* por várias razões, incluindo esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia, focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolver capacidades de liderança nas unidades estratégicas de negócios e alcançar coordenação e sinergias entre variadas unidades de negócios.”

Baseando-nos num ditado popular, “Por trás de um boa prática está sempre uma boa teoria”, assim, é necessário compreender o processo para a implementação de um *BSC* numa organização, antes de passar para a sua execução.

Os autores acima indicados referem que os primeiros passos para implementar o BSC passam numa primeira estância por esclarecer a visão e estratégia da empresa, de seguida comunicar a estratégia a toda a organização, lançar as iniciativas estratégicas envolvendo em simultâneo mais que uma unidade de negócio e levar cada uma delas a desenvolver a sua própria estratégia, tendo esta que ser coerente com a estratégica da empresa.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que o BSC para ser bem-sucedido começa com o reconhecimento de que se trata de um projeto de mudança e não um projeto de “medidas”. Os autores referem que o processo de mudança passa por três fases, mobilização, governação e sistema de gestão estratégica.

A primeira fase, mobilização, esclarece o motivo de a mudança ser necessária. Os líderes da organização identificam e comunicam que existe uma necessidade de mudança na organização, ou seja, a primeira tarefa dos líderes executivos passa por tornar a necessidade de mudança algo óbvio para todos.

Já numa segunda fase, governação, começa quando o processo de mudança for alcançado. O processo define, demonstra e reforça os novos valores culturais da organização através de comunicações abertas, reuniões coletivas e equipas estratégicas. Kaplan e Norton (2001) argumentam que a estratégia deve ser trabalho diário de todos, o que requer que todos façam parte da discussão da estratégia. Aqueles autores consideram ainda importante que todos os funcionários a entendam e saibam conduzir o seu trabalho de tal forma que possa contribuir para o sucesso da mesma.

Quando nos referimos, por fim, à última fase do processo, esta remete-nos para a conexão de processos tradicionais, tais como planeamento formal, orçamento e compensação para o BSC, a fim de criar um sistema de gestão estratégica. Como Kaplan e Norton (2001) referem "o *scorecard* descreve a estratégia, enquanto o sistema de gestão interliga todas as partes da organização ao *scorecard* estratégico."

Para Niven (2005), uma mudança efetiva na organização como a introdução do BSC leva a que este esteja alinhado com o sistema de gestão, pois passa a ser o suporte fundamental para a análise do desempenho e da tomada de decisão. Segundo o mesmo autor, a implementação do BSC adota passos para a fase de planeamento como a determinação dos

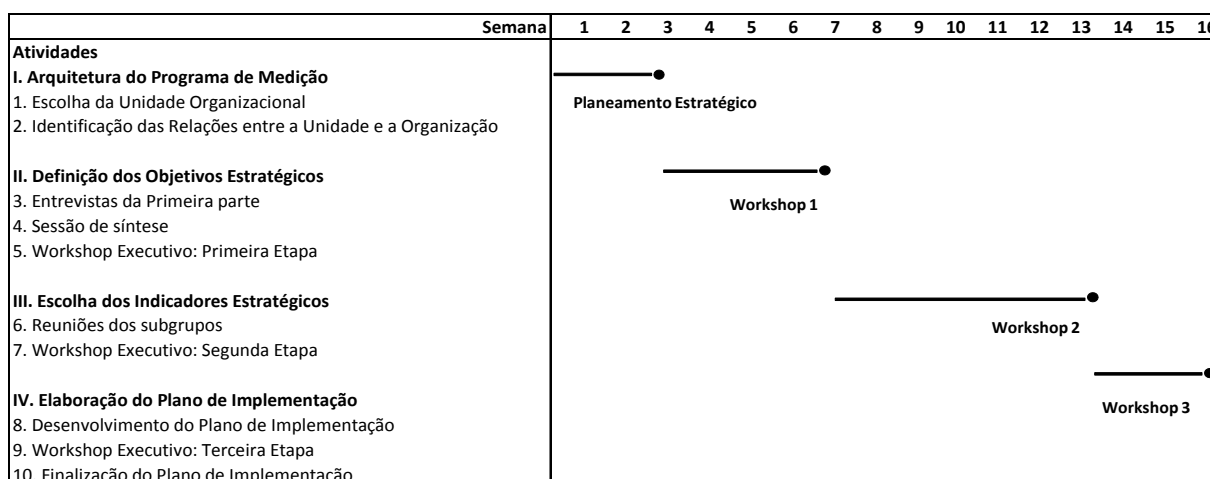
objetivos para a implementação, a escolha da unidade de negócio mais apropriada onde será desenvolvido o BSC, o comprometimento dos líderes na implementação e por fim a formação de uma equipa dentro da organização que detenha os conhecimentos necessários sobre a estratégia, mercado, concorrentes, entre outros.

O processo de criação e desenvolvimento do BSC para Russo (2009), deve ser antecedido de duas fases, uma fase que privilegia a análise estratégica e uma outra que nos remete para a formulação da estratégia, uma vez que esta ferramenta é essencialmente para implementar a estratégia definida. A análise estratégica permite um diagnóstico prévio da empresa/organização que permita identificar a sua posição no setor de atividade, as suas competências nucleares e a sua situação atual do setor e a previsível evolução. Depois de realizada esta fase, os gestores terão capacidade para delinear um cenário expeável de evolução do seu setor e como pretendem criar valor. Pretende-se nesta fase a definição da estratégia da empresa/organização, identificando a missão, visão e valores.

Após analisados os cenários possíveis, o modo como se pretende ter sucesso e a definição pela gestão de topo da estratégia, missão, visão e valores, são apresentadas por Russo (2009) as etapas que o gestor deverá cumprir para a construção do *BSC*. Os passos serão desenvolvidos no ponto do presente trabalho em que se apresenta a proposta de implementação do BSC por parte da empresa.

Por sua vez Kaplan e Norton (1996), apresentam um cronograma típico relacionado com quatro etapas para a construção de um BSC, sintetizados na figura abaixo.

Figura 4| Típico cronograma do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton (1996).

Para aumentar as probabilidades do BSC ser bem implementado, é fundamental que esta ferramenta seja liderada pela alta direção, caso contrário a sua importância não será entendida pela organização, bem como ser nomeado um responsável com carisma e respeitado por toda a organização para liderar a sua implementação com vista a conseguir o apoio e o comprometimento de todos os colaboradores.

É também de primordial importância existir comunicação e partilha da informação e do conhecimento em toda a organização, para que toda ela seja envolvida num esforço contínuo para encontrar soluções que a levem a melhorar o desempenho presente e futuro.

3.5. Críticas e Limitações do *Balanced Scorecard*

Um modelo como o do BSC não deve ser copiado, deve sim ser adaptado ao setor e à realidade em que a organização se encontra. Nenhum modelo consegue servir todas as empresas e ir de encontro a todas as críticas apresentadas, não sendo o BSC exceção.

Através do desenvolvimento do BSC em algumas empresas, Kaplan e Norton (1996) detetaram alguns fatores que podem levar a que este modelo fracasse, por falhas tanto ao nível da organização como ao nível estrutural.

Quanto às falhas organizacionais, os criadores do modelo consideram que estas podem acontecer durante o processo de desenvolvimento e utilização do BSC, uma vez que pode não existir um verdadeiro envolvimento dos gestores tanto de topo com dos intermédios e, para o BSC ser eficaz deve refletir a visão estratégica dos principais gestores do grupo. Além disso, muitas empresas tendem a copiar os indicadores utilizados por outras, sem verificarem se os mesmos se adequam ou não à sua organização.

Relativamente a falhas estruturais, elas podem ser evitadas com alguma facilidade através da definição de indicadores que melhor se adaptem à estratégia da empresa, conjugados com as quatro perspetivas do BSC a que estejam vinculados e à obtenção de um ótimo desempenho financeiro a longo prazo.

Smith (2006) aponta cinco principais causas que podem levar o *BSC* a falhar:

- a) Métricas mal definidas - as métricas precisam de ser relevantes e claras, devem ser representadas por indicadores que sejam facilmente compreendidos. Um sistema que possui métricas definidas de uma forma descuidada ou inconsistente ficará vulnerável a críticas por parte de pessoas que querem evitar a responsabilização pelos resultados.
- b) Falta de recolha de dados e relatórios eficientes - as empresas devem definir os principais indicadores de desempenho de forma a permitir melhorar o desempenho organizacional.
- c) Falta de uma estrutura formal de revisão - os *scorecards* funcionam melhor quando são revistos com frequência, para ser possível fazer a diferença.
- d) Nenhuma metodologia para melhorar o processo – se uma organização não tiver metodologias e ferramentas para a resolução dos problemas, pode eventualmente danificar o processo para a melhoria do desempenho da empresa.
- e) Demasiado foco interno - deve-se considerar um foco externo, refletindo os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do negócio.

Norreklit (2000) acrescenta críticas a este sistema de avaliação do desempenho em alguns aspetos como a relação de causa e efeito entre as perspetivas, sendo esta uma parte importante do *BSC*. A autora refere que não existe uma relação de causa e efeito mas sim uma relação lógica sobre as medidas de desempenho a serem tomadas, ou seja, considera como garantido a relação entre diferentes indicadores, como por exemplo, “a

satisfação de clientes leva a maior lealdade deste e por conseguinte melhora o desempenho financeiro da empresa.”

Outra crítica apresentada por Norreklit (2000), é o facto de considerar que o BSC não é um sistema válido como sistema integrado de gestão, isto porque não assegura um enraizamento organizacional ou no meio envolvente o que provoca uma diferença entre a estratégia planeada e a estratégia prosseguida nas ações concretas. Isto acontece devido ao facto de os gestores nem sempre se reconhecerem nas metodologias e medições do BSC e do facto dos trabalhadores terem dificuldades em compreender a linguagem utilizada.

3.6. *Balanced Scorecard* na indústria de tintas e vernizes

3.6.1 Enquadramento do grupo CIN no setor

No setor de atividade onde está inserida (tintas e vernizes) o grupo CIN, é reconhecida como sendo líder a nível nacional desde 1992 e líder ibérica desde 1995, ocupando, no ano de 2011, o 42º lugar no ranking mundial no fabrico de tintas e vernizes (CIN, 2012b).

O resultado obtido é o corolário da estratégia que adotou em intervir apenas nos mercados onde considera ter capacidades necessárias para garantir uma posição de liderança, bem como deter os processos produtivos mais avançados para possibilitar a permanente satisfação dos clientes.

O grupo CIN ao longo dos anos foi crescendo levando a que aumentasse as suas unidades de produção em diversos pontos do globo.

Assim, em Portugal possui duas unidades fabris, uma na Maia (onde se encontra também o centro de investigação e desenvolvimento) e outra no Castelo da Maia denominada de Megadur que se destina a fabricação de tinta em pó. As restantes fábricas fora do território português estão situadas em Barcelona e Tenerife (Espanha), Lyon e Nantes (França), Benguela (Angola), Maputo (Moçambique) e Wuxi (China).

Ao nível da comercialização de tintas e vernizes, a mesma é feita através de lojas próprias e revendedores. Em Portugal continental e ilhas, a CIN conta com aproximadamente 70 lojas abertas ao público e uma rede de cerca 1200 revendedores autorizados. No estrangeiro, em Espanha conta com 23 lojas próprias, 101 distribuidores exclusivos e 1148 distribuidores autorizados, em Angola possui 7 lojas próprias e em Moçambique 4.

Esta organização é detentora de um centro de distribuição também instalado na Maia, sendo que esta unidade possibilita ao grupo “uma maior capacidade de armazenagem em menos espaço, uma preparação de encomendas mais rápida, assegura uma maior fiabilidade nas operações e melhora os tempos de entrega (CIN, 2012b).” Este sistema de receção e distribuição de produtos acabados possibilita uma rápida e eficaz resposta aos pedidos dos clientes, proporcionando também a centralização de todo o processo de distribuição do grupo, tanto para o mercado nacional como para exportação e mercado comunitário.

O setor de tintas onde se insere o grupo CIN tem vindo a baixar o seu volume de negócios nestes últimos anos e estima-se que continue a diminuir, em face das previsões feitas pela Associação Portuguesa de Tintas

e Vernizes, a qual aponta que, entre 2010 e 2013, o mercado de tintas em Portugal terá caído cerca de 40%. Segundo aquela associação, a quebra é justificada essencialmente pelo facto do mercado da construção civil e o consumo estarem a decrescer devido às medidas de austeridade impostas pelo governo.

Dados revelados pelo Instituto Nacional de Estatística ao Diário Económico (2012), indicam que, em 2011, a balança comercial do setor mantém-se negativa como nos anos anteriores, onde mais de 500 milhões de euros foram importados e quase 176 milhões de euros foram exportados.

Fazem parte deste setor 57 empresas que produzem tintas, mástiques, vernizes e outros produtos similares que tiveram uma variação negativa na produção nacional nos três últimos anos; em 2008 valia 470 milhões de euros, em 2009 o valor passou para 382 milhões de euros e em 2010 para 422 milhões de euros.

No Diário Económico (2012), é referido ainda que, neste setor, a maior parte da produção é destinado ao mercado interno (70%); os restantes 30% são para o mercado externo, essencialmente para o continente europeu e africano.

O top das dez maiores empresas de tintas em Portugal está assim ordenado em termos decrescente: Cin, Hempel, Robbialac, Barbot, Dyrup, Sika, Titan, Tintas 2000, Neuce e por fim Diera.

3.6.2 *Balanced Scorecard* aplicado à indústria de tintas e vernizes

Nos últimos anos, o BSC ganhou uma enorme aceitação no mercado, tendo sido adotado em diversas empresas de diferentes setores e utilizado de numerosas maneiras para ajudar a comunicar e alinhar as unidades de serviço com as unidades de negócio e com a estratégia organizacional.

Os estudos publicados na área de aplicação do *BSC* à indústria química não são abundantes, destacando-se Vitale (1994) e Zimmermann (2009).

Vitale (1994) estudou um caso real de implementação do BSC numa empresa destinada à produção de um conjunto de produtos de consumo e industriais, utilizados em varias indústrias, desde a automóvel até à indústria química. A empresa em questão (DHC) é americana e é constituída por 20 divisões que reportam através de uma estrutura de grupo para a sede da empresa.

O motivo que levou a empresa a optar pela implementação do BSC foi o de clarificar e reforçar a estratégia das suas divisões em termos individuais. Neste caso, o gestor sénior estava convencido que para a operação e supervisão de um leque tão diversificado de negócios eram necessário objetivos de funcionamento explícitos e um controlo preciso, em que as novas medidas eram necessárias para facilitar esse controlo.

Com vista à implementação do BSC na empresa, começaram por fazer uma avaliação da estratégia global em cada divisão. Na divisão dos produtos químicos desenvolveram uma pesquisa estratégica através de

entrevistas a 40 pessoas pedindo para identificarem o principal objetivo do negócio, apresentar críticas dos *inputs* e *outputs* associados aos principais processos, bem como apresentarem sugestões e medidas que achavam necessárias para o negócio e para a organização.

Esta abordagem permitiu que os trabalhadores participassem no desenvolvimento do BSC e ajudassem a descobrir as áreas críticas onde as técnicas de medição da empresa precisavam de ser alteradas.

Vitale (1994) conclui que a implementação do BSC da empresa foi bem-sucedida e que o mesmo estava a ser utilizado tanto como ferramenta de gestão como ferramenta de análise estratégica de suporte para a tomada de decisão.

Por seu lado, Zimmermann (2009) baseia-se nos resultados de um projeto conjunto entre uma empresa produtora de produtos químicos (Chemicals International) e uma distribuidora de produtos químicos (Cheme Trade), iniciado em janeiro de 2000, com vista a melhorar os processos desde a encomenda até à entrega ao consumidor final, passando pela reposição dos *stocks* e o fluxo de informação entre as duas empresas.

A equipa do projeto foi constituída pelo gestor de topo da Cheme Trade e o responsável da divisão de marketing da Chemicals International, tendo o desenvolvimento do BSC começado um ano após ter sido iniciado o projeto.

O principal objetivo da implementação do BSC era medir o sucesso do projeto até aquele momento, bem como demonstrar o sucesso da

cooperação, esclarecer a estratégia de ambas as empresas, obter falhas de desempenho e identificar situações que proporcionassem melhorias

Para efeitos de mensuração elabora um quadro onde utilizam oito indicadores não-financeiros (quota de mercado, satisfação do cliente, número de reclamações, quota das reclamações, confiança nas entregas, inventário, cobertura das vendas/dia, volume de vendas) e apenas um financeiro (volume de negócios), apresentando como justificação de tal opção o facto de se pretender perceber e identificar medidas com possibilidade de serem melhorados.

A seleção daquelas medidas de desempenho teve em atenção os objetivos estratégicos comuns.

Passados sete anos do início do projeto, Zimmermann (2009) teve conhecimento que a implementação do BSC tinha sido abandonada, tendo sido apresentado como principal motivo o esforço manual necessário para recolher e preparar os dados necessários para os indicadores ser grande. No entanto, foi-lhe transmitido pelos funcionários entrevistados que adquiriram conhecimentos com a tentativa de desenvolvimento do BSC.

4. OBJETIVOS DO TRABALHO FINAL DE MESTRADO

A investigação a que se propõe este estudo de caso passa por apresentar a forma como deve ser implementada na empresa uma nova ferramenta de gestão denominada de *BSC*, bem como poder ser um contributo para despertar na administração o sentimento de ter chegado o momento de olhar para outros indicadores de performance que não só os financeiros, favorecendo por essa via um ambiente de reflexão e demonstrar que é um elemento importante no processo de decisão.

Este estudo tem como objetivo principal apresentar uma proposta de implementação do *BSC* para a empresa em estudo, tendo em atenção a missão e a estratégia definida pela CIN. Como objetivo secundário pretendesse identificar os pontos críticos da organização, mostrar as virtudes do *BSC*, nomeadamente na forma como é avaliada a performance através de indicadores que melhor refletem os objetivos estratégicos, relativamente aos quais é possível identificar as relações de causa e efeito, na melhoria dos processos de decisão, na melhoria da motivação dos colaboradores tanto pela via da sua participação como pela via do comprometimento das metas que se pretende atingir.

5. METODOLOGIA

Após definidos os objetivos da investigação, importa caracterizar o método a ser usado. Assim, a abordagem metodológica de investigação utilizada no presente trabalho de investigação trata-se de um estudo de caso. Na ótica de Yin (1994), o estudo de caso tem o objetivo de explorar, descrever ou explicar o fenómeno estudado.

Para tal, a metodologia a adotar será a de Russo (2009), uma vez que propõe uma metodologia simplificada para a aplicação do BSC, apresentando os diversos passos para construir este sistema de medição de desempenho numa empresa. A opção por esta metodologia está relacionada com a sua simplicidade, com o facto de ser necessário menos tempo para a sua implementação e os recursos financeiros e humanos exigidos serem menores.

Antes da apresentação dos diversos passos baseados na proposta de Russo (2009) para a implementação do BSC deverão ser dados outros com vista à recolha de elementos absolutamente necessários para levar por diante tal desiderato.

- Recolha dos indicadores utilizados;
- Obtenção de elementos em diversas direções e departamentos;
- Identificação das motivações e constrangimentos para a implementação do BSC.

Russo (2009) apresenta os seguintes sete passos que devem ser dados para ser implementar um BSC.

Passo 1 – Apresentação da visão

Passo 2 – Definição das perspectivas do *Balanced Scorecard*

Passo 3 – Definição dos objetivos estratégicos

Passo 4 – Apresentação dos fatores críticos de sucesso

Passo 5 – Estabelecimento de indicadores/medidas e metas associadas a cada medida

Passo 6 – Definição das iniciativas e planos de ação no âmbito do BSC

Passo 7 – Acompanhamento e gestão do BSC

6. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Muito embora não tenha existido um contacto direto com a administração, foi proposto pelo *controller* do grupo, Dr. Rui Martins, no âmbito do estágio, que fosse desenvolvido um processo de construção e implementação de um BSC para o Grupo CIN.

Para isso será feita a ponte entre a realidade da empresa e o enquadramento teórico sobre o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho baseado na metodologia do BSC, criada por Kaplan e Norton, utilizando para isso as quatro perspetivas e os indicadores que mais se adaptam às especificidades da empresa

6.1. Recolha de elementos

6.1.1 Indicadores de desempenho que a empresa possui

Por questões de confidencialidade não foram disponibilizados os resultados obtidos de diversos indicadores utilizados pela empresa. No entanto, foram calculados alguns a partir dos Relatórios e Contas dos anos de 2008 a 2011 que foram possíveis quantificar e considerados representativos para se conhecer a evolução da CIN nos últimos quatro anos.⁴

⁴ Consultar Anexo 3 – Fórmulas Indicadores.

Quadro 1| Indicadores de desempenho da CIN.

Indicadores	Ano	2008	2009	2010	2011
Volume de negócios		216.993.105,00 €	209.489.872,00 €	219.077.966,00 €	210.455.216,00 €
Margem Bruta		52,87%	54,52%	52,16%	50,40%
EBITDA		24.490.471,00 €	21.024.195,00 €	20.678.906,00 €	18.767.646,00 €
EBITDA/Endividamento Líquido		0,26	0,26	0,28	0,24
Autonomia financeira		32,22%	35,43%	35,13%	34,00%
Rentabilidade do Capital Próprio		16,29%	7,03%	3,54%	-0,37%
Prazo Médio de Recebimento		91	86	76	76
Rotação de Stocks		5,41	4,80	5,17	4,84
Prazo Médio de Pagamentos		62	80	72	67

De referir que para o cálculo dos indicadores do Prazo Médio de Recebimentos e Pagamentos e o da Rotação de Stocks considerou-se a média dos saldos iniciais e finais das dívidas de clientes, fornecedores e inventários.

Da leitura do quadro acima é possível retirar algumas conclusões, como é o caso do **volume de negócios** ter baixado 4% de 2010 para 2011 depois de ter havido uma evolução positiva de 2009 para 2010 e uma negativa de 2008 para 2009, que traduz as alterações constantes da conjuntura económica e social desfavorável que se vive no mundo e em particular em Portugal e na Europa. Relativamente à **margem bruta**, este indicador tem vindo a baixar de ano para ano desde 2009, o que poderá querer dizer que a empresa para conseguir sustentar a descida do volume de negócios teve que, não só baixar a sua margem de comercialização, como também procurar novos mercados com menores margens. O aumento do peso no total das vendas das áreas de negócios com menor margem (nomeadamente indústria) potencia esta descida.

Quanto ao indicador de desempenho **EBITDA**, como se pode observar no quadro, de 2008 a 2011 a variação tem sido sempre negativa,

demonstrando que a empresa tem gerado de ano para ano cada vez menos recursos. O indicador **EBTDA/endividamento líquido** tem vindo a diminuir desde o ano de 2008, demonstrando assim que a empresa necessita cada vez de mais tempo para pagar o valor em dívida se pudesse utilizar a totalidade do EBITDA para essa finalidade. O indicador financeiro **autonomia financeira** dá a indicação que os ativos líquidos estão a ser financiados aproximadamente, em 1/3 pelos capitais próprios, no entanto a **rentabilidade dos capitais próprios** tem vindo a diminuir de ano para ano, tendo mesmo atingido um valor negativo no ano de 2011.

O **prazo médio de recebimento** tem vindo a diminuir de ano para ano, ou seja, o número de dias que em média é concedido ao cliente para pagar a dívida tem baixado, passando de 91 dias em 2008 para 76 dias em 2011, podendo-se assim concluir que a política de crédito e a eficácia nas cobranças têm vindo a melhorar. Comparativamente o **prazo médio de pagamento** não tem sido consistente, isto é, no ano de 2009 e 2010 o prazo médio de pagamento foi bastante superior ao verificado nos anos de 2008 e 2011. Por fim, o indicador de desempenho **rotação de existências** durante os quatros anos teve ligeiras variações do número de vezes em que os inventários rodam durante o ano, cerca de cinco vezes, o que dizer que o tempo em que permaneceram em armazém, varia entre 67 dias em 2008 e 75 dias em 2009.

6.1.2 Obtenção de elementos em diversas direções e departamentos

Com a finalidade de desenvolver o presente trabalho e ter um conhecimento em termos globais da atividade da CIN, foram disponibilizadas visitas ao departamento de compras e às direções, financeira, de produção, da logística, de *customer service* e de compras.

De uma forma sucinta serão descritos os elementos recolhidos em cada uma delas.

a) Direção financeira

Os esclarecimentos foram prestados por Dr. Rui Martins, licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, com MBA ministrado pela mesma universidade, *controller* do grupo CIN.

A empresa não tem definido de forma expressa a visão e os valores perseguidos pelo grupo, o que não acontece com a missão e a estratégia que se encontram descritas na página da internet.

Para efeitos de medição do desempenho do grupo, os indicadores utilizados são maioritariamente financeiros e são definidos pela gestão de topo conforme as necessidades de controlo do momento.

As metas indicadas para alguns indicadores não foram disponibilizadas por questões de confidencialidade e têm por base o orçamento o qual procura traduzir os objetivos definidos pela gestão de topo e transmitidos aos gestores de primeira linha.

A evolução do grau de cumprimento das metas traçadas é analisada em reunião mensal e, em função dos resultados, poderão ser tomadas decisões com vista a corrigir os desvios encontrados.

b) Direção da produção

A informação sobre o setor da produção foi transmitida pelo adjunto de produção, Eng.^o Pedro Cruz, licenciado em Engenharia e Gestão Industrial pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

A unidade de produção visitada (CIN Maia) tem em média ao seu serviço 83 colaboradores distribuídos por dois turnos (das 8h às 17h e outro as 17h às 2h) e produz quase todos os produtos fabricados pela CIN através de cinco linhas de produção, que são utilizadas indistintamente no fabrico dos diversos produtos consoante as necessidades do momento.

A quantidade de produto a produzir é determinada pela direção de planeamento industrial em função da informação que tem sobre as encomendas em carteira e das necessidades do mercado, enquanto a quantidade de matérias-primas a adquirir é feita pelo departamento de compras por indicação da direção de planeamento industrial.

Toda a produção passa por um processo rigoroso de controlo de qualidade e só após ter passado com nota positiva a esse controlo é que os produtos acabados podem ser comercializados e, por tal motivo, transferidos para o armazém de produtos acabados, passando a partir desse momento, para a alçada da direção de planeamento e logística.

Relativamente aos indicadores, utiliza a quantidade dos produtos fabricados diariamente e o custo de produção determinado através de folhas de custeio.

É atribuído anualmente um prémio aos colaboradores da unidade de produção calculado em função da produção diária, da assiduidade, da pontualidade e rigor no trabalho.

c) Direção de planeamento e logística

A informação sobre a forma como é desenvolvida a atividade da direção em causa foi prestada por Eng.^a Isabel Lopes, licenciada em Engenharia Química pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e com MBA-Exec ministrado pela University of Porto Business School.

É da responsabilidade desta direção de planeamento a gestão de *stocks* de produtos acabados de todas as empresas do grupo fabricados pela CIN, o aprovisionamento das lojas de Portugal continental e o planeamento da produção da fábrica da Maia.

A quantidade produzida é determinada em função de pedidos de clientes no caso dos produtos *Made to Order*, e em função das previsões de vendas, das encomendas em carteira e dos *stocks* existentes no caso dos produtos de lote ou *Made to Stock*, utilizando para isso o sistema de inventário permanente.

Quanto à logística, esta tem a responsabilidade de executar as encomendas para todos os clientes da CIN e da CIN Indústria em Portugal e para as empresas associadas (França, Espanha e PALOP)

As encomendas são gravadas no sistema informático pela direção de *customer service*, de acordo com a data de entrega pedida pelos clientes e em função do plano de distribuição em vigor.

O processo de transferência dos produtos acabados da fábrica para o armazém de distribuição é tratado através de dois sistemas informáticos, o sistema informático de gestão (ASW) e o sistema de gestão do armazém (Warehouse Boss).

Quando nos referimos à entrega dos produtos aos clientes, a mesma obedece a um plano diário de separação e expedição. Nos dos produtos a expedir é aplicada uma etiqueta, sem a qual não podem ser faturados nem expedidos.

No que se refere ao abastecimento das diversas lojas, este é feito através de uma aplicação informática que tem em conta as vendas efetivas de cada loja, bem como os *stocks* mínimos e máximos fixados e a sua capacidade de armazenagem.

Relativamente às reclamações, as mesmas são encaminhadas para a direção do *customer service* que, se necessário, emite uma ordem de recolha do produto para ser analisado pela direção técnica que posteriormente emite um parecer que é enviado para a direção comercial.

Relativamente aos indicadores de desempenho utilizados por esta direção a seguir discriminados, não foi fornecido o seu historial, por motivos de confidencialidade:

- Preciso, em tempo e completo – Permite medir o nível de serviço da empresa aos clientes finais de uma forma transversal sendo este distribuído para todas as direções intervenientes e é objeto de um

relatório mensal no qual são analisados os desvios e apresentadas medidas corretivas.

- Índice de reclamações de serviço – É objeto de relatório, detalha as anomalias verificadas nas entregas, como diferenças de quantidade, material danificado, etc.;
- Valorização de *stock* (mensal);
- Número de artigos em rutura;
- Número de linhas em atraso por produto e por rutura;
- Cobertura do *stock* no armazém em semanas de vendas.

d) Direção de *customer service*

Esta direção tem como função o relacionamento com o cliente no que diz respeito à receção das encomendas, ao atendimento do cliente, ao tratamento das reclamações e assistência técnica, tendo como responsável a D.^a Natércia Vasconcelos, que possui o curso de Assistente de Administração.

No que diz respeito ao atendimento do cliente este é feito tanto pessoalmente como através de outros meios, como por exemplo, por telefone, correio eletrónico, fax, etc.

Quanto às encomendas, são as mesmas rececionadas através de telefone, fax, correio eletrónico e internet, que são posteriormente enviadas por via eletrónica para a direção de planeamento e logística, depois das mesmas terem sido objeto de análise.

Uma das inovações implementadas na empresa, única no setor das tintas e vernizes, é a possibilidade de o cliente efetuar as suas encomendas e geri-las através do *website* sem intervenção direta de qualquer colaborador da empresa, tendo, por essa via, a CIN obtido vantagens competitivas tanto pela diminuição de gastos como pela imagem que transmite ao mercado de ser uma empresa empreendedora virada para o futuro, por fornecer soluções que fazem com que o seu cliente possa interagir com o seu fornecedor de uma forma mais cómoda e rápida, levando-a por esse facto, a economizar tempo que por sua vez se traduz em diminuição de gastos.

Relativamente às reclamações podem ser feitas pessoalmente ou por qualquer via instituída (telefone, fax, e-mail, internet) e são divididas em reclamações de serviços e de produto.

As reclamações mais comuns ao nível de serviço são as relacionadas com as entregas, com o atendimento nas lojas, com erros de faturação e de preço. Quanto às reclamações de produtos as mais comuns dizem respeito à gestão de expectativas por parte dos clientes e produtos não conformes.

Todas as reclamações são analisadas pela direção técnica e pelo gestor do produto, por forma a identificar a causa das mesmas, sendo posteriormente elaborado um parecer sobre as conclusões a que se chegou, enviado para a direção de *customer service* que, por sua vez, elabora um parecer final por escrito que é enviado para a direção comercial e para o cliente.

No caso de as conclusões serem a favor do cliente, são tomadas medidas necessárias para o ressarcir, por exemplo, devolvendo-lhe o valor

pago ou substituindo o produto não conforme por outro, no plano interno, são tomadas iniciativas com vista a que não aconteça novamente tal erro.

Todo esse processo acima descrito é sujeito a registo informático e a tratamento estatístico, através de um *software* específico denominado *workflow*, sendo elaborado um relatório mensal para consumo interno e anualmente é dado a conhecer à administração e às diversas direções através de um relatório elaborado para o efeito.

A direção utiliza como indicador o número de reclamações fechadas e o tempo gasto, tanto para reclamações do produto como do serviço, bem como o número de assistências técnicas, normalmente relacionadas com pedidos de aconselhamento sobre a pintura, não tendo sido também, fornecido qualquer historial do resultado dos mesmos por questões de confidencialidade.

Aqueles indicadores não têm consequência direta na avaliação de desempenho dos colaboradores. Estes são avaliados em função da sua eficiência, do atendimento do cliente, da qualidade e do rigor com que prestam os serviços, do conhecimento operacional, da polivalência, da assiduidade e do seu relacionamento com os demais colegas de trabalho e da sua participação de trabalhos em equipa.

e) Departamento de compras

A informação sobre o funcionamento do departamento de compras foi apresentada pela D.^a Paula Pereira, responsável pelas compras de matérias-primas da CIN.

É da responsabilidade deste departamento tudo o que se relacione com:

- Negociação das matérias-primas, ou seja:
 - Definição das quantidades de compra de acordo com os contratos estabelecidos com os fornecedores;
 - Definição dos preços;
 - Determinação dos prazos de entrega.
- Contacto direto com os fornecedores aprovados;
- Pesquisa ativa de informação do mercado tanto de novos fornecedores como de matérias-primas;
- Gestão de *stock* das matérias-primas em consumo;
- Gestão administrativa do processo de compra de matérias-primas, acessórios e produtos complementares.

A ligação do departamento de compras com o laboratório é constante e essencial, uma vez que o fluxo de aprovação de novas matérias-primas tem origem no laboratório e é finalizado no departamento de compras.

No que se refere à gestão de *stocks*, a média das matérias-primas em stock, é de mais ou menos um mês, dependendo se as mesmas são adquiridas no mercado nacional ou no mercado externo.

Os principais indicadores utilizados por este departamento são, o prazo de entrega das matérias-primas e a classificação de fornecedores.

6.2. Motivação para implementar o *Balanced Scorecard*

Em resultado dos contactos com o *controller* financeiro Dr. Rui Martins, foram encontradas as seguintes motivações para a implementação do BSC.

- a) Trata-se de algo já abordado várias vezes, mas que até à data não foi concretizado.
- b) Ter-se concluído que os diversos indicadores utilizados pela empresa não são analisados em conjunto, isto é, cada direção ou departamento tem os seus indicadores próprios com os quais pretende monitorizar a sua performance, resultando assim, um deficiente conhecimento do desempenho da empresa em termos globais.
- c) Por estar inserida numa economia aberta em constante mudança por via do impacto que a dinâmica das novas tecnologias, da informação e do conhecimento exerce sobre a mesma, os indicadores utilizados, maioritariamente financeiros, não refletem as vantagens competitivas dos ativos intangíveis (Kaplan e Norton, 2001), nomeadamente a fidelidade dos clientes, a inovação, o conhecimento e o desempenho dos colaboradores, a estratégia adotada, os processos utilizados, etc.
- d) Poder envolver toda a organização de uma forma ordenada, para recolha de ideias e obter o compromisso de todos os colaboradores sobre a missão e estratégia delineada pela administração, bem como alinhar os seus investimentos em áreas com maior retorno tanto a

médio como a longo prazo e criando um sistema de feedback que permita corrigir em tempo oportuno os desvios encontrados.

- e) Criar com a introdução de uma nova ferramenta de gestão, uma motivação extra dos colaboradores, que advém do seu maior envolvimento e participação ativa, do melhor conhecimento da realidade da empresa e do seu comprometimento às metas traçadas.

6.3. Implementação

O constante desafio interno e externo a que está sujeita a CIN, em resultado da crescente competição entre empresas de um dos setores económicos onde está inserida ser um dos mais competitivos e o elevado nível de exigência dos mercados, originam profundas mudanças em toda a esfera organizacional.

A gestão do desempenho e a contínua avaliação da estratégia adotada na busca de diferenciais competitivos deverá assentar nas melhores práticas de gestão e conseqüentemente em instrumentos que possibilitem às empresas obterem maiores vantagens competitivas com vista a manterem-se atrativas e sustentáveis no mercado.

O BSC é uma ferramenta de gestão que melhor responde às necessidades acima indicadas, por ser flexível, ter uma perspetiva de continuidade e permitir a medição de processos que suportam as tomadas de decisão, tendo mesmo sido afirmado por Kaplan e Norton (2001), que, “O *Balanced Scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não seremos capazes de implementar a estratégia se não conseguirmos descrevê-la.”

Esta ferramenta de gestão não visa apenas controlar o desempenho das organizações, mas também ajudar a implementar a estratégia da mesma, fixar objetivos, tornar as ações coerentes com a estratégia e os objetivos e, aprender com o feedback resultante da experiência poder adequar o posicionamento da organização de acordo com essa aprendizagem (Russo, 2009).

O BSC sendo um instrumento de gestão com as qualidades descritas, ao ser implementado, canalizará os recursos, as vontades, as atenções de uma organização para a sua mudança, no sentido de poder evoluir, atingir os objetivos e concretizar os desafios a que se propôs.

O futuro da empresa depende muito das decisões da administração e não tanto das circunstâncias que os rodeia. Compete-lhes a eles, definir o caminho a seguir com vista a levá-la a bom porto, isto é, torná-la sustentável, aumentar o valor da empresa e o retorno do capital investido pelos acionistas.

Poder-se-á aplicar à administração o que um dos melhores treinadores do mundo, José Mourinho, referiu numa entrevista relativamente à forma como ele encara a sua missão como treinador de um clube, “ (...) Pagam-me para ganhar, é o que esperam de mim, conseguir resultados, quando não conseguir resultados, sou despedido. O futebol (como uma empresa) é isto. Cada um, à sua dimensão, é pago para ter sucesso (...) (Expresso, 2004).”

6.3.1 Pré-requisitos

Antes de ser iniciado o projeto e realizar o trabalho tendo em vista uma contenção de recursos sem qualquer aplicação prática, o responsável pela sua implementação deverá obter resposta para algumas questões críticas, nomeadamente as seguintes:

- a) Certificação de que a administração está determinada em levar por diante a sua implementação, pois segundo Kaplan e Norton (1996), sem uma liderança e comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável.

O apoio e comprometimento por parte da administração terá que ser inequívoco, contínuo e permanente, para que os colaboradores de toda a organização não tenham a menor dúvida de que o projeto é para levar por diante (Pinto, 2007).

- b) Definir com clareza o objetivo que se pretende atingir com a sua implementação, isto é, se o desejado é ajudar a formular e executar a estratégia ou perceber as necessidades da própria empresa em função das expectativas dos *stakeholders*, ou, por exemplo, ajudar a definir os indicadores como forma de medir a performance e entender os motivos dos desvios verificados. Este ponto é de extrema importância para não se desperdiçar recursos a definir estratégias cujo objetivo não é pretendido, bem como possibilitar quantificar os recursos humanos e financeiros necessários.
- c) Se estão assegurados os recursos financeiros e humanos para suportar o projeto, pois o mesmo necessita de incorrer em diversos

gastos, tais como, remunerações relativas ao tempo despendido pelos recursos humanos envolvidos, *software* específico, consultoria externa e outras despesas relacionadas com a logística.

- d) Numa organização com diversas áreas de negócio, é primordial definir por onde deve ser começado o projeto. Segundo Pinto (2007) pode o mesmo ser iniciado pelo topo da organização, o chamado *corporate scorecard*, e desdobrá-lo posteriormente ao nível das direções ou escolher uma área de negócio, devendo esta ser, de preferência, uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa, por exemplo: inovação, operações, marketing, vendas e serviços, com os seus próprios produtos, clientes e fornecedores, canais de produção, instalações fabris, onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho (Kaplan e Norton, 1996).
- No caso da CIN, o BSC deverá ser iniciado numa área de negócios que reúna as condições exigidas que acima foram referidas, a fim de poder proporcionar a correção de erros detetados e a aquisição de conhecimentos suficientes que possibilitem a sua implementação a toda empresa

6.3.2 Procedimentos Iniciais

Depois de obtidas respostas quanto aos pré-requisitos referidos no ponto anterior é necessário percorrer vários passos não menos importantes para a sua implementação, dado que o BSC é um instrumento de gestão

que desencadeia um processo de mudança que irá abranger toda a empresa de forma transversal e horizontal.

a) Escolher o líder do projeto

Este deverá ser alguém que conheça bem como funciona o BSC, que faça parte da administração de topo ou pelo menos seja muito próximo da mesma, com peso e respeitabilidade dentro da organização em virtude do projeto exigir que se procure a todo o momento consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da empresa ou da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais (Kaplan e Norton, 1996), e que esteja suficientemente motivado para conduzir o projeto até ao fim e com sucesso.

b) Análise estratégica

Do Relatório e Contas Consolidado de 2011, está patente que a administração tem conhecimento da situação em que vive atualmente a empresa, o ramo, o país, os países externos e a sua provável evolução. Por via disso, tem a noção de que a empresa só poderá ser competitiva de forma sustentável e acrescentar valor aos seus acionistas se tiver num curto espaço de tempo a possibilidade de saber se a estratégia definida está a ser bem implementada a todos os níveis da organização e se está a dar os resultados desejados.

O desenvolvimento verificado nos últimos anos da economia mundial e as mudanças na sociedade e nas organizações fez alterar significativamente o meio onde a CIN se movimenta, por exemplo por via de

falências de seus concorrentes, diminuição da atividade económica, nomeadamente na construção civil e obras públicas, da necessidade que os concorrentes têm de vender para sobreviver levando-os mesmo a praticar preços muito baixos ou prestar serviços que os diferencie dos restantes ou, ainda, levá-los a inovar para obter vantagens competitivas relativamente à concorrência.

Não foi fornecido, por não existir ou por questões de confidencialidade, o diagnóstico atual sobre a situação da empresa nos vários mercados onde opera, a sua posição no setor de atividade onde está inserido e a sua evolução esperada, tanto no mercado interno como externo.

O conhecimento da verdadeira situação da empresa é quase vital para que a estratégia assente em bases sólidas, pois é a partir do mesmo que a administração pode ter a noção concreta das vantagens e desvantagens competitivas, do tipo de clientes e fornecedores com quem vai negociar, da evolução do mercado, da sua capacidade de inovação comparada com a dos seus concorrentes, da capacidade de reduzir gastos e criar fatores competitivos, entre outros.

O mencionado diagnóstico pode ser feito com recurso a diferentes modelos dos quais se destaca, a análise SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), no qual é possível determinar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças originadas pelo ambiente interno e externo, ou o modelo das Cinco Forças de Porter, que permite identificar as forças estruturais do sector que influenciam o desempenho da empresa, nomeadamente o poder negocial dos clientes e dos fornecedores, as

barreiras ao surgimento de novos concorrentes, a pressão dos produtos de substituição, a rivalidade entre os atuais competidores, o impacto do desenvolvimento económico de curto e de longo prazo nos produtos produzidos e quais as alternativas e tendências.

c) Formulação da estratégia

Realizada a análise estratégica a administração está apta a iniciar o processo de definição da mesma, sendo este um passo crucial para a implementação do BSC, em virtude desta ferramenta ter por base a estratégia, tanto na sua formulação como num sistema para a gerir, tornando possível a sua adaptação às novas realidades, em redor do qual funcionam as quatro perspetivas, sobre as quais se irá desenvolver a escolha dos indicadores e das metas a atingir.

d) Comunicação da estratégia, da visão e do BSC

O líder do projeto deverá escolher os dirigentes intermédios a partir dos quais irá partilhar de forma contínua e coerente com toda a organização sobre a filosofia e os conceitos do BSC, transmitir a visão e a estratégia a seguir a curto, a médio e a longo prazo, encorajá-los a participar da formulação e implementação da estratégia e, obter deles, o feedback sobre a sua implementação e sobre a performance obtida, bem como obter o comprometimento relativamente às metas fixadas em termos pessoais e partilhadas entre todos os integrantes da organização.

Uma das conclusões a que se chegou em resultado das informações obtidas nas diversas direções visitadas é o facto de a empresa não ter uma

definição clara sobre a visão e valores, bem como de não transmitir a toda organização a missão, a estratégia e as metas que a administração pretende seguir e atingir.

Este comportamento poderá fazer com que os colaboradores, principalmente a partir dos gestores de topo, não participem como seria de esperar que o fizessem, se estivessem devidamente informados sobre a missão, visão, valores, estratégia e metas definidas.

Assim, a administração não dispõe de todas as informações consideradas importantes para uma definição correta da estratégia que envolva todos os colaboradores, nem a obtenção por parte deles de um comprometimento sobre a estratégia a seguir porque não a conhecem totalmente, e sobre as metas a atingir em termos partilhados porque apenas conhecem as suas e quando muito da direção onde estão inseridos.

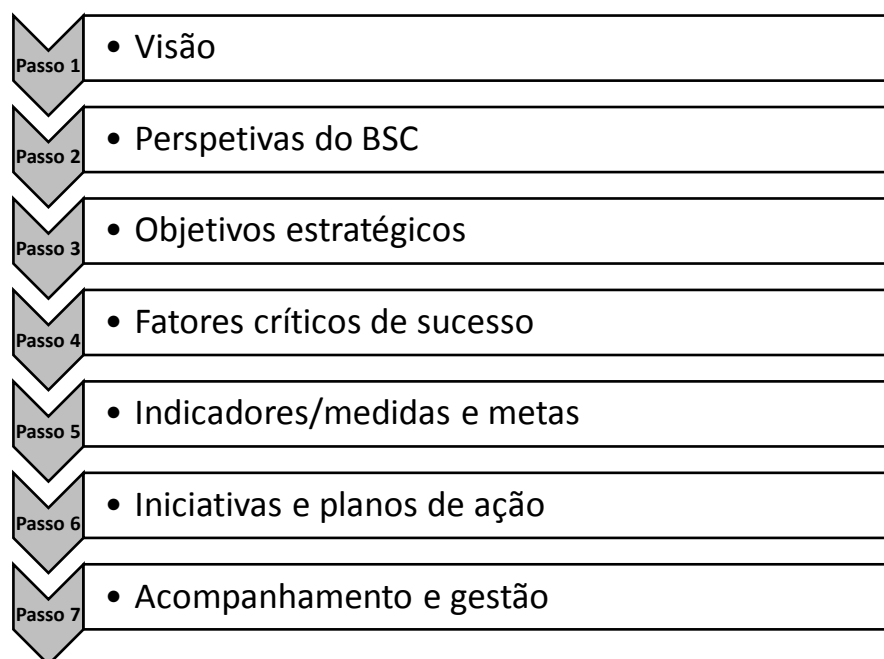
No que diz respeito aos incentivos os mesmos são atribuídos em função do lucro gerado pela empresa, dos objetivos de equipa e dos pessoais terem sido atingidos.

Em suma, o envolvimento de todos os colaboradores de uma organização é fundamental para o sucesso da mudança que se pretende operar com a implementação do BSC.

6.3.3 Metodologia para a sua implementação

Este capítulo do relatório de estágio pretende criar um exemplo de *Balanced Scorecard* para a empresa CIN seguindo a metodologia apresentada pelo Russo (2009), conforme figura abaixo.

Figura 5| Passos para a implementação do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Russo (2009).

Passo 1 – Visão da CIN

Conforme foi já referido no presente relatório, a CIN não tem definido expressamente a sua visão, pelo menos não se encontra descrita no manual de acolhimento nem no *website* da empresa. Segundo entrevista realizada ao *controller* da CIN, foi possível perceber que a visão não é formalmente do conhecimento da generalidade dos colaboradores.

A visão é de primordial importância por ser um dos principais pilares da estrutura (Pinto, 2007) do BSC, pois indica qual o rumo que a administração deseja que a empresa prossiga no futuro, sem especificar os meios para a realizar mas traduzindo um sonho que a mesma acredita poder alcançar com a utilização eficiente dos recursos de que dispõe, devendo a mesma ser dada a conhecer a todos os colaboradores da organização.

Sendo o BSC um instrumento de gestão que gera mudanças numa organização, o mesmo só terá sucesso se os colaboradores compartilharem a visão e a estratégia de longo prazo de tal forma que os incentive e os encoraje a participar na formulação e na implementação da estratégia e os vincule às metas fixadas tanto pessoais como partilhadas.

Passo 2 – Perspetivas do BSC da CIN

Após ter sido definida a visão, é necessário fixar as perspetivas do BSC. No caso da CIN, por não ter sido obtida da parte da administração qualquer elemento, serão consideradas as quatro perspetivas criadas por Kaplan e Norton, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Esta escolha tem por base o facto das mesmas serem as mais adequadas para avaliar a performance da empresa, em função dos elementos recolhidos nas direções visitadas, da missão e estratégia e por não ter sido detetado uma necessidade concreta de avaliação da performance da empresa que aquelas quatro perspetivas não dessem resposta.

Passo 3 – Objetivos estratégicos da CIN

Antes de serem definidos os objetivos nas quatro perspetivas é conveniente identificar os temas estratégicos que irão orientar a execução da estratégia adotada pela CIN, com a finalidade de alinhar os objetivos estratégicos com a visão da empresa.

Para que seja possível à empresa manter-se no mercado e alcançar a visão definida, é fundamental dispor de uma estratégia competitiva capaz de fazer frente à concorrência. A criação de objetivos estratégicos permite especificar concretamente a visão da empresa em cada uma das perspectivas, mas os objetivos têm de ter em atenção as relações de causa e efeito, que devem ser evidenciadas através de um mapa estratégico.

A seleção dos objetivos estratégicos é feita para reforçar as competências da empresa/organização de forma a melhorar o seu desempenho.

Por não estar divulgada a visão, a escolha dos temas estratégicos teve por base a estratégia da empresa.

Assim, com vista a concretizar o descrito na estratégia e traduzir os fatores críticos de sucesso identificados para a empresa, foram definidas os seguintes temas estratégicos que por sua vez determinam os objetivos estratégicos, como se pode observar no quadro abaixo indicado (quadro 2).

Quadro 2| Temas e objetivos do *Balanced Scorecard* da CIN.

Perspetivas	Temas	Objetivos
Financeira	Valor para o Acionista	Melhorar a Rendibilidade
	Crescimento	Aumentar o VN
		Manter a Solidez Financeira
Clientes	Relacionamento de confiança com os clientes	Satisfação
		Imagem da empresa
Processos Internos	Qualidade	Promover a qualidade
		Inovação
	Produtividade	Aumentar a produtividade
	Eficiência	Promover o uso racional dos recursos financeiros
Aprendizagem e Crescimento	Investigação	I&D
	Desenvolvimento de competências	Formar Recursos Humanos
	Colaboradores motivados	Motivar Recursos Humanos

Passo 4 – Fatores críticos do sucesso da CIN

Os Fatores Críticos do Sucesso (FCS) são determinantes para o sucesso e realização dos objetivos estratégicos, é necessário perceber o que é que em cada uma das perspetivas é necessário fazer bem para atingir os seus alvos.

A forma como a empresa proporciona mais valor para os clientes e a forma como se diferencia da concorrência são fatores críticos de sucesso para a empresa, podendo assim, criar vantagens competitivas.

No caso do setor de tintas e vernizes e depois de te obtido elementos por parte dos diversos responsáveis das divisões visitadas, como a financeira, produção, planeamento e logística, *customer service* e compras, foi possível entender o que torna a CIN conhecida e apreciada no mercado e pelo público em geral.

Assim, e face ao exposto, foram escolhidos os seguintes fatores de sucesso, por cada uma das perspetivas.

Perspetiva Financeira

- Relacionamento com a banca;
- Capacidade financeira;
- Posição da empresa em termos de rentabilidade e controlo de gastos;
- Capacidade de crescimento por operar em mercados emergentes.

Perspetiva de Clientes

- Liderança no mercado de tintas e vernizes;
- Imagem e notoriedade da empresa no mercado
- Entrada nos mercados em crescimento;
- Qualidade e inovação do produto.

Perspetiva de Processos Internos

- Excelente gestão da parte logística em termos de rapidez e cumprimentos de prazos de entrega;
- Flexibilidade na produção;
- Resolução atempada de reclamações.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

- Preocupações sociais e ambientais;
- Motivação dos Recursos Humanos;
- Investimento em investigação e desenvolvimento;
- Equipamentos produtivos;
- Capacidade de antecipação das alterações do mercado.

Passo 5 – Indicadores/medidas e metas associadas a cada objetivo

Para cada objetivo estratégico definido é atribuído um ou mais indicadores/medidas de desempenho por forma a estimar a situação da empresa e quantificar o grau de cumprimento da estratégia. É aconselhável que as metas permitam igualmente acolher dados comparativos ao longo do tempo, que sejam fiáveis, verificáveis e que tenham a maior exatidão possível.

A empresa em questão possui diversos indicadores, tanto financeiros como não financeiros, sendo estes em menor número. Por razões de confidencialidade não serão apresentados documentos com os vários indicadores de desempenho que a empresa utiliza.

Por não ter havido um contacto com a administração, os indicadores específicos para cada um dos objetivos estratégicos foram selecionados com a colaboração do *controller* do grupo CIN, tendo a escolha recaído naqueles que melhor traduzem a estratégia e que melhor podem avaliar a performance da empresa.

A implementação do *Balanced Scorecard* exige que se estabeleça uma meta para cada um dos indicadores. As metas a fixar devem ser

ambiciosas, mas ao mesmo tempo devem ser realistas, alcançáveis, entendíveis e se possível, aceites por todos da organização.

Por não se ter conhecido em termos globais o historial de alguns indicadores que empresa utiliza nem as metas que administração pretende fixar, não seria curial alvitra-las sem qualquer base, porque poderiam conduzir a conclusões distorcidas da realidade.

Perante isto, apresenta-se a seguir um quadro (quadro 3) com os indicadores separados por perspetiva, temas, objetivos e uma coluna em branco onde deveriam ser indicadas as metas fixadas.

Quadro 3| Temas, objetivos, indicadores e metas do *Balanced Scorecard* da CIN.

Perspetivas	Temas	Objetivos	Indicadores	Metas
Financeira	Valor para o Acionista	Melhorar a Rendibilidade	· Margem Bruta · EBITDA	
	Crescimento	Aumentar o VN	· Quota de Mercado · Volume de negócios por áreas de negócios	
		Manter a Solidez Financeira	· EBITDA/Endividamento · Autonomia Financeira · Prazo Médio de Recebimento (PMR)	
Clientes	Relacionamento de confiança com os clientes	Satisfação	· Cumprimento nos prazos de entrega · Tempos de entrega da encomenda · Taxa de retenção dos Clientes · Nº de clientes perdidos	
		Imagem da empresa	· Nº de reclamações · Peso das vendas p/ novos clientes	
Processos Internos	Qualidade	Promover a qualidade	· % Produtos com defeito	
		Inovação	· Nº de novos produtos e serviços	
	Produtividade	Aumentar a produtividade	· Produtividade · Taxa da utilização da capacidade	
	Eficiência	Promover o uso racional dos recursos	· Rotação de existência no ano · Taxa de desperdício das MP	
Aprendizagem e Crescimento	Investigação	I&D	· Custo em I&D	
	Desenvolvimento de competências	Formar Recursos Humanos	· Nº de horas de formação p/ trabalhador	
	Colaboradores motivados	Motivar Recursos Humanos	· Taxa de absentismo · Objetivos atingidos · % Valor de prémios e incentivos por trabalhador (ano)	

Passo 6 – Iniciativas e planos de ação no âmbito do BSC da CIN




Depois de definidos os objetivos, escolhidos os indicadores e metas pretendidas, é chegada a hora de serem definidas as iniciativas com a finalidade de se poder alcançar os objetivos estratégicos que foram traçados, ou seja, definir um plano de ação de forma a influenciar o rumo da empresa.

A escolha das iniciativas e o impacto das mesmas nas diversas perspetivas tem por base a estratégia da empresa, dos elementos que foram recolhidos aquando da visita às diversas direções e das sugestões dadas por Russo (2009) relacionado com a comercialização de tintas.

Assim, foi elaborado o quadro abaixo (quadro 4) onde, de uma forma sucinta, são indicadas as iniciativas e o impacto que as mesmas podem ter para alcançar os objetivos estratégicos traçados.

Quadro 4| Iniciativas/planos de ação do *Balanced Scorecard* da CIN.

Objetivos Iniciativas	Perspetiva Financeira			Perspetiva de Clientes		Perspetiva Processos Internos				Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento		
	Aumento do VN	Melhorar rentabilidade	Manter solidez financeira	Satisfação	Imagem da empresa	Promover a qualidade	Inovação	Aumentar a produtividade	Promover o uso racional dos recursos	I&D	Formar Recursos Humanos	Motivar Recursos Humanos
Aumentar as vendas e reduzir custos												
Reforço política de cobrança e controlo de concessão de crédito												
Política comercial e marketing agressiva												
Reduzir nº de reclamações e conformidades												
Aumentar a preocupação com as reclamações e expectativas dos clientes												
Criar política de incentivos à produtividade												
Definir programas de formação												
Reforçar prospeção de mercados em crescimento												
Reforçar controlo de qualidade												
Inovação de produtos												
Adequar o nº de lojas próprias/promover parcerias												

Impacto Positivo  Sem impacto  Impacto Negativo 

Fonte: Adaptado de Russo (2009).

Passo 7 – Acompanhamento e gestão do *Balanced Scorecard*

É importante que a administração da CIN, depois de construir o *BSC*, procure aperfeiçoar e ajustar esta ferramenta de gestão às suas necessidades em função das informações que vai obtendo através da participação dos colaboradores, do resultado da recolha periódica de dados

sobre o andamento da sua implementação, bem como a partir da monitorização dos desvios que se vão verificando nas metas traçadas.

Muito embora deva ao longo do ano ser monitorizado o desempenho da empresa, será conveniente no fim de cada ano a administração se debruce, pelo menos nas seguintes situações:

- O contributo dos colaboradores tanto na participação e empenho na implementação do BSC, como o seu contributo na obtenção dos resultados;
- Verificar até que ponto a missão e visão ainda se encontram adequadas;
- Proceder a uma revisão da estratégia, ou seja, se a que foi delineada foi cumprida e está a dar os frutos desejados, bem como se os resultados obtidos permitem validar as relações de causa e efeito ilustrados no mapa estratégico;
- Apurar se os indicadores utilizados são os mais adequados e se ainda fazem sentido ou, se há algum indicador a acrescentar ou a retirar;
- Verificar se as metas definidas eram as mais adequadas.

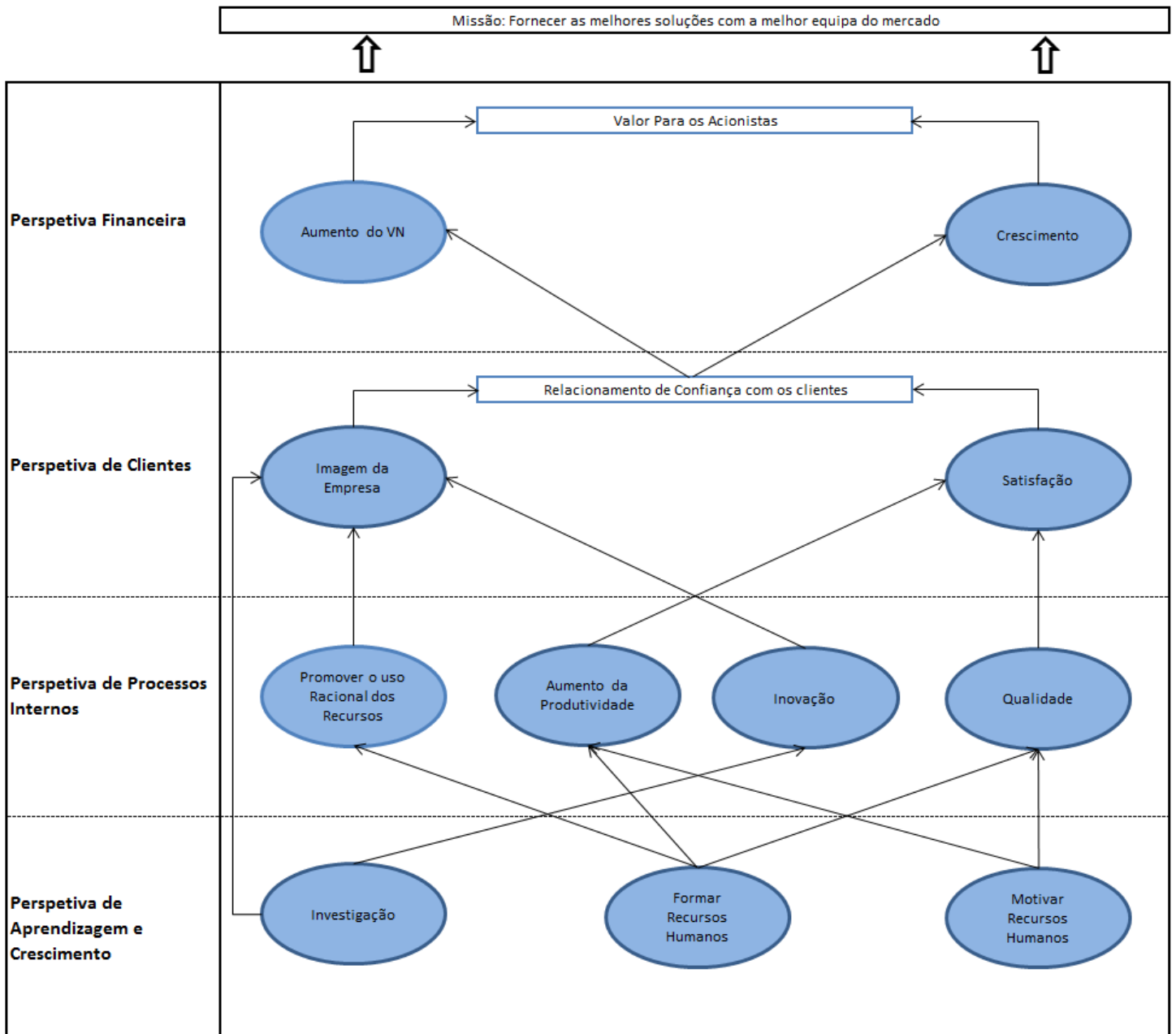
7. APRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Como foi referido na revisão de literatura no presente trabalho, o mapa estratégico pretende descrever de uma maneira uniforme e consistente a estratégia delineada, criando assim condições para que toda a organização possa tomar conhecimento da mesma de uma forma clara e simples e, dessa forma, a possa interiorizar com mais facilidade.

Dados os passos para a implementação do BSC, torna-se necessário apresentar através de uma representação visual a estratégia definida, na qual seja possível identificar as relações de causa-efeito, transversais a todas as perspetivas. Estas relações são muito importantes no desenvolvimento de um BSC, pois são estas relações que fazem as ligações entre as diferentes perspetivas que permitem que se atinjam os objetivos definidos.

A figura que se segue (figura 6) representa o mapa estratégico elaborado para a empresa em estudo, integrando as quatro perspetivas através de relações de causa-efeito.

Figura 6| Mapa estratégico da CIN.



8. CONCLUSÕES

8.1. Conclusões gerais

No contexto da CIN e dada a dimensão desta empresa, seria importante levar a cabo o estudo apresentado, uma vez que o mesmo se baseia numa ferramenta de gestão que tem vindo cada vez mais a ganhar importância na monitorização do desempenho organizacional.

O presente relatório apresenta a partir de uma base teórica e da recolha de elementos em diversas divisões, uma proposta para a implementação do *BSC* na empresa. Apesar das tentativas de se tentar ao máximo a aproximação da realidade não afasta eventuais melhorias por parte dos gestores que irão participar na sua implementação, pois detêm um conhecimento mais alargado e aprofundado da estrutura funcional da empresa e da melhor forma como deve ser avaliada a sua performance.

Na implementação do modelo *BSC* considerou-se ser fundamental que as quatro perspetivas apresentadas estivessem alinhadas e relacionadas entre si e, que todos os gestores em particular e os colaboradores em geral, pudessem participar de forma ativa na sua execução, ficando dessa forma comprometidos a fazer tudo para que tal tarefa tenha sucesso.

É possível concluir que o grupo CIN possui algumas falhas ao nível do *BSC*, nomeadamente no que concerne ao conhecimento por parte da organização, principalmente a partir dos gestores intermédios, de uma forma transversal, da missão, da visão e da estratégia. Outras das falhas detetadas

é ao nível da avaliação de desempenho, por apenas avaliar ativos tangíveis que refletem simplesmente a performance da empresa no passado e não serem capazes de refletir o valor criado pelos ativos intangíveis.

Espera-se que o presente Trabalho Final de Mestrado, através dos elementos contidos nele, possa motivar e contribuir de forma significativa, para a implementação do *BSC*.

8.2. Limitação do estudo e sugestões para investigação futura

Uma das principais limitações sentidas neste estudo foi o facto de o estágio ser apenas de seis meses, muito pouco tempo para conhecer bem a empresa em todos os seus aspetos, dificultando assim a elaboração deste trabalho.

Outra limitação encontrada refere-se à dificuldade de entrar em contacto com a administração e gestão de topo, tendo a mesma sido minimizada pelo *controller* da empresa (orientador do estágio), pelo seu apoio tanto na obtenção de dados relacionados com a empresa e sector de atividade, como na recolha de elementos em diversas direções e departamentos.

Por fim, um outro obstáculo, relaciona-se com a falta de estudos empíricos sobre a implementação do *BSC* na indústria de tintas e vernizes, setor económico onde se encontra inserida a *CIN*.

Acredito, enquanto investigadora, seria interessante fazer um *benchmarking* entre as organizações do mesmo ramo de negócios que já utilizam e as que não utilizam esta ferramenta a fim de se aquilatar, de uma

forma concreta, da importância que tem sobre as mesmas, podendo ser feito com a colaboração da associação do sector.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahn, H. 2001. Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning Journal*, 34: 441-46

Banker, R. D., Chang, H. and Pizzini, M. J. 2004. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, Vol. 1, 79: 1-23

Brealey, A. R. and Myers S. C. 1992. *Princípios de Finanças Empresariais*. (3ª ed.). Portugal: McGraw-Hill.

Brewer, P.C. and Speh, T. W. 2000. Using the Balanced Scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 21: 75 - 93,

CIN. 2012a. *Estratégia*. Disponível em www.cin.pt (2012/10/30; 11H).

CIN. 2012b. *História*. Disponível em www.cin.pt (2012/10/25; 18H)

CIN. 2012c. *Missão*. Disponível em www.cin.pt (2012/10/30; 11H 10M).

Cokins, G. 2004. *Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Colasse, B. 1988. *Manual de Gestão Financeira*. Porto: RÉS Editora.

Cruz, L., Geada F. C. e Silva T. 2012. *Value Balanced Scorecard - Ferramenta para atingir a excelência*. Edições Sílabo.

Cruz, C. P. 2009. *Balanced Scorecard – Concentrar numa organização no que é essencial*. (2ª ed.). Porto: Vida Económica.

Dinis, Ana I. C. 2010. Avaliação do desempenho: Balanced Scorecard - Um caso prático. *Universidade de Aveiro*, Mestrado em Economia.

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. 2002. *O controlo de gestão – ao serviço da estratégia e dos gestores*. (4ª ed.). Lisboa: Áreas Editoras.

Kaplan, R. S. 2010. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Working paper, 10-074, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. and David R. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. September-October, 167-176.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. Vol. 71, Nº 5, 134-142.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The BSC: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*. July-August, 172-180.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. *Translating strategy into action – The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Manica, José M. F. 2009. *Estudo descritivo dos indicadores do desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Mestrado em Ciências Empresariais.

Manual de Acolhimento. (s.d.). CIN.

Marcelino, I. 2012. Tintas – Conheça as estratégias das maiores empresas. Outubro 15. Diário Económico. http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/tintas.pdf

Menezes, H. C. 1987. *Princípios de Gestão Financeira*. (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Neves, J. C. 2011. *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Texto Editores.

Niven, P. R. 2005. *Balanced Scorecard – Step by Step - Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Nørreklit, H. 2000. The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11: 65-88.

Paulo, I. e Rainho, V. 2004. “A grande cabeça em Portugal” 60-74. Novembro 27. *Expresso*.

Pinto, F. 2007. *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

R&C CIN 2013. *Relatório e Contas CIN 2008*.
http://issuu.com/cin_/docs/relatorio-contas-2008?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fgrey%2Flayout.xml&showFlipBtn=true

R&C CIN 2013. *Relatório e Contas CIN 2009*.
http://issuu.com/cin_/docs/rc_2009?mode=embed&layout=http://skin.issuu.com/v/grey/layout.xml&showFlipBtn=true

R&C CIN 2013. *Relatório e Contas CIN 2010*.
http://issuu.com/cin_/docs/relatoriocin_ptsmall?mode=embed

R&C CIN 2013. *Relatório e Contas CIN 2011*.
http://issuu.com/cin_/docs/relatoriocin_pt2011_small?mode=window&backgroundcolor=%23222222

Rodrigues, L. L. e Sousa G. P. 2001. *The use of the balanced scorecard in Portugal*. Working paper. Universidade do Minho, Outubro.

Russo, J. 2009. *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Porto: Lidel

Santos, A. F. 1987. *Análise Financeira – Conceitos, Técnicas e Aplicações*. Lisboa: INIEF - Economia e Gestão, Lda.

Silva, E. S. 2011. *Gestão Financeira – Análise de Fluxos Financeiros*. (2ª ed.). Porto: VidaEconómica.

Smith, S. 2006. Problems Implementing a Balanced Scorecard. <http://www.bpminstitute.org/resources/articles/problems-implementing-balanced-scorecard> (Accessed November 28, 2012).

Vitale M., Mavrinac, S. C. and Hauser, M. 1994. *DHC: The Chemical Division's Balanced Scorecard*. Case Study 17. Planning Review.

Zimmermann, K. and Seuring, S. 2009. Two cases studies on developing, implementing and evaluating a balanced scorecard in distribution channel dyads. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 12: 63-81.

YIN, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods* (2^a ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

Nota às fontes eletrônicas

Todas as fontes eletrônicas referenciadas neste trabalho foram confirmadas a 28 de fevereiro de 2013.

ANEXOS

ANEXO 1 | Balanço a 31 de dezembro do ano de 2008, 2009, 2010, 2011.

Rúbricas	2008	2009	2010	2011
Ativo				
Ativos não correntes				
Diferenças de consolidação	6.575.739	19.517.728	20.442.728	20.442.728
Ativos intangíveis	6.491.766	6.560.483	6.752.811	6.909.956
Ativos fixos tangíveis	93.109.644	104.438.844	99.505.355	97.804.026
Propriedades de investimento	9.814.054	9.814.054	8.066.741	8.066.741
Adiantamentos em investimentos	100.395	-----	50.000	-----
Investimentos disponíveis para venda	2.822.796	4.481.040	3.977.156	3.385.480
Ativos por impostos diferidos	13.256.619	10.137.674	10.485.327	10.393.505
Outros ativos não correntes	616.072	455.878	423.375	392.354
Total de ativos não correntes	132.787.085	155.405.701	149.703.493	147.394.790
Ativos correntes				
Inventários	43.971.061	43.273.649	41.399.533	45.567.295
Clientes	54.126.887	45.700.342	46.940.940	41.608.609
Outras dívidas de terceiros	2.834.264	2.890.097	3.119.269	2.095.194
Estado e outros entes públicos	3.232.262	570.853	602.210	733.691
Outros ativos correntes	26.826.936	2.486.890	3.090.141	2.290.328
Caixa e equivalentes a caixa	29.534.772	34.333.684	50.160.299	58.719.477
Total de ativos correntes	160.526.182	129.255.515	145.312.392	151.014.594
Total de ativo	293.313.267	284.661.216	295.015.885	298.409.384
Capital Próprio e Passivo				
Capital próprio				
Capital social	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Reservas	54.110.829	68.658.938	74.901.405	76.809.985
RLE	15.399.080	7.091.813	3.670.696	-377.756
Interesses minoritários	-----	91.358	69.551	17.440
Total do capital próprio	94.509.909	100.842.109	103.641.652	101.449.669
Passivos não correntes				
Empréstimos bancários	49.251.406	84.516.413	103.717.467	64.134.509
Instrumentos financeiros derivados	-----	351.356	1.012.259	1.595.892
Outras dívidas a terceiros	-----	6.505.145	6.666.082	-----
Outros passivos não correntes	182.214	184.768	-----	-----

Responsabilidade com pensões	947.387	1.166.298	1.391.534	1.206.291
Passivos por impostos diferidos	8.810.384	5.079.447	5.141.928	5.308.748
Total de passivos não correntes	59.191.391	97.803.427	117.929.270	72.245.440
Passivos correntes				
Empréstimos bancários	76.323.681	31.850.485	20.599.040	72.503.115
Fornecedores	23.794.430	27.182.785	31.707.175	23.881.589
Outras dívidas a terceiros	12.177.028	6.457.502	2.266.130	9.547.325
Estado e outros entes públicos	7.155.399	5.302.167	5.963.216	5.035.656
Outros passivos correntes	10.821.265	9.630.109	10.368.525	10.674.706
Provisões	9.340.164	5.592.632	2.540.877	3.071.884
Total de passivos correntes	139.611.967	86.015.680	73.444.963	124.714.275
Total de passivo e capital próprio	293.313.267	284.661.216	295.015.885	298.409.384

Fonte: Relatório e Contas Anuais, CIN.

ANEXO 2 | Demonstração de Resultados a 31 de dezembro do ano de 2008, 2009, 2010, 2011.

Rúbricas	2008	2009	2010	2011
Proveitos operacionais				
Vendas	216.667.665	209.174.237	219.059.270	210.454.677
Serviços prestados	325.440	315.635	18.696	539
Outros proveitos operacionais	2.017.850	2.194.056	3.028.442	3.844.377
Total dos proveitos operacionais	219.010.955	211.683.928	222.106.408	214.299.593
Custos operacionais				
CMV	114.520.333	93.308.286	102.544.365	106.612.895
Variação da produção	-12.406.578	1.820.724	2.263.492	-2.220.740
FSE	41.416.915	40.711.184	40.930.578	40.232.117
Custos com o pessoal	47.311.349	51.173.593	52.586.038	48.034.456
Amortizações e depreciações	6.403.197	8.441.724	8.294.607	8.570.124
Provisões e perdas por imparidade	1.426.050	2.178.631	2.448.940	2.873.700
Outros custos operacionais	3.678.465	3.635.330	3.139.891	2.909.435
Total dos custos operacionais	202.349.731	201.269.472	212.207.911	207.011.987
Resultados operacionais	16.661.224	10.414.456	9.898.497	7.287.606
Custos financeiros	-6.222.827	-4.613.567	-4.309.310	-7.016.455
Proveitos financeiros	1.546.309	939.915	598.056	1.167.942
Resultados antes de impostos	11.984.706	6.740.804	6.187.243	1.439.093
Impostos s/ rendimento	3.414.374	361.625	-2.553.409	-1.853.065
Resultado líquido de interesses s/ controle	-----	10.616	-36.862	-36.216
Resultado líquido	15.399.080	7.091.813	3.670.696	-377.756

Fonte: Relatório e Contas Anuais, CIN.

ANEXO 3 | Fórmulas Indicadores.

➤ Volume de Negócios

$$\text{Vendas + Prestação de Serviços}$$

➤ Margem Bruta

$$\frac{\text{Vendas - CMV - Variação de produção}}{\text{Vendas}} \times 100$$

➤ EBITDA

$$\text{RL + Imposto s/ Rendimento - Proveitos Financeiros + Custos Financeiros + Provisões} \\ \text{e Perdas p/ Imparidade + Amortizações e Depreciações}$$

➤ EBITDA / Endividamento

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Endividamento}}$$

➤ Autonomia Financeira

$$\frac{\text{CP}}{\text{Ativo Líquido}} \times 100$$

➤ Rentabilidade do Capital Próprio

$$\frac{\text{RL}}{\text{CP}} \times 100$$

➤ **Prazo Médio de Recebimento**

$$\frac{\text{Saldo Médio de Clientes}}{\text{VN}} \times 360$$

➤ **Rotação de Stocks**

$$\frac{\text{Vendas}}{\text{Existências Médias}}$$

➤ **Prazo Médio de Pagamento**

$$\frac{\text{Saldo Médio de Fornecedores}}{\text{Compras + FSE}} \times 360$$

APÊNDICES

APÊNDICE 1 | Entrevistas.

A 1.1. – Direção Financeira

Nome: Rui Martins (Dr.)

Qualificações: Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto; MBA pela de Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Cargo/Função: *Controller* do grupo CIN

Dia e hora: 18 de dezembro de 2012 pelas 9h:30

1. Qual a missão da CIN?

Não tenho conhecimento.

2. Como é que a CIN pretende que a vejam no futuro? (visão)

Não tenho conhecimento.

3. A estratégia da CIN é conhecida por todos os intervenientes?

Não é do meu conhecimento. Talvez seja conhecido ao nível dos gestores de topo e dos diretores de primeira linha, uma vez que não existe nenhuma reunião formalizada para a divulgação da estratégia.

4. Possuem indicadores financeiros e não financeiros?

Sim.

5. Os indicadores foram definidos pela gestão de topo?

Os indicadores vão sendo definidos pelos gestores de topo de acordo com aquilo que precisam na altura.

6. Considera que tem mais indicadores financeiros do que não financeiros?

Sim, possuímos mais indicadores financeiros do que não financeiros.

7. Ao definir os indicadores tiveram em atenção a estratégia do grupo?

Não tenho conhecimento.

8. Considera que os indicadores estão alinhados com a estratégia?

Não tenho conhecimento.

9. Para cada indicador está definido um objetivo e uma meta a atingir?

Realizamos um orçamento que procura refletir as metas e os objetivos a atingir. Através do orçamento é definido um objetivo para cada indicador financeiro. Tentamos ajustar valores (indicadores) para conseguirmos alcançar as metas que pretendemos. Por exemplo, neste ano de 2012 procuramos diminuir o valor do *stock* e o saldo dos clientes para assim diminuir o endividamento de forma a melhorar o rácio Ebitda/Endividamento.

10. Todos os intervenientes conhecem os objetivos?

Os objetivos definidos não são conhecidos por todos os funcionários.

11. Como funciona o vosso modelo de controlo de gestão no que respeita a divulgação da informação?

Não está nada sistematizado, a definição de indicadores é feita de acordo com as necessidades de cada momento. A informação apresentada vai sendo alterada à medida que se vai percecionando a necessidade de outro tipo de informação.

No que respeita a informação apresentada numa base regular, no primeiro dia útil de cada mês é divulgada a evolução mensal do preço de venda e do preço de custo de cada área de negócio, no terceiro dia útil são analisados diversos indicadores relacionados com as áreas comerciais e no décimo dia útil são divulgadas demonstração de resultado por áreas.

12. Existe algum responsável que coordena todos os indicadores?

Não, o CEO da empresa transmite aos diretores o que é necessário para o grupo e que tipo de indicadores são necessários analisar naquela altura, mas não existe nenhum responsável que coordene todos eles.

13. Os indicadores estão divididos por áreas de negócio?

Existem determinados indicadores relacionados com a empresa no seu todo e outros apenas relacionados com determinadas áreas de negócios de venda. Ou seja, por exemplo, o indicador da margem bruta faz sentido analisar por cada área de negócio de venda, enquanto o EBITDA, a rentabilidade dos capitais próprios, o índice de reclamações, por serem indicadores transversais a outras áreas, devem abarcar toda a organização.

A 1.2. – Direção de Produção

Nome: Pedro Cruz (Eng.º)

Qualificações: Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Cargo/Função: Adjunto de produção

Dia e Hora: 9 de janeiro de 2013 pelas 14h:30

1. Que tipos de produtos são produzidos na fábrica?

Na fábrica CIN Maia são produzidos quase todos os tipos de produtos que a empresa comercializa relacionados com tintas e vernizes, nomeadamente produtos para construção civil, para indústria e para proteção anticorrosivos.

2. Quem determina as quantidades a produzir ou estas têm por base as vendas em carteira?

Quem determina é o departamento de planeamento industrial.

3. Produzem produtos específicos para o cliente?

Sim, o caso do laranja da Galp por exemplo, no processo produtivo passa pela afinação de cor até chegar ao tom pretendido.

4. Quantas linhas de produção têm? A linha de produção pode ser utilizada para outros produtos?

Existem cinco pequenas fábricas na CIN Maia e cada uma tem a sua linha de produção. Cada linha de produção é utilizada para vários produtos.

5. Como é feito o controlo de qualidade do produto acabado e da matéria-prima?

Todos os tanques estão identificados com uma etiqueta que indica se o produto já passou pelo departamento de qualidade ou não. Ou seja, quando o tanque tem uma etiqueta amarela, isto quer dizer que, o produto necessita de passar pelo controlo de qualidade, quando a etiqueta é verde significa que já passou por este controlo e está pronto a passar para o enchimento.

6. Existem incentivos para os trabalhadores relativamente à produção? Em que consistem?

Sim, existe um prémio anual em que a atribuição é feita através da análise de várias vertentes, assiduidade, pontualidade, produtividade e rigor no trabalho. Penso que a atribuição dos prémios não devia ser anual e devia sim, ser de uma forma mais periódica.

7. Quem se ocupa da compra de matérias-primas?

O departamento de compras.

8. Têm *stock* de segurança?

Sim existe, das matérias-primas, do produto intermédio e do produto acabado, relativamente às matérias-primas o controlo é feito pelo departamento de compras/planeamento industrial.

9. Como se processa a transferência do produto acabado para o armazém e da matéria-prima para a fábrica?

O produto acabado com destino ao armazém é tratado pelo centro de distribuição, quanto ao envio das matérias-primas para a fábrica é feito através de uma rota diária.

10. Existe folha de custeio para cada um dos produtos?

Sim existe. O custo de produção incorpora, em média, cerca de 60% a 70%, de matéria-prima, 10 a 20% corresponde a custo de embalagem e 10% é relativo a encargos gerais de fabrico, sendo o mesmo calculado em função do custo/hora.

11. Qual é o número médio de produção? (toneladas/dia)

A capacidade instalada é superior à capacidade real. Normalmente são produzidas as seguintes quantidades:

- Nova central (c1) – 35 toneladas/dia
- Tintas plásticas (c2) – 80 toneladas/dia
- Branco (c3) – 5 toneladas/dia
- Vernizes (c4) – 3 toneladas/ dia
- Solventes (c5) – 3 toneladas/dia

12. Quantos trabalhadores têm?

Temos 83 trabalhadores neste momento mas há dois anos atrás eram 104 trabalhadores, esta diminuição teve como principal razão a evolução negativa da atividade. Existem dois turnos de produção, um das 8h às 17h e outro das 17h às 2h.

13. Quem decide sobre a aquisição das matérias-primas tanto a nível de fornecedores como de qualidade e preço?

É o departamento de compras que determina a aquisição de matérias-primas.

A 1.3. – Direção de Planeamento e Logística

Nome: Isabel Lopes (Eng^a.)

Qualificações: Licenciatura em Engenharia Química pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto; MBA-Exec pela University of Porto Business School

Cargo/Função: Direção de Planeamento e Logística

Dia e hora: 15 de janeiro de 2013 pelas 14h

1. Como funciona este departamento em termos gerais?

É da responsabilidade da direção de planeamento a gestão de *stocks* de todos os produtos acabados de todas as empresas do grupo

fabricados pela CIN, o aprovisionamento das lojas de Portugal Continental e o planeamento da produção da fábrica da Maia.

Quanto à direção de logística, esta tem a responsabilidade de executar as encomendas de todos os clientes da CIN e da CIN Indústria em Portugal, do envio das mesmas para as empresas associadas (França, Espanha e PALOP) como também é responsável pela gestão das operações e das existências.

2. Como são rececionadas as encomendas? Qual é o seu tratamento? Como é feito o encaminhamento das mesmas?

As encomendas são todas canalizadas e tratadas informaticamente pelo *customer service*, estando esta direção incumbida de fazer com que as mesmas sejam executadas de acordo com a data de entrega pedida pelos clientes e em função do plano de distribuição em vigor.

3. Como se processa a transferência do produto acabado para o armazém?

O processo de transferência dos produtos acabados da fábrica para o armazém de distribuição é tratado através de dois sistemas informáticos, o de gestão (ASW) e o de gestão do armazém (Warehouse Boss).

4. Como determinam a quantidade a produzir ou estas têm por base as vendas em carteira?

A quantidade produzida é determinada em função de pedidos de clientes no caso dos produtos *Made to Order*, e em função das previsões de vendas, das encomendas em carteira e dos *stocks* existentes no caso dos produtos de lote ou *Made to Stock*, utilizando para isso o sistema de inventário permanente.

5. Como se processa a encomenda das matérias-primas? Têm fornecedores pré-determinados ou fazem sempre consultas no mercado?

Este processo é da responsabilidade do departamento de compras.

6. Têm *stock* de segurança?

Sim e é efetuado pelo departamento de compras.

7. Como se processa a expedição do produto acabado para os clientes e da matéria-prima para a fábrica?

Relativamente à entrega dos produtos aos clientes, obedece a um plano diário de separação e expedição. Nos dos produtos a expedir é aplicada uma etiqueta, sem a qual não podem ser faturados nem expedidos.

Quanto à transferência da matéria-prima para a fábrica, esta emite requisições ao armazém de matérias-primas e este executa os pedidos e envia-as para a fábrica.

8. Como são efetuadas as encomendas e o abastecimento nas diversas lojas?

Existe mínimos e máximos de reposição nas lojas. O abastecimento das diversas lojas é feito através de uma aplicação informática que tem em conta as vendas efetivas de cada loja, bem como os *stocks* mínimos e máximos fixados e a sua capacidade de armazenagem.

9. Como é que o *stock* é gerido? Têm fornecimento regular de matérias-primas ou é feito de acordo com as necessidades?

Existe fornecimento de matérias-primas todos os dias e de todo o tipo de matérias-primas.

10. Que indicadores utiliza, por que motivo e qual a finalidade?

Na distribuição temos os seguintes indicadores:

- Preciso, em tempo completo - Permite medir o nível de serviço da empresa aos clientes finais de uma forma transversal sendo este distribuído para todas as direções intervenientes e é objeto de um relatório mensal no qual são analisados os desvios e apresentadas medidas corretivas.
- Índice de reclamações de serviço - É objeto de relatório, detalha as anomalias verificadas nas entregas, como diferenças de quantidade, material danificado, etc.

No planeamento temos os seguintes indicadores:

- Valorização de *stock* (mensal);
- Número de artigos em rutura;
- Número de linhas em atraso por produto e por rutura;
- Cobertura do *stock* no armazém em semanas de vendas.

11. Têm inventário permanente? Conferem periodicamente?

Sim, funcionamos por inventário permanente e conferimos de uma forma periódica.

12. Como são tratadas as reclamações?

Demoramos cerca de 0,8 dias a responder a uma reclamação. Existem dois tipos de reclamações, a do produto (RPs), onde o *customer service* emite uma ordem de recolha do produto e esta é avaliada pela direção técnica que emite um parecer, e do serviço (RS), que trata dos erros de faturação, trocas, produtos danificados, atrasos de entrega e outros.

13. Fazem o controlo das devoluções dos produtos acabados e das matérias-primas?

Sim. É feito pela direção de *customer service* e direção técnica, sendo emitido um parecer que vai ser analisado pela direção comercial que procede em conformidade.

14. É realizado o controlo de qualidade do produto acabado e da matéria-prima?

Sim, é fundamental. Em termos de controlo de qualidade, possuímos dois tipos de controlo, o controlo exaustivo e o reduzido.

Num determinado tipo de matérias-primas existe uma qualidade concertada, que está devidamente parametrizada no sistema informático, no qual é efetuado o controlo aquando da renovação do *stock*. Por sua vez, existem outros tipos de matérias-primas em que o controlo é feito por

amostragem e, ainda outras que se procede à sua catalogação quando as mesmas dão entrada no armazém.

No que diz respeito aos produtos acabados e aos produtos intermédios estes também passam por um processo de controlo. Existem ainda produtos que pela sua simplicidade são aprovados pela fábrica, em que o departamento de controlo de qualidade não tem intervenção.

A 1.4. – Direção de *Customer Service*

Nome: Natércia Vasconcelos

Qualificações: Curso de assistência de administração

Cargo/Função: Diretora do *Customer Service*

Dia e hora: 23 de janeiro de 2013 pelas 17h

1. Como funciona este departamento em termos gerais?

Esta direção tem como objetivo servir o cliente, é da nossa responsabilidade a receção das encomendas, o atendimento, o tratamento das reclamações e a assistência técnica. A nossa direção faz a ligação com todas as outras áreas da empresa, menos com a área financeira, tendo há 5 anos total autonomia em relação à área comercial, área técnica e marketing, temos assim um âmbito muito alargado.

2. A quem reporta?

Reporta-se ao administrador delegado/ diretora administrativa.

3. Quais os indicadores utilizados para efeitos de controlo e comparação entre os vários períodos?

Nesta direção utilizamos indicadores ao nível do atendimento em que verificamos o número de chamadas que dão entrada, a rapidez no atendimento e, se o cliente foi bem atendido de acordo com as suas expectativas, ou seja, fazemos a monitorização das operações do atendimento.

Quanto às reclamações, estas são tratadas estatisticamente sendo produzidos mapas onde se comparam com as dos dois anos anteriores, relativamente aos gastos, ao número de reclamações, aos produtos, ações, entre outras, estes resultados são divulgados mensalmente para informação da direção e anualmente para a administração e restantes direções.

4. Como são rececionadas as encomendas? Qual é o seu tratamento? Como é feito o encaminhamento das mesmas?

As encomendas são rececionadas por telefone, fax, correio eletrónico e internet. As rececionadas pela internet constituem um processo revolucionário, único ao nível das empresas de tintas e vernizes, em que o cliente regista-se no nosso *website* e é nele que faz a gestão das suas encomendas permitindo-nos fazer uma ligação direta à direção de planeamento e logística e com o armazém. Atualmente, 50% do número de encomendas são feitas por esta via, tendo permitido reduzir gastos.

5. Por que via são feitas as reclamações?

São feitas por todas as vias, tanto pessoalmente como por comunicação instituída.

6. Quais são os tipos de reclamações mais comuns?

Relativamente às reclamações de serviço, as mais comuns são reclamações ao nível da entrega, do atendimento em lojas, de erros de faturação e de erros de preço. Quanto às reclamações relacionadas com o produto as mais comuns são a gestão de expectativas dos clientes e de produtos não conformes.

7. Como as mesmas são tratadas? São analisadas, é verificada a causa da reclamação?

Possuímos um *software, workflow*, onde são verificadas as reclamações quer de serviço quer de produto.

Tanto nas reclamações de produto como de serviço identifica-se a causa do problema. No caso de reclamações de produto utilizamos amostras dos produtos que de seguida passam pela direção técnica, pelo gestor do produto e pelo *customer service* sendo esta a direção que emite o parecer final ao cliente, que é feito sempre por escrito.

Assumimos a reclamação e verificamos o que é preciso para a resolver, só a encerramos quando tudo estiver resolvido.

8. Quais as consequências?

Se for verificado que o cliente tem razão, a primeira ação a tomar é ressarcir o cliente e de seguida providenciar que não aconteça novamente. Ou seja, são tomadas ações internas de forma a evitar que a mesma reclamação sobre o mesmo produto ou serviço se repita. Tentamos sempre ser rigorosos nas nossas análises e tratamento.

9. As reclamações são tratadas estatisticamente?

Sim, elaboramos um relatório mensal para efeitos da nossa direção e um anual para as diversas direções para que possam tomar conhecimento do que se passou.

10. As reclamações têm consequências na atribuição de incentivos?

Não tem consequência direta, isto é, não existe um item que avalie mas, no processo de avaliação de desempenho existe um que é o da eficácia, em que o número de reclamações pode afetar o número de atendimentos ao clientes, podendo a responsável que avalia levar isso em causa.

Para além da eficácia, possuímos outros componentes que avaliam o operador de atendimento, como o serviço ao cliente, qualidade do mesmo, conhecimento operacional e polivalência, rigor no trabalho, relacionamento e trabalho em equipa, persistência e assiduidade.

Quanto à direção, os componentes de avaliação são, a coordenação e motivação, persuasão, comunicação e serviço ao cliente e a sua qualidade.

A.1.5. – Departamento de Compras

Nome: Paula Pereira

Qualificações: Frequência da Universidade sem concluir

Cargo/Função: Responsável das compras de matérias-primas

Dia e hora: 30 de janeiro de 2013 pelas 17h

1. Em termos gerais, como funciona o departamento de compras?

É da responsabilidade deste departamento a negociação das matérias-primas (definição das quantidades de compra de acordo com os contratos estabelecidos com os fornecedores, definição dos preços, definição dos prazos de entrega), o contacto direto com o fornecedor, a pesquisa ativa de informação do mercado tanto de novos fornecedores como de matérias-primas, a gestão de *stock* das matérias-primas em consumo e a gestão administrativa do processo de compra de matérias-primas, acessórios e produtos complementares.

2. Como se processa a encomenda das matérias-primas? Têm fornecedores pré-determinados ou fazem sempre consultas no mercado?

Os fornecedores estão previamente definidos através da aprovação do laboratório, onde para cada matéria-prima está definido o fornecedor favorito.

Em algumas situações fazemos pesquisa no mercado de matérias-primas para ter conhecimento como estas se posicionam no mercado, em termos de preço/ qualidade, etc.

3. Quem decide sobre a aquisição das matérias-primas tanto a nível de fornecedores como de qualidade e preço?

É a diretora do departamento, mas as matérias-primas têm que ter a aprovação do laboratório, existe um contacto direto entre estes dois departamentos.

4. Têm quantidades mínimas de produtos específicos?

As quantidades estão acordadas previamente, e podem variar em função do custo de transporte, quanto maior for a quantidade a adquirir mais rentável se torna a compra das matérias-primas.

5. Têm *stock* de segurança?

A média das matérias-primas em *stock* é de aproximadamente um mês mediante se as mesmas são adquiridas no mercado nacional ou no mercado externo, este número é alterado caso houver informação contrária sobre as necessidades das matérias-primas.

6. Como é que o *stock* é gerido? Têm fornecimento regular de matérias-primas ou é feito de acordo com as necessidades?

A gestão do *stock* é feita normalmente no fim de cada mês, podendo, em casos especiais ser antecipada. Quanto ao fornecimento de matérias-primas, as mesmas são feitas de uma forma regular a não ser que seja necessário para satisfazer uma encomenda não programada.

7. Que indicadores são utilizados neste departamento?

Os principais indicadores usados é o prazo de entrega das matérias-primas e a classificação dos fornecedores.

APÊNDICE 2 | Indicadores de desempenho por perspectiva.

Perspetivas	Indicadores de desempenho	Autor
Financeira	Quota de Mercado	Kaplan e Norton (1992)
	VN por diversas áreas de negócios	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Taxa de crescimento do VN	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	RCI (Rendibilidade do Capital Investido)	Santos (1987)
	ROE (Return on Equity)	Kaplan e Norton (1993)
	Crescimento das vendas por loja	Santos (1987)
	RPA (Resultado por Ação)	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	VN por clientes finais	Ahn (2001)
	Taxa de Crescimento por Capitais Próprios	Kaplan e Norton (1992)
	EVA (Economic Value Added)	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	CVA (Cash-Value Added)	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	REA (Rendibilidade do ativo de exploração)	Menezes (1987)
	ROA (Return on Assests)	Colasse (1988)
	CFROI (Cash Flow Return on Investment)	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	VAB (Valor Acrescentado Bruto)	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	% Vendas por novas lojas	Banker (2004)
	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Neves (2011)
	ROCE (Return on Capital Employed)	Kaplan e Norton (1993)
	Taxa de Crescimento do Resultado Líquido	Kaplan e Norton (1992)
	Taxa de crescimento de Ativos Líquidos	Kaplan e Norton (1992)
	Autonomia Financeira	Santos (1987)
	Retorno do Capital	Kaplan e Norton (1993)
	Cash-flow	Kaplan e Norton (1992)
	Custo unitário de produção	Neves (2011)
	Prazo Médio de Recebimento (PMR)	Silva (2011)
	Prazo Médio de Pagamentos (PMP)	Silva (2011)
	Índice de endividamento	Santos (1987)
	Preço em relação ao preço praticado pela concorrência	Ahn (2001)
Margem Bruta	Banker (2004)	
Clientes	RCV (Rendibilidade Vendas/Clientes)	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	EVA (Economic Value Added)	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Prazo de resposta ao cliente	Brewer e Speh (2000)
	Índice de Satisfação dos Clientes	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Nº de clientes perdidos	Russo (2009)
	Tempos de entrega/serviço	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Índice de rendibilidade de clientes	Russo (2009)
	Cumprimentos dos prazos de entrega	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)

	Quota de Mercado	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Nº médio de dias para a satisfação de uma encomenda	Neves (2011)
	VN por novos clientes	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Nº de otimização de processos realizados	Ahn (2001)
	Crescimento do VN dos clientes atuais	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Nº de Repeat buyers/Nº clientes por ano	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Taxa de retenção de clientes	Neves (2011)
	% Entrega dentro do prazo	Kaplan e Norton (1996)
	Nº de clientes com cartão de crédito por loja	Banker (2004)
	Custo médio das reclamações	Cruz (2009)
	Peso das vendas por novos clientes	Neves (2011)
	Fidelização dos clientes	Pinto (2007)
Processos Internos	Lead Time/Tempo do ciclo	Kaplan e Norton (1996)
	Prazos de execução	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Custo unitário de bens e serviços	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Taxa de rejeição	Kaplan e Norton (2001)
	Taxa de erro do serviço	Norreklit (2000)
	Tempo de entrega do pedido	Norreklit (2000)
	Taxa de produtos com defeito	Russo (2009)
	Tempo de desenvolvimento de um novo produto	Neves (2011)
	Produtividade	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Tempo de paragem por avaria	Cruz (2009)
	Avaliação do fornecedor	Banker (2004)
	Taxa de utilização da capacidade	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Tempo de paragem por falta de MP	Dinis (2010)
	Horas Extras	Dinis (2010)
	% Sugestões das pessoas implementadas	Neves (2011)
	Nº e tipo de avaria por máquina	Cruz (2009)
	ROI (Retorno sobre o investimento)	Kaplan e Norton (2001)
	Tempo de atendimento médio dos clientes	Neves (2011)
	Taxa de desperdício de MP	Neves (2011)
	Nº de rotação de existências por ano	Silva (2011)
	Duração média de cada rotação	Santos (1987)
	Nº de processos alterados	Dinis (2010)
	Avaliação do reconhecimento da marca	Banker (2004)
	Tempo de resolução das reclamações	Neves (2011)
	Acidentes de trabalho	Kaplan e Norton (2001)
	Taxa de desperdício	Neves (2011)
"Cliente Mistério"	Banker (2004)	
Índice de qualidade	Kaplan e Norton (2001)	
Aprendizagem e	Nº de novas ideias aproveitadas	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)

Crescimento	Nº de novos produtos e serviços	Kaplan e Norton (1993)
	Taxa de absentismo	Russo (2009)
	Índice de satisfação dos funcionários	Kaplan e Norton (1996)
	Nº de prémios e incentivos que cada trabalhador recebe ao ano	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Nº de colaboradores qualificados	Pinto (2007)
	Nº de horas de formação	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Nº de postos de trabalho informatizados	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	Investimentos em tecnologia de informação por trabalhador	Jordan, Neves e Rodrigues (2002)
	% Objetivos atingidos	Kaplan e Norton (2001)
	Rotatividade dos colaboradores	Kaplan e Norton (2001)
	Know-how do capital humano	Kaplan e Norton (1993)
	Implementação de novos programas Informáticos e serviços	Manica (2009)
	Nº de postos de trabalho que podem ser criados	Ahn (2001)
	Nº de alianças criadas com outras instituições	Manica (2009)
	% Investimento realizado em tecnologia	Manica (2009)
	Êxito do recrutamento nas universidades	Kaplan e Norton (2001)
	Nº de horas de formação por empregado	Neves (2011)
	Taxa de retenção de empregados	Neves (2011)
	% Empregados na linha produtiva com autonomia	Neves (2011)
	% Trabalhadores da produção com formação apropriada à função	Neves (2011)
	% Trabalhadores da produção com formação no processo produtivo e na qualidade	Neves (2011)
	Competências adquiridas após formação	Dinis (2010)
	Trabalho em equipa	Dinis (2010)
	Performance do sistema de informação	Kaplan e Norton (1996)
	Custo das avarias	Cruz (2009)
	Motivação e capacidade de liderança	Dinis (2010)