



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

José Luís Teixeira Nunes

Análise da sustentabilidade na Associação "A Previdência Portuguesa"

Análise da sustentabilidade na Associação "A Previdência Portuguesa"

José Luís Teixeira Nunes

ISCAC | 2018

Coimbra, novembro de 2018



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

José Luís Teixeira Nunes

Análise da sustentabilidade na Associação “A Previdência Portuguesa”

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Doutor Gabriel Silva e supervisão do Dr. António Martins de Oliveira.

Coimbra, novembro de 2018

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

PENSAMENTO

"Quando podemos medir o que dizemos e expressá-lo em números, sabemos alguma coisa sobre o assunto; mas quando não podemos expressá-lo em números, o nosso conhecimento é de um tipo escasso e insatisfatório. Se não conseguimos medir, não conseguimos melhorá-lo."

Lord Kelvin

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Na conclusão desta etapa da minha vida, queria agradecer a todos aqueles que me acompanharam nesta caminhada e que de alguma forma tiveram um papel importante na sua realização.

Primeiro, um agradecimento especial aos meus pais, por todo o apoio prestado de forma incondicional, pela motivação e aconselhamento, bem como pela paciência e pela confiança que demonstraram em mim, sem eles nada disto seria possível.

À minha família pelo carinho, compreensão, disponibilidade, pelas palavras de incentivo e pelo apoio incondicional.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra por todos estes anos e por possibilitar o meu primeiro contacto com o meio laboral.

Ao meu orientador, Professor Doutor Gabriel Silva pelos seus ensinamentos, disponibilidade, sugestões e conhecimentos que me transmitiu na elaboração deste trabalho.

Ao meu coorientador, Professor Doutor Wander Carvalho, pelas visitas e acompanhamento na Associação, pelo incentivo e pelos comentários construtivos.

Ao Dr. Martins Oliveira, meu supervisor e presidente da “A Previdência Portuguesa”, um agradecimento pela predisposição de realizar o estágio na Associação e pela oportunidade de continuar na “APP” após a conclusão do estágio.

Aos meus amigos, pelo companheirismo, apoio, boa disposição, pela amizade e pelos momentos de aprendizagem e de convívio que fizeram com que esta fase fosse encarada da melhor maneira.

Aos colaboradores da Associação pela forma como me receberam e integraram, por toda a ajuda prestada e por todos os bons momentos passados durante o estágio.

A todos aqueles que me ajudaram direta ou indiretamente e fizeram parte deste percurso.

O meu muito obrigado!

RESUMO

Este relatório enquadra-se no estágio curricular da parte não letiva do Mestrado em Gestão Empresarial, promovido pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, decorreu na “A Previdência Portuguesa” (“APP”), teve início a 14 de setembro e findou a 23 de abril, com uma duração de aproximadamente 960 horas.

Com a crescente competitividade e volatilidade dos mercados, é essencial que as organizações disponham instrumentos de avaliação da performance adequados que auxiliem a tomada de decisão dos gestores.

Os sistemas tradicionais de avaliação da performance acabaram por ficar obsoletos, tendo em conta esta nova realidade. Para colmatar estas falhas Kaplan e Norton apresentam a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), afirmando que para gerir uma organização é necessário avaliar o desempenho de várias áreas simultaneamente, logo era essencial integrar outros indicadores na análise da performance, além da financeira.

Neste sentido, o presente relatório tem o objetivo de contextualizar um BSC e o respetivo mapa estratégico adaptado às especificidades da Associação – organização sem fins lucrativos (OSFL). Para tal, foi necessário selecionar e adaptar as perspetivas de avaliação da performance, os objetivos estratégicos, indicadores, estabelecer metas e iniciativas adequadas à realidade da “APP”. A utilização desta metodologia é justificada pela sua capacidade de avaliar a performance, de disseminar a estratégia, de comunicar e de garantir o alinhamento da Associação, permitindo assim gerar as linhas de orientação para a sustentabilidade da Associação.

Foi ainda avaliada a estratégia e identificados os principais riscos que a “APP” está exposta. E são apresentadas as conclusões do trabalho.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Avaliação da performance, Estratégia, Organização Sem Fins Lucrativos, Sustentabilidade

ABSTRACT

This report is part of the curricular stage of the non-learner component of the Master in Business Management, promoted by the Superior Institute of Accounting and Administration of Coimbra, held at "A Previdência Portuguesa" ("APP"), started on 14 September and ended on 23 April, with a duration of approximately 960 hours.

With the increasing competitiveness and volatility of the markets, it is essential that organizations have adequate performance assessment tools to assist managers in their decision-making.

Traditional performance evaluation systems have become obsolete given this new reality. In order to overcome these shortcomings, Kaplan and Norton present the Balanced Scorecard methodology, stating that to manage an organization it is necessary to evaluate the performance of several areas simultaneously, so it was essential to integrate other indicators in the performance analysis, besides the financial one.

In this sense, this report had the objective of contextualizing a BSC and its strategic map adapted to the specificities of "APP- non-profit organization (NPO). To this end, it was necessary to adapt and select performance evaluation perspectives, strategic objectives, indicators, set goals and initiatives appropriate to the reality of the "APP". The use of this methodology is justified by its ability to evaluate performance, to disseminate the strategy, to communicate and to guarantee the alignment of the Association, thus generating guidelines for the Association's sustainability.

The strategy was also evaluated and the main risks identified in which "APP" is exposed. And the conclusions of the work are presented.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Assessment, Strategy, Nonprofit Organization, Sustainability

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Revisão da Literatura	3
1.1 Caracterização do ambiente organizacional	3
1.2 Contextualização do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	5
1.2.1 Quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	10
1.2.2 Indicadores e relações de causalidade	14
1.3 Da formulação à implementação da estratégia: 4 processos de gestão	16
1.4 Princípios para uma Organização focada na estratégia	18
1.5 Mapa estratégico e temas e Ativos Intangíveis	19
1.6 Ciclo de Gestão: Ligação das estratégias e operações	23
1.7 O BSC nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)	28
1.8 Críticas ao BSC	32
2 Metodologia	36
3 Contextualização do Estágio	37
3.1 Identificação da Associação e evolução histórica	38
3.1.1 Mutualismo	39
3.1.2 Estrutura organizacional	40
3.1.3 Identificação dos segmentos	41
3.1.4 Estratégias	42
3.1.5 Evolução da Atividade Associativa (2012-2016)	43
3.1.6 Evolução dos segmentos	45
3.1.7 Análise dos Segmentos tendo em conta o Volume de Negócios (2012-2016)	54
3.1.8 Análise do Perfil Competitivo por Segmento de Mercado	55

3.1.9	Recursos e Vantagens competitivas.....	61
3.1.10	Resultados dos últimos 5 anos e Recursos Financeiros	64
3.2	Aplicação do BSC na “APP”	67
3.2.1	Identificação dos Stakeholders e das perspectivas de performance	68
3.2.2	Determinação dos objetivos estratégicos	69
3.2.3	Mapa estratégico “APP”	70
3.2.4	Proposta dos indicadores de performance	74
3.2.5	Iniciativas estratégicas	78
CONCLUSÃO		80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		82
APÊNDICES		87
APÊNDICE 1. Identificação dos segmentos		88
APÊNDICE 2. Modalidades com maior peso em número e valor (2012-2016)		89
APÊNDICE 3. Matriz de identificação dos segmentos (VN 2016).....		90
APÊNDICE 4. Recursos		92
APÊNDICE 5. Indicadores e rários da “APP” 2012-2016.....		95
APÊNDICE 6. Missão, Visão e Valores.....		97
APÊNDICE 7. Análise SWOT e Fatores Críticos de Sucesso		98
APÊNDICE 8. Metas a 5 anos		100
APÊNDICE 9. Plano de ação – 6 grandes iniciativas.....		105
APÊNDICE 10. Apreciação do risco estratégico		108
Adequação da estratégia corporativa/segmento de mercado		112
Análise do Perfil Competitivo do Segmento ERPI (S4).....		114
Análise do Ciclo de vida dos segmentos		115
Aceitabilidade da estratégia corporativa/segmento de mercado		116
Análise de sensibilidade ERPI.....		119

Exequibilidade da estratégia corporativa/segmento de mercado	123
Mapeamento dos riscos estratégicos.....	125
APÊNDICE 11. Estrutura Residencial Para Idosos.....	128
APÊNDICE 12. Demonstrações Resultado e Balanço (Sede, Patrimônio e JIPP) 2017-2021	137
ANEXOS	139
Anexo 1- Imagens de apoio à revisão da literatura.....	140
Anexo 2 – Estrutura organizacional da “APP”	142
Anexo 3 - Modalidades.....	143
Anexo 4 – Empréstimos.....	145
Anexo 5 – Alteração do logótipo da “APP”	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1- Relação central da Estratégia com as quatro perspetivas do BSC	14
Figura 1.2- Gestão Estratégica: Quatro Processos.....	16
Figura 1.3- Ciclo de gestão: Ligar a estratégia às operações.....	23
Figura 2.1- Evolução da Massa Associativa.....	44
Figura 2.2- Atividade Associativa	44
Figura 2.3- Taxa de ocupação dos Imóveis	54
Figura 2.4- Matriz de avaliação do Segmento Sede (S1)	59
Figura 2.5- Matriz de Avaliação do Segmento JIPP (S2).....	60
Figura 2.6- Matriz de Avaliação do Segmento Património (S3)	61
Figura 2.7- Mapa estratégico "APP"	71

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1.1- Diferenças entre o paradigma da era Industrial e da era Informação	4
Tabela 2.1- Identificação da Associação	38
Tabela 2.2- Número e valor das novas modalidades subscritas.....	46
Tabela 2.3- Número de pagamentos de modalidades	46
Tabela 2.4- Número de subscrições no período 2012-2016	47
Tabela 2.5- Capital subscrito no período 2012-2016.....	47
Tabela 2.6- Taxa de Crescimento das modalidades (número).....	48
Tabela 2.7- Taxa de crescimento das modalidades tendo em conta o Capital Subscrito	49
Tabela 2.8- Evolução das Rendas Vitalícias.....	50
Tabela 2.9- Empréstimos concedidos e juros no período 2012-2016.....	52
Tabela 2.10- Número de utentes e valor das matrículas e mensalidades do JIPP	52
Tabela 2.11- Valor das rendas e dos gastos com as obras	53
Tabela 2.12- Valor do Volume de negócios (€) no período de 2012-2016	54
Tabela 2.13- Taxa de crescimento dos segmentos tendo em conta o volume de negócios	55
Tabela 2.14- Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Segmento Sede e dos principais concorrentes	58
Tabela 2.15- Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Segmento JIPP e dos principais concorrentes	59
Tabela 2.16- Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Segmento Património e dos principais concorrentes	61
Tabela 2.17- Análise dos principais gastos que consumiam os rendimentos (2012 e 2016)	64
Tabela 2.18- Perspetivas do BSC adaptadas à "APP"	69
Tabela 2.19- Objetivos estratégicos "APP"	70

Tabela 2.20- Indicadores de performance e Metas das perspectivas de avaliação da performance da “APP”.....	76
Tabela 2.21- Plano de Ação "APP"	78

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

A.M.S. – Assistência Médica na Sede

APP – A Previdência Portuguesa

BSC – *Balanced Scorecard*

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

CS – Capital Subscrito

ERM – *Enterprise Risk Management*

ERPI – Estrutura Residencial Para Idosos

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

JIPP – Jardim de Infância “A Previdência Portuguesa”

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

SIGA - Sistema Integrado de Gestão de Associados

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

VN – Volume de Negócios

INTRODUÇÃO

Após o término da parte letiva do mestrado em Gestão Empresarial, emergiu a hipótese do mestrando efetuar um estágio curricular. Como nunca tinha tido qualquer contacto com o meio organizacional e laboral, optei pela integração neste meio, para realizar a parte não letiva do mestrado. Assim, foi realizado um estágio curricular na “A previdência Portuguesa” (“APP”), que decorreu entre os meses de setembro de 2017 e abril de 2018, com uma duração de 960 horas. Esta por sua vez, identifica-se como uma Associação Mutualista, pertence ao terceiro setor, isto é, ao setor não lucrativo. O movimento mutualista caracteriza-se por ser um sistema de proteção social, cujo seu grande objetivo é a ajuda mútua e a reciprocidade de interesses em momentos de necessidade e de carência, pelo que o grande objetivo é a melhoria da qualidade de vida dos seus associados.

Com este trabalho pretende-se evidenciar as tarefas e atividades realizadas durante o estágio. O tema selecionado para o estudo foi a avaliação da sustentabilidade da “APP”. A grande motivação para a escolha deste tema, emerge do interesse de um setor (não lucrativo) que tem pouco conhecimento e desenvolvimento empírico, além do interesse em estudar uma instituição de cariz social.

O ambiente organizacional é caracterizado pelas constantes mudanças e pela competitividade feroz, suscitando assim inúmeras alterações no mercado. Neste sentido, para gerir uma organização é necessário que os gestores consigam visualizar o desempenho de várias áreas. Como os sistemas de avaliação da performance, utilizados até então, usavam exclusivamente medidas financeiras apenas avaliavam os resultados obtidos e não se conseguia perceber a sua origem.

Com o intuito de responder ativamente a estas dificuldades, da avaliação e monitorização do desempenho, emergiram novas metodologias. De salientar a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que complementa as medidas financeiras (passado) com medidas que podem impulsionar o futuro da organização, medidas não financeiras. Posteriormente, esta metodologia passou a ser utilizada para esclarecer, clarificar e comunicar a estratégia, possibilitando assim que as organizações garantam o alinhamento e a monitorização da estratégia. Kaplan e Norton (2008b), referem que as organizações que implementam o BSC têm melhor desempenho que as outras. Estes resultados também se verificam na

aplicação do BSC em Portugal (Quesado & Rodrigues, 2009; Machado, 2013). Está assim justificada a aplicação desta metodologia para garantir a sustentabilidade da “APP”.

As estratégias da “APP” têm grande relevância e influência no seu desempenho futuro pelo que é essencial, compreender e adequar estas consoante os contextos com que se deparam. Assim, a compreensão, avaliação, adequação e determinação das estratégias, a sua partilha e envolvimento de todos os colaboradores é fundamental para o desempenho e sustentabilidade da “APP”.

O grande objetivo do trabalho é elaborar uma proposta para implementação do BSC, adaptado à realidade da “APP”, tendo em conta a Missão e Visão da mesma. Assim, esta metodologia deve gerar linhas de orientação para a sua sustentabilidade, auxiliando os administradores na sua tomada de decisão. Outro objetivo deste trabalho é avaliar a estratégia e identificar os principais riscos que a Associação está exposta.

Para este fim, foi utilizado um modelo proposto pelo Professor Doutor Gabriel Silva, que é constituído por duas fases. A primeira onde é efetuada uma análise ao contexto atual da Associação, e que culmina na contextualização do BSC e do correspondente mapa estratégico adaptado à “APP”, organização sem fins lucrativos (OSFL). A segunda fase está relacionada com a apreciação do risco, onde se pretende avaliar a estratégia de acordo com os seus critérios, identificar os principais riscos e efetuar o mapeamento dos mesmos.

Para conseguir alcançar os objetivos supramencionados, o corpo do trabalho está dividido em duas partes. A primeira parte destinada ao enquadramento teórico, é efetuada uma revisão da literatura, fundamentando e explicando a metodologia a adotar pela “APP”, nomeadamente o *Balanced Scorecard*.

A segunda parte, está distribuída em três grandes capítulos e é nesta fase que é efetuada a ligação entre a componente teórica e a prática. No primeiro capítulo é efetuada uma análise ao contexto atual da “APP”, descrevendo e analisando a organização acolhedora (segmentos, estratégias, recursos, resultados). No segundo capítulo é apresentado a proposta de implementação da metodologia do BSC adaptado às especificidades da “APP” (identificação da Missão, Visão, Valores, análise SWOT, fatores críticos de sucesso, identificação dos *stakeholders* e das perspetivas de performance; determinação dos objetivos estratégicos; mapa estratégico; proposta de indicadores estratégico e iniciativas estratégicas). No terceiro capítulo (apresentado no apêndice 10) é efetuada a

avaliação estratégica, são identificados os principais riscos que a Associação está exposta e é apresentado o mapeamento dos riscos estratégicos.

Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho.

1 Revisão da Literatura

O enquadramento teórico consiste no desenvolvimento da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), no pressuposto que é importante perceber como surgiu, em que consiste, a sua evolução e quais as suas vantagens e limitações.

1.1 Caracterização do ambiente organizacional

Atualmente, estamos perante mercados que se caracterizam pela sua maior globalização e constantes mudanças, pelo que é essencial a adaptação das organizações às mudanças que vão emergindo. Esta globalização, impõe mudanças rápidas que caracterizam um ambiente instável e “turbulento” (O’Toole & Meier, 2014). Este ambiente em mudança necessita de uma maior atenção e profundidade em termos da análise, para que seja possível superar as ameaças e aproveitar as oportunidades que surgem. Para conseguir ter sucesso em ambientes instáveis, as organizações devem ser capazes de processar mais informação sobre as alternativas disponíveis e quais os impactos prováveis que daí podem advir. Logo, é fundamental analisar as diversas estratégias que podem ser executadas e quais os riscos e oportunidades que estas acarretam (Goll & Rasheed, 1997).

Como sabemos, gerir uma organização nos dias de hoje, num ambiente caracterizado pela crescente globalização e competitividade dos mercados, é uma tarefa complexa, como tal, os gestores carecem de um conjunto de indicadores sobre os vários aspetos do ambiente e do desempenho organizacional para auxiliar a tomada de decisão, de forma a garantir um rumo à excelência organizacional.

Segundo Kaplan e Norton, as organizações estavam a passar por uma transformação revolucionária, uma vez que a competição na era industrial (1850-1975) estava a mudar de paradigma, para uma competição numa era da informação. Ainda segundo os mesmos, o sucesso das organizações na era industrial era determinado pela capacidade de as mesmas obterem economias de escala. Aspetos como a tecnologia e inovação eram importantes, mas apenas as organizações que integravam estas tecnologias aos ativos tangíveis poderiam garantir o sucesso (possibilitava a produção em massa de forma eficiente) (Kaplan & Norton, 1996c; Kaplan R. S., 2010).

A era da informação surge no final do século XX e acabou por tornar obsoleto os princípios essenciais da concorrência industrial. O ambiente desta nova era exige que as organizações tenham capacidade para assegurar o sucesso competitivo e a capacidade para gerir e explorar ativos intangíveis tornou-se mais importante do que apenas investir em ativos tangíveis. Isto porque com os ativos intangíveis as organizações podem: **I)** desenvolver relações que garantam a fidelidade dos clientes, assim como permite atender novos segmentos de mercado de forma eficiente e eficaz; **II)** lançar produtos e/ou serviços inovadores que sejam desejados pelos clientes; **III)** produzir bens e serviços personalizados de alta qualidade a preços competitivos; **IV)** mobilizar as habilidades, motivação e “*know-how*” dos colaboradores para a melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta e; **V)** utilizar tecnologias de informação, bases de dados e sistemas de informação (Kaplan & Norton, 1996c).

Kaplan e Norton afirmam que as vantagens, nos dias de hoje, não derivam tanto da gestão dos ativos físicos e financeiros, mas sim do quão bem a organização consegue alinhar estes com os ativos intangíveis. Referem ainda que os ativos intangíveis podem representar 80% do valor de uma organização na economia atual (Kaplan & Norton, 2006). Com isto, é possível concluir que o foco passou para os ativos intangíveis, cujo peso nas organizações tem vindo a aumentar drasticamente nos últimos anos, o que confirma a alteração do paradigma. (Ver figura 0.01 do anexo 1)

Importa agora perceber melhor algumas diferenças entre os paradigmas da era industrial e da era da informação. Desde logo, uma grande diferença que suscitou esta mudança de paradigma foi a globalização. Nos dias de hoje, as organizações concorrem a nível mundial, não existem fronteiras, e, conseqüentemente, as organizações devem combinar a eficiência e a agressividade competitiva do mercado com a sensibilidade das expectativas dos clientes (Kaplan & Norton, 1996c).

Tabela 1.1- Diferenças entre o paradigma da era Industrial e da era Informação

Era Industrial	Era da Informação
Processos	
As vantagens competitivas eram obtidas através da especialização das habilidades funcionais nas diversas áreas, a exemplo da produção, compras, distribuição, marketing. Apesar disto, com o passar do tempo, a maximização da especialização funcional provocou a ineficiência dos processos.	As organizações da era da informação trabalham com processos integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.
Segmentação dos clientes	

As organizações ofereciam produtos e serviços “padrão” a preços competitivos.	Produtos e serviços personalizados de acordo com os diferentes segmentos de mercado (clientes).
Inovação	
Na era industrial garantia vantagens para as organizações em virtude de tornar os processos eficientes, contudo, era necessário que estas inovações e tecnologias fossem integradas aos ativos tangíveis.	Na era da informação, a vantagem competitiva numa geração de um produto não garante a liderança na próxima plataforma. Assim é essencial garantir a melhoria contínua dos processos e produtos para assegurar o sucesso a longo prazo.
Know-how dos Colaboradores	
Os colaboradores eram divididos em dois grupos: os intelectuais que eram aqueles que utilizavam as suas habilidades analíticas para projetar produtos ou processos e supervisionavam as operações diárias. O segundo grupo eram os colaboradores que se dedicavam à fabricação dos produtos e esta força de trabalho era o principal fator de produção nas organizações, o que significa que na era industrial era utilizada apenas a capacidade física e não a intelectual dos colaboradores.	Na era da informação, até mesmo aqueles colaboradores ligados à produção são valorizados pelas sugestões de melhoria da qualidade, redução de custos e redução de ciclos. Os colaboradores devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerir e explorar o <i>Know-How</i> dos colaboradores é hoje em dia um grande desafio. Nesta era, os recursos humanos são fonte de vantagens competitivas, o que possibilita o sucesso das organizações no ambiente atual.

Fonte: Elaboração própria, baseado Kaplan & Norton, (1996c)

Com o intuito de conseguir competir com sucesso no futuro, Kaplan e Norton afirmam que as organizações estão a adotar algumas metodologias que lhes permitem alcançar melhorias excepcionais de desempenho, como, por exemplo, gestão da qualidade total, produção de sistemas de distribuição *just-in-time*, organização focada no cliente, *empowerment* dos funcionários e reengenharia. De referir ainda que as melhorias de desempenho por norma exigem mudanças significativas, o que acarreta mudanças no sistema de avaliação da performance. Os autores defendiam que seria impossível “navegar” rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e com ênfase nas competências, monitorizando e controlando apenas as medidas financeiras que refletem o desempenho passado (Kaplan & Norton, 1996c).

1.2 Contextualização do *Balanced Scorecard* (BSC)

Os sistemas de avaliação da performance vinham a ganhar uma importância significativa para as organizações, contudo, a mudança de paradigma levou a que fossem postos em causa pelas organizações, visto que, na sua maioria estes sistemas eram compostos apenas por bases exclusivamente financeiras, que por sua vez aferiam a períodos passados e colocavam a ênfase no curto prazo (Kaplan & Norton, 1996c). Por outras palavras, devido às limitações dos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, tornou-se necessário o desenvolvimento de modelos de indicadores de gestão que traduzam os fatores críticos de sucesso, de acordo com o novo paradigma (Quesado & Rodrigues, 2009).

Ittner & Larcker (2000), referem que o grande desafio na avaliação da performance passa por selecionar as medidas de desempenho, pois os sistemas de avaliação da performance desempenham um papel fulcral no desenvolvimento da estratégia, assim como na avaliação dos objetivos organizacionais. Estes afirmam ainda que os dados financeiros apresentam algumas limitações como medidas de desempenho organizacional, assim como os sistemas tradicionais caracterizados pelo uso exclusivo de medidas financeiras são inadequados para os dias de hoje. Estes autores alegam que a carência das medidas de desempenho financeiro acabou por suscitar algumas inovações, desde indicadores não financeiros (de ativos intangíveis e de capital intelectual), originando sistemas mais equilibrados (*balanced*), constituídos por medidas financeiras e não financeiras (Ittner & Larcker, 2000).

As medidas não financeiras permitem às organizações algumas vantagens, nomeadamente: **I)** existência de uma ligação mais próxima das estratégias organizacionais de longo prazo, dado que, por norma, as medidas financeiras focam-se no desempenho anual e de curto prazo. Completar as medidas financeiras com medidas não financeiras permite às organizações comunicar os objetivos e incentivar os gestores a lidar com a estratégia de longo prazo. **II)** Muitas das críticas efetuadas às medidas financeiras referem que os fatores críticos de sucesso na maioria das indústrias são ativos intangíveis (p.e.: capital intelectual, fidelização dos clientes) e não os ativos tangíveis. Os autores argumentam que, apesar da dificuldade em quantificar estes ativos intangíveis em termos financeiros, as medidas não financeiras podem fornecer indicadores indiretos dos ativos intangíveis da organização. **III)** As medidas não financeiras podem ser melhores indicadores de desempenho financeiro futuro. Até mesmo quando o objetivo é maximizar o desempenho financeiro, as medidas financeiras podem não conseguir captar os benefícios de longo prazo das decisões tomadas atualmente. *“Non-financial data can provide the missing link between these beneficial activities and financial results by providing forward-looking information on accounting or stock performance.”* (Ittner & Larcker, 2000) **IV)** A seleção das medidas deve fornecer informações sobre as ações de gestão e o nível de “ruído” das medidas. O “ruído” está relacionado com as mudanças nas medidas de desempenho que estão fora do controlo dos gestores ou da organização. Tendo em conta que as medidas não financeiras são menos suscetíveis ao “ruído” externo do que as medidas financeiras, o uso destas pode otimizar o desempenho dos gestores, fornecendo uma avaliação mais precisa das suas ações (Ittner & Larcker, 2000).

Com isto é possível concluir que, apesar das medidas não financeiras serem cada vez mais importantes para a tomada de decisão e para a avaliação de desempenho, as organizações devem escolher as medidas de acordo com a sua estratégia corporativa, *drivers* de desempenho, objetivos organizacionais e com o ambiente competitivo. Estes autores argumentam ainda que a seleção das medidas de desempenho é um processo dinâmico, pois as medidas podem ser apropriadas hoje, mas o sistema necessita de ser reavaliado continuamente, acompanhando assim a evolução das estratégias e dos ambientes competitivos (Ittner & Larcker, 2000).

Durante anos, os gestores reconsideraram como poderiam medir o desempenho dos seus negócios, visto que estes reconheciam que nova realidade competitiva e as novas estratégias exigiam um novo sistema de medição do desempenho (Eccles, 1991).

Os sistemas de avaliação que utilizavam exclusivamente medidas financeiras acabaram por ficar obsoletos, uma vez que não eram adequados para avaliar e orientar o rumo das organizações. Consequentemente, Kaplan & Norton (1992; 1993; 1996c) lançam o modelo BSC, com o intuito de que este responda a algumas problemáticas comuns às organizações, neste caso a gestão baseada em indicadores exclusivamente financeiros.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surge na década 1990, proposto por Robert Kaplan e David Norton, através do seu artigo da *Harvard Business Review* – “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” (1992), como um sistema de avaliação da performance que incluía medidas financeiras e não financeiras, artigo este que teve por base um estudo realizado no início dos anos 90 pelo Instituto Nolan Norton sobre a medição do desempenho das organizações cujos ativos intangíveis desempenhavam um papel fulcral na criação de valor.

Este interesse surgiu de uma ideia que tinha sido articulada há mais de um século, como referiu Lord Kelvin, só sabemos alguma coisa sobre determinado assunto quando é possível expressá-lo em números, quando não é possível o nosso conhecimento é escasso e insatisfatório, pois quando não conseguimos medir, não conseguimos melhorá-lo. Neste sentido, a grande motivação para este estudo surge da crença de que os métodos de avaliação existentes eram, na sua maioria, apoiados por indicadores e dados financeiros. Os intervenientes deste estudo admitiam que a dependência das medidas de desempenho apenas em dados financeiros era um obstáculo e prejudicava a capacidade de criação de valor das organizações (Kaplan & Norton, 1996c; Kaplan R., 2010).

Neste estudo, foram analisados alguns casos concretos de sistemas inovadores da avaliação da performance, como, por exemplo, o estudo da Analog Devices, que, além dos dados financeiros, utilizava outras medidas relacionadas com os prazos de entrega, qualidade, ciclos de tempo do processo de produção e a eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Importa salientar que, a partir das reuniões e das experiências partilhadas nos vários casos estudados, surgiram várias noções, por exemplo o valor para o acionista e a mensuração da produtividade e da qualidade. Contudo, a ideia que mais cativou os participantes do estudo, surgindo como ferramenta mais promissora, foi a de um *scorecard* multidimensional.

É através destas discussões de grupo que surge o *Balanced Scorecard* (BSC), estruturado em torno de quatro perspetivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem. O nome BSC refletia o equilíbrio que este modelo procura entre as perspetivas internas (processos e aprendizagem e crescimento) e externas (financeira e clientes), entre os objetivos de curto e médio/longo prazo e entre indicadores de ação e de resultado. Tratava-se agora do acompanhamento/monitorização dos objetivos estratégicos realizar-se através de um *report* periódico (Kaplan & Norton, 1996c).

O BSC não era o único, nem foi o primeiro a defender, que as medidas não financeiras deviam ser utilizadas para motivar, medir e avaliar o desempenho da organização. Apesar disto, até à década de 90, e como já mencionado, a maior parte das organizações utilizavam informação quase exclusivamente financeira e dependiam fortemente dos orçamentos para manter o foco no desempenho a curto prazo (Kaplan R. S., 2010).

Kaplan e Norton defendem que, para gerir uma organização é necessário que os gestores consigam visualizar o desempenho de várias áreas simultaneamente. Nestas circunstâncias era essencial integrar outros indicadores na análise da performance além da financeira. Então, o BSC não era o substituto das medidas financeiras, mas sim o seu complemento. “*They realize that no single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of the business. Managers want a balanced presentation of both financial and operational measures.*” (Kaplan & Norton, 1992)

Segundo estes autores, a avaliação da performance não deve ser efetuada apenas por medidas financeiras, uma vez que os ativos intangíveis representam cada vez mais um valor fundamental para as organizações. Os autores acreditavam que se as organizações pudessem melhorar a gestão dos seus ativos intangíveis, conseguiriam integrar os mesmos

nos seus sistemas de gestão. Além disso, as medidas financeiras representam os resultados de ações passadas e colocam ênfase na performance a curto prazo, acabando por desvalorizar a performance a médio/longo prazo, ou melhor, as medidas financeiras colocam ênfase na informação do que aconteceu (passado) e não indicam como a organização poderá melhorar o seu desempenho futuro. Neste aspeto, o BSC funciona como pedra angular para o sucesso atual e futuro da organização (Kaplan & Norton, 1993; Kaplan R. S., 2010).

“(...) we devised a “balanced scorecard”- a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.” (Kaplan e Norton, 1992)

Em suma, o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas que podem impulsionar o futuro da organização, medidas não financeiras. Importa referir que os objetivos e medidas são estabelecidos de acordo com a visão, missão e estratégias da organização. Ao articular os resultados que a organização deseja com os impulsionadores desses resultados, os gestores podem canalizar as habilidades, conhecimento e energia específica de todas as partes da organização para alcançar os objetivos de longo prazo da mesma (Kaplan & Norton, 1996b).

Apesar disto, Kaplan e Norton verificaram que a maioria das organizações utilizavam o BSC não só para medir a performance, mas também para implementar novas estratégias com sucesso. Este sistema, apesar de ter surgido como um sistema de avaliação da performance, rapidamente passou a ter ligação à estratégia da organização. O BSC passou a ser utilizado para esclarecer, clarificar e comunicar a estratégia, alinhar as metas dos departamentos e dos colaboradores, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periodicamente, associar objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais e, por fim, para obter um *feedback* da estratégia, com o intuito de aprofundar o seu conhecimento e aprimorá-la (Kaplan & Norton, 1993; 1996c).

“The Balanced Scorecard, however, is more than a new measurement system. Innovative companies use the scorecard as the central, organizing framework for their management

processes. Companies can develop an initial Balanced Scorecard with fairly narrow objectives: to gain clarification, consensus, and focus on their strategy, and then to communicate that strategy throughout the organization. The real power of the Balanced Scorecard, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system.” (Kaplan & Norton, 1996c)

Com o propósito de auxiliar a clareza e a utilidade do BSC, em 1993, Kaplan e Norton descrevem a importância de selecionar um número limitado de medidas agrupadas em quatro perspectivas (Kaplan & Norton, 1993; Cobbold & Lawrie, 2002). Estes autores sugerem que as organizações devem relacionar os indicadores de performance com a estratégia, demonstrando que a utilização de 20 ou 25 medidas associadas às quatro perspectivas auxiliariam as organizações a comunicar e a implementar a estratégia.

Organizações com diferentes estratégias, situações de mercado e ambientes, exigem diferentes informações para a tomada de decisão e medição de desempenho (Eccles, 1991). É salientar que o BSC pode ser adotado por qualquer tipo de organização, privada ou pública, com ou sem fins lucrativos.

1.2.1 Quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Importa agora compreender melhor as quatro perspectivas que compõe o BSC. Como foi supramencionado, o BSC integra três perspectivas além da financeira. Com estas perspectivas as organizações conseguem responder a quatro perguntas essenciais: **I)** Para a organização ser bem-sucedida financeiramente, como deve ser vista pelos acionistas? Que resultados deve apresentar? (P. Financeira); **II)** Para a organização alcançar a visão, como deve ser vista pelos clientes? (P. Clientes); **III)** Para a organização conseguir satisfazer os seus acionistas e clientes, em que processos deve ser excelente? (P. Processos); **IV)** Para alcançar a visão da organização, como é que a organização garante a sustentabilidade da capacidade de mudanças e melhorias? (P. Aprendizagem e Crescimento). Importa referir que cada perspectiva deve ser complementada com um determinado número de indicadores-chave, incluindo desta forma todos os níveis. Com estas perspectivas, o BSC equilibra os objetivos de curto, médio e longo prazo, entre os resultados desejados e os *drivers* de desempenho desses resultados, assegurando assim que todas as medidas estão direcionadas para alcançar a estratégia integrada (Kaplan & Norton, 1996c).

Perspetiva Financeira – as medidas de desempenho financeiro são relevantes, uma vez que estas demonstram se as estratégias (implementação e execução) estão a contribuir para obter resultados positivos, isto é, se geram valor para os investidores (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c). Os objetivos patentes nesta perspetiva devem servir de foco para os objetivos das outras perspetivas, visto que todas as medidas e objetivos devem estar interligados numa cadeia de relações de causalidade, possibilitando assim uma melhoria do desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c; Kaplan R., 2010).

Os indicadores mais utilizados nesta perspetiva estão relacionados com a criação de valor, rentabilidade e crescimento (Kaplan & Norton, 1992). Esta perspetiva reflete o resultado de ações passadas. É nesta perspetiva que é possível verificar se a estratégia da organização permite garantir a sustentabilidade no longo prazo (define os objetivos a longo prazo). Em suma, esta perspetiva é pertinente pois os objetivos e as metas devem desempenhar um papel duplo, numa primeira fase deve servir para determinar qual o desempenho financeiro desejado e posteriormente deve ser a meta principal para os objetivos das outras perspetivas do *scorecard*. Assim, a perspetiva financeira é influenciada e influencia todas as outras (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c; Kaplan R., 2010).

Segundo estes autores, os indicadores e metas devem ser selecionados de acordo com o contexto da organização e com o setor em que a mesma está inserida. Alguns exemplos de indicadores mais utilizados nesta perspetiva são rentabilidade dos capitais próprios (ROE), crescimento de vendas, *economic value added (EVA)*, etc.

Perspetiva dos Clientes – é através desta que os gestores articulam a sua estratégia de clientes para conseguir cumprir com os objetivos financeiros. Para tal, é necessário identificar os segmentos de mercado onde a organização estará presente, identificar o público-alvo e a proposta de valor, com o propósito de garantir que os clientes fiquem satisfeitos. No fundo, esta perspetiva deve criar valor para os clientes, que por sua vez irão permitir que a organização alcance os resultados financeiros desejados (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c).

De acordo com os segmentos em que a organização está presente, deve identificar quais são os critérios que os clientes mais valorizam, ou seja, os fatores críticos de sucesso, para oferecer uma proposta de valor que seja valorizada e aceite pelo público-alvo. A proposta de valor representa os atributos que as organizações oferecem através dos seus produtos

e serviços, com o objetivo de garantir a lealdade e satisfação dos clientes. Estas propostas variam consoante o negócio e a indústria, contudo, deve ser coerente com as estratégias definidas. Posto isto, importa salientar que as propostas de valor se baseiam nas seguintes opções: **I) excelência operacional** – preços competitivos, qualidade dos produtos e rapidez nas entregas; **II) proximidade com o cliente** – relação com o cliente de qualidade e personalizada, serviços de excelência e oferta completa e; **III) liderança no produto** – funcionalidade, características e desempenho do produto traduzida na inovação contínua. As organizações devem ter em conta ainda **os atributos do produto/serviço** – que abrangem a funcionalidade do produto/ serviço, o preço e a qualidade; **a imagem e reputação** – permite que uma organização se defina proactivamente para os clientes; **a relação com o cliente** – inclui a entrega, o tempo de resposta e a satisfação do cliente do produto ou do serviço prestado pela organização. É preciso ter em conta estes aspetos, pois influenciam os vários objetivos desta perspetiva, nomeadamente a satisfação, fidelização, retenção e rentabilidade dos clientes (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c). Alguns exemplos de indicadores são o índice de satisfação dos clientes (%), número de novos clientes, quota de mercado, etc.

Perspetiva dos Processos Internos – devem ser evidenciados os processos internos com maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da organização, uma vez que o excelente desempenho na perspetiva dos clientes deriva dos processos, decisões e ações que ocorrem na organização. É necessário identificar quais os processos críticos que permitem alcançar vantagens, por exemplo, através da inovação de novos produtos e serviços, de novos mercados e segmentos de clientes e da melhoria da cadeia de valor, dos custos, da qualidade que permitam alcançar a excelência operacional. Importa salientar que o BSC é transversal a toda a cadeia de valor, uma vez que esta perspetiva pode ser dividida em três grandes processos internos: operações, inovação e serviço pós-venda, analisando os processos e atividades (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c). Em suma, esta perspetiva indica o que as organizações devem fazer para responder às expetativas dos clientes e dos *stakeholders*.

Os indicadores desta perspetiva estão relacionados com as opções escolhidas na ótica de clientes, ou seja, esta perspetiva foca-se essencialmente nos atributos, que já foram supramencionados, como a qualidade, tempo, flexibilidade e o custo-benefício, que são inerentes à proposta de valor da organização. Alguns exemplos de indicadores desta

perspetiva são a percentagem (%) de produtos sem defeitos e tempo de entrega (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c).

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento – procura medir a capacidade da organização compreender as várias alterações no ambiente e, conseqüentemente, introduzir mudanças e melhorias contínuas nos produtos e processos existentes. Esta perspetiva identifica as infraestruturas que a organização deve ter para possibilitar um crescimento sustentável, por esta razão esta perspetiva normalmente aparece na base do modelo (Kaplan & Norton, 1996b). Esta perspetiva deve identificar a carência de necessidades da organização, tendo em conta as seguintes fontes: competências da força de trabalho, sistemas de informação e, por fim, da cultura organizacional (Capital Humano, Informático e Organizacional) (Kaplan & Norton, 2004a; 2004b). De salientar ainda que é nesta perspetiva que são esclarecidos os ativos intangíveis essenciais para a estratégia, avaliando a capacidade dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e o alinhamento destes com os objetivos da organização. Despesas de formação por trabalhador e número de trabalhadores satisfeitos, entre outros, são exemplos de alguns indicadores desta perspetiva (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c).

Com estas quatro perspetivas, é possível interligar medidas financeiras e não financeiras, simplificando e clarificando aos gestores a perceção global da organização. *“The four perspectives of the scorecard permit a balanced between short-term and long-term objectives, between desired outcomes and the performance drivers of those outcomes, and between hard objective measures and softer, more subjective measures. While the multiplicity of measures on a Balanced Scorecard seems confusing to some people, properly constructed scorecards contain a unity of purpose since all the measures are directed toward achieving an integrated strategy”* (Kaplan & Norton, 1996b).

A visão da organização permite compreender quais são as expectativas desejadas no futuro, possibilitando assim controlar e orientar a organização de forma a conseguir alcançar os vários objetivos que foram devidamente delineados (Kaplan & Norton, 1996c).

O modelo apresentado por Kaplan e Norton assumia uma relação central da visão e da estratégia da organização com as quatro perspetivas, como podemos verificar na figura 1.1 (Kaplan & Norton, 1996a; 1996b; 1996c). Estes autores defendem que estas quatro perspetivas se revelam adequadas à maioria das organizações e dos setores, contudo, referem que, dependendo do contexto e do setor, pode ser necessário acrescentar algumas

perspetivas complementares. Porém, defendem que os resultados e os *drivers* de desempenho do *scorecard* devem medir os fatores que geram vantagens competitivas para as organizações e ainda que as medidas no BSC devem estar interligadas e integradas por uma cadeia de relações de causa-efeito que retratam a história da estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1996c).

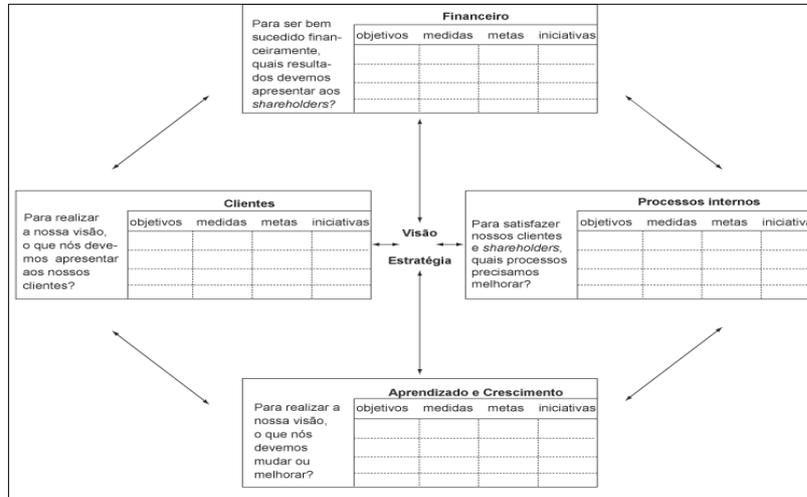


Figura 1.1-Relação central da Estratégia com as quatro perspetivas do BSC

Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan R. S., Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, 2010

1.2.2 Indicadores e relações de causalidade

Um BSC não é apenas um modelo constituído com medidas financeiras e não financeiras, ajustadas às quatro perspetivas. Este modelo carece da integração de dois tipos de indicadores genéricos, nomeadamente, indicadores de resultados (*lagging indicators*) e impulsionadores do desempenho (*leading indicators*). Quanto aos indicadores de resultado refletem ações passadas, indicam os grandes objetivos da estratégia, bem como aferem se as iniciativas de curto prazo correspondem aos resultados desejados. Já os indicadores indutores de desempenho refletem as tendências, a singularidade da estratégia da unidade de negócios, e alertam a organização para aquilo que deve ser feito hoje, com o intuito de criar valor no futuro. Com a combinação destes indicadores deve ser possível contar a história da estratégia através da cadeia de relações (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c).

Neste sentido, o BSC deve considerar um conjunto balanceado de indicadores de resultado e de indicadores indutores de desempenho, uma vez que utilizar exclusivamente indicadores impulsionadores de desempenho sem indicadores de resultado permite que a organização alcance melhorias operacionais no curto prazo, mas não identifica de que forma essas melhorias contribuíram para o melhor desempenho financeiro, por exemplo,

se foi através de novos mercados ou clientes. Por outro lado, a utilização exclusiva de indicadores de resultado não identifica como foram alcançados os resultados, logo, não clarifica o sucesso da implementação da estratégia (Kaplan & Norton , 1996b; 1996c).

Contudo, a conceção de um BSC, não pressupõe só utilizar indicadores diversificados, os indicadores devem ser selecionados de acordo com a sua importância (impacto) na avaliação dos objetivos estratégicos da organização (Kaplan & Norton, 1993). Os autores aludem que as múltiplas medidas de um BSC devidamente construído devem consistir num conjunto de objetivos e indicadores interligados entre si, consistentes e devem reforçar-se mutuamente (Kaplan & Norton, 1996b).

Nesta metodologia BSC, é importante compreender que a estratégia é composta por um conjunto de hipóteses constituídas pelas relações de causalidade. O BSC deve clarificar estas relações entre os objetivos das várias perspetivas, de tal forma que seja possível gerir e validar estas estratégias, evidenciar o sentido de negócio, os fatores críticos de sucesso e permitir que a estratégia seja compreendida por todos na organização (Kaplan & Norton, 1996b; 1996c).

Assim, a criação e conseqüente implementação do BSC exige o envolvimento de toda a organização. A gestão de topo é parte importante para promover as mudanças que este acarreta, visto que é esta que tem uma noção mais completa da missão e visão da organização. Kaplan e Norton defendem que um dos objetivos de qualquer sistema de avaliação deve ser a motivação da equipa da organização (gestão de topo e colaboradores), pois assim permite assegurar o sucesso na implementação da estratégia da organização e das unidades de negócio. Segundo estes autores, as organizações que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração aumentam as probabilidades de executar a estratégia com sucesso, uma vez que conseguem transmitir os objetivos e metas da estratégia. Com a comunicação da estratégia a toda a organização aumenta o foco da gestão de topo e dos colaboradores nos *drivers* críticos. Em suma, um BSC que consegue transmitir a estratégia através do conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras, por regra é um BSC bem-sucedido (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b; 1996). É importante realçar que a aplicação do BSC não se limita exclusivamente à dimensão corporativa, este pode ser desdobrado (*cascaded*) ao nível das unidades de negócios, do centro de responsabilidade ou até mesmo ao nível individual (pessoal) (Kaplan & Norton, 2005).

1.3 Da formulação à implementação da estratégia: 4 processos de gestão

O BSC deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras deveriam ser do conhecimento de todos os colaboradores da organização, que devem perceber de que forma as suas atividades diárias podem contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da organização ou da unidade de negócios. Os objetivos e indicadores utilizados no BSC derivam de um processo hierárquico (*top-down*) orientado pela visão e pela estratégia da organização. Com isto, os autores defendem que o BSC é mais que um sistema de medidas estratégicas e operacionais, afirmando que o BSC é a pedra angular do novo sistema de gestão estratégico (Kaplan & Norton, 1996a; 1996c).

Inicialmente o BSC, ultrapassou as medidas tradicionais de desempenho financeiro, acrescentando medidas não financeiras, facilitando e clarificando a compreensão por parte dos gestores. Posteriormente, em 1996, Kaplan e Norton descrevem como o BSC pode auxiliar os gestores a relacionar sistematicamente as suas ações presentes com os objetivos futuros. Neste contexto, os autores apresentaram um modelo de gestão estratégica, com o intuito de facilitar a formulação e implementação da estratégia, possibilitando aos gestores ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Os processos inerentes a este modelo são: (Kaplan & Norton, 1996a; 1996c)

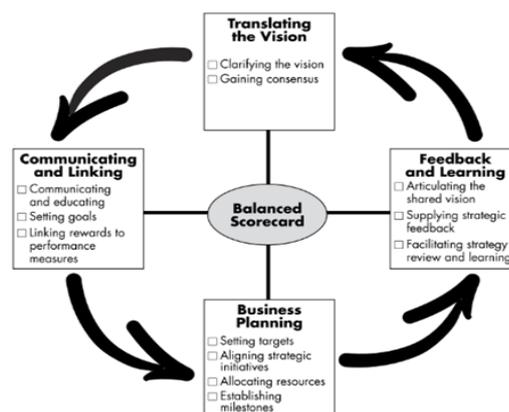


Figura 1.2-Gestão Estratégica: Quatro Processos

Fonte: Kaplan R. S., Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, 2010

1- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia – Este processo auxilia os gestores a chegarem a um consenso relativamente à visão e estratégia da organização. Estas declarações devem ser expressas num conjunto integrado de objetivos e indicadores estratégicos que descrevem os fatores críticos de sucesso (FCS) de longo prazo da organização.

2- Comunicar e alinhar – Este possibilita a comunicação da estratégia nos diferentes níveis da organização (comunicação horizontal e vertical), relacionando a mesma com objetivos departamentais e individuais. A integração das diversas unidades de negócio na formulação do BSC simplifica o alinhamento das mesmas com a estratégia. Este processo permite aos gestores assegurar que todos na organização compreendem a estratégia.

3- Planear o negócio – Permite que as organizações integrem os planos comerciais e financeiros (orçamentação) na formulação da estratégia. Os gestores utilizam os objetivos ambiciosos estabelecidos pelas medidas do BSC, como base para alocar os recursos e estabelecer prioridades. É ainda neste processo que devem ser definidos os objetivos de longo prazo e as iniciativas que irão ser executadas, tendo em conta a obtenção de resultados superiores.

4- Feedback e Aprendizagem – Os três processos anteriores são essenciais para a implementação da estratégia, contudo, não são suficientes num mundo caracterizado pela incerteza. O BSC permite às organizações monitorizar os indicadores das perspetivas de performance, analisando a estratégia de acordo com o desempenho recente. Este processo, *feedback* e aprendizagem, permite modificar e ajustar as estratégias para alcançar os resultados desejados, refletindo uma aprendizagem em tempo real. Com este processo é possível testar as hipóteses da estratégia e assinalar aquelas que estão desadequadas, iniciando assim um ciclo de adaptação ao que os autores designaram de *double-loop*.

Com estes quatro processos (ver figura 1.2), o BSC consegue combater a lacuna (*gap*) que existia entre a formulação e a implementação da estratégia. O verdadeiro poder do BSC ocorre quando este deixa de ser um sistema de medição da performance e passa a ser utilizado como um sistema de gestão estratégico integrado e interativo. As organizações utilizam o BSC com os seguintes fins: **I)** esclarecer e traduzir a estratégia; **II)** comunicar a estratégia a toda a organização; **III)** alinhar unidades de negócio e objetivos individuais com a estratégia; **IV)** associar objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais; **V)** identificar e alinhar iniciativas estratégicas; **VI)** realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e **VII)** obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e melhorá-la (Kaplan & Norton, 1996a; 1996c). O BSC fornece uma estrutura para gerir a implementação da estratégia, ao mesmo tempo que esta evolui em resposta a mudanças no ambiente competitivo, de mercado ou a nível tecnológico. Com estes processos, o BSC permite que a organização monitorize a

implementação da estratégia. “*Used in this way, the Balanced Scorecard becomes the foundation for managing information age organization*” (Kaplan & Norton, 1996c).

1.4 Princípios para uma Organização focada na estratégia

Inicialmente, a metodologia do BSC surgiu para avaliar o desempenho da organização, porém, rapidamente teve ligações com a estratégia, evoluindo de um sistema de medição para um sistema de gestão estratégico. Segundo os autores, esta metodologia do BSC auxilia as organizações a alinhar e manter o foco na estratégia. Referem, no entanto, que o foco e o alinhamento estratégico nas organizações são alcançados de diferentes maneiras. Estes afirmam que existem cinco princípios comuns para uma organização ser focada na estratégia, particularmente: (Kaplan & Norton, 2001b; 2001c; 2012)

1-Traduzir a estratégia em termos operacionais – A estratégia deve estar no centro do processo de gestão, posteriormente, as organizações devem utilizar o mapa estratégico e o BSC para descrever e comunicar estratégia em termos operacionais.

2-Alinhar a organização à estratégia – As organizações são constituídas por inúmeros setores, departamentos, unidades de negócio e, muitas vezes, cada um destes tem as suas próprias operações e estratégias. O BSC permite que as organizações vinculem essas funções díspares e dispersas. As estratégias e os *scorecards* de todas as unidades ou departamentos devem estar alinhados e vinculadas entre si, com o intuito de criar sinergias. Além destas funções, as organizações focadas na estratégia devem garantir que as funções pessoais dos colaboradores estão alinhadas com a estratégia da organização.

3-Fazer estratégia todos os dias de trabalho – Para implementar a estratégia, todos na organização precisam de conhecê-la, como tal, as organizações devem utilizar o BSC com o intuito de “educar” a organização sobre a estratégia, isto é, devem auxiliar os colaboradores a desenvolver os objetivos pessoais e compensá-los com base na concretização dos objetivos e na implementação das estratégias. A estratégia torna-se o trabalho diário de todos, pois os colaboradores compreendem-na e estão motivados para que a mesma seja bem-sucedida.

4-Fazer da estratégia um processo contínuo – As organizações focadas na estratégia utilizam um processo “*double-loop*” para gerir a estratégia de forma contínua. Inicialmente, as organizações devem vincular a estratégia com o processo de orçamentação, processo esse que acaba por proteger as iniciativas de longo prazo face às pressões para obter um bom desempenho financeiro a curto prazo. Posteriormente, para

que a estratégia seja um processo contínuo, é necessário que as organizações introduzam as reuniões de revisão estratégica, o que permite a aprendizagem e adaptação da estratégia, isto é, o BSC demonstra as hipóteses estratégicas, permitindo que esta evolua e se adapte de acordo com o contexto com que a organização se depara. Assim, em vez da estratégia ser um evento anual, a formulação, teste e a revisão estratégica passam a ser um processo contínuo.

5-Mobilize a mudança através da liderança executiva – Os primeiros princípios concentram-se no BSC, nas estruturas e nos processos para auxiliá-los. No entanto, o envolvimento da gestão de topo é essencial para garantir o sucesso da estratégia, uma vez que a estratégia pode exigir mudanças praticamente em toda a organização. Como tal, é essencial garantir uma equipa de líderes para coordenar essas mudanças, que devem fazer com que a organização compreenda a mudança. Em suma, através da mobilização e da gestão estratégica, a gestão de topo incorpora as novas estratégias e a nova cultura nos seus sistemas de gestão, criando um processo contínuo, que permite responder às necessidades estratégicas atuais e futuras (Kaplan & Norton, 2001b). Como afirmam os autores, o BSC não é um modelo de métricas, mas sim um modelo que projeta a mudança. *“By clearly defining the strategy, communicating it consistently, and linking it to the drivers of change, a performance-based culture emerges to link everyone and every unit to the unique features of the strategy. The simple act of describing strategy via strategy maps and scorecards makes a major contribution to the success of the transformation program.”* (Kaplan & Norton, 2001a)

1.5 Mapa estratégico e temas e Ativos Intangíveis

Kaplan e Norton afirmam que a chave para assegurar a boa execução da estratégia é garantir que todos na organização conhecem e compreendem as estratégias e os FCS, enaltecendo assim a importância da comunicação para garantir a disseminação da estratégia. Posto isto, os autores propuseram uma ferramenta para auxiliar as organizações a comunicar a estratégia. A ferramenta apresentada foi o mapa estratégico, que fornece uma visão clara e simplificada de como as atividades diárias estão relacionadas com os objetivos estratégicos da organização, possibilitando assim a coordenação e cooperação de todos os colaboradores e assegurando que estes estão no rumo certo para alcançar os objetivos desejados pela organização (Kaplan & Norton, 2000; 2008a).

Este mapa estratégico apresenta a estratégia da organização através de uma representação visual dos objetivos estratégicos críticos da organização e das relações de causalidade que existem entre esses objetivos estratégicos, consequentemente, demonstra os impulsionadores de desempenho da organização e clarifica de que forma como as atividades diárias levam aos resultados pretendidos (Kaplan & Norton, 2000).

O mapa integra os objetivos estratégicos e as relações de causalidade, fornecendo uma descrição completa de como é criado valor para a organização. Este mapa deve estar dividido nas quatro perspetivas correspondentes às perspetivas de performance do BSC e deve ser construído num processo *top-down*. Para tal, a gestão de topo deve começar por analisar e definir a declaração de missão e valores, ou seja, qual a razão de ser da organização e quais os princípios que servirão de bússola orientadora para a mesma. Posteriormente deve estabelecer as relações de causa-efeito no mesmo processo *top-down* (Kaplan & Norton, 2000; 2001a).

Ativos intangíveis, temas estratégicos e mapa estratégico

Como foi referido anteriormente, na era industrial as vantagens competitivas das organizações estavam relacionadas sobretudo com o investimento em ativos tangíveis. Com a mudança de paradigma para a era da informação, os ativos intangíveis passaram a ser vistos como fonte de vantagens competitivas sustentáveis (Kaplan & Norton, 1996c; 2000; 2004a). Para muitas organizações, os ativos intangíveis, como *know-how* dos colaboradores, os sistemas e tecnologia de informação e a cultura organizacional, têm mais valor que propriamente os ativos tangíveis.

Contudo, medir o valor destes ativos intangíveis é uma tarefa difícil, pois variam consoante o contexto, a estratégia da organização e a combinação com outros ativos. Além disto, os ativos intangíveis raramente afetam diretamente o desempenho financeiro, pelo contrário, o impacto destes é indireto e, por norma, percorre a cadeia de relações de causalidade, e ainda quando estes ativos são considerados isoladamente, só excepcionalmente conseguem criar valor. Em suma, o valor reside na ligação da estratégia com o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, pelo que este é um processo multiplicativo e não aditivo (Kaplan & Norton, 1996c; 2000; 2004a; Kaplan R. S., 2010).

A mudança de paradigma e o aumento da importância dos ativos intangíveis levaram a que os métodos contabilísticos e as demonstrações de resultados tradicionais acabassem por ficar obsoletos. Assim, os autores afirmam que os gestores não conseguem gerir

aquilo que não conseguem medir (Kaplan & Norton, 1996c; 2000; 2004a). Para dar resposta a este problema, o mapa estratégico determina a forma como os ativos tangíveis e intangíveis são combinados na criação de valor e na execução da estratégia.

Kaplan e Norton defendem que, se as organizações conseguissem calcular o valor dos ativos intangíveis, os gestores poderiam integrar a mensuração destes ativos no sistema de gestão, permitindo gerir e avaliar a posição competitiva da organização com maior precisão (Kaplan & Norton, 2004a). Assim, os autores sugerem que as organizações devem avaliar o grau de alinhamento destes ativos tendo em conta a estratégia da organização, pois só com uma estratégia sólida e com os ativos alinhados à mesma, permite criar valor para a organização. Com isto, os autores defendem que o processo de criação de valor é multiplicativo e não é aditivo nem linear (Kaplan & Norton, 2001a; 2004a; Kaplan R, 2010).

O BSC fornece uma estrutura que descreve as estratégias de criação de valor para a organização que interligam ativos intangíveis e tangíveis (Kaplan & Norton, 2000; 2001a; Kaplan R., 2010). *“The scorecard does not attempt to “value” an organization's intangible assets, but it does measure these assets in units other than currency. The Balanced Scorecard describes how intangible assets get mobilized and combined with intangible and tangible assets to create differentiating customer-value propositions and superior financial outcomes.”* (Kaplan & Norton, 2001a)

Porém, o maior benefício destes mapas é a sua capacidade de comunicar e disseminar a estratégia por toda a organização. Segundo os autores, se os gestores conseguirem descrever a estratégia de forma mais disciplinada, aumenta a probabilidade da implementação ser bem-sucedida, até porque, além de demonstrar a combinação dos ativos tangíveis e intangíveis na execução da estratégia e na criação de valor, os mapas auxiliam as organizações a detetar lacunas estratégicas (Kaplan & Norton, 2000).

Para simplificar a estrutura e a utilização destes mapas, os autores defendem que estes podem ser divididos em temas estratégicos (Kaplan & Norton, 2008a). Estes temas, por norma, abrangem o mapa na vertical e consistem num conjunto de objetivos estratégicos relacionados entre si, representando uma dimensão estratégica da organização. Assim, estes oferecem benefícios em diferentes tempos, auxiliando a organização a gerir simultaneamente os processos de criação de valor a curto, médio e longo prazo. Os autores alegam que as ligações verticais destes temas em objetivos, metas e iniciativas

criam um sistema poderoso para gerar oportunidades de criação de valor, comunicar prioridades e motivar os colaboradores da organização. Importa ainda salientar que cada objetivo do tema deve ser suportado por uma ou mais iniciativas estratégicas. O portfólio das iniciativas estratégicas define os recursos e as ações necessárias para implementar o tema estratégico (Kaplan & Norton, 2006; 2008a).

Em suma, o mapa estratégico fornece uma estrutura visual dos objetivos estratégicos integrados das quatro perspetivas do BSC e demonstra as relações de causa-efeito que vinculam os resultados desejados das perspetivas financeira e de clientes com um excelente desempenho, na perspetiva dos processos internos críticos. É através destes processos que é possível criar a proposta de valor a ser entregue aos clientes, consequentemente, estes processos críticos também promovem os objetivos da perspetiva financeira da organização. Além disto, o mapa estratégico ajuda a identificar as capacidades específicas dos ativos intangíveis da organização (capital humano, informático e organizacional), que são necessários para alcançar um desempenho excepcional nos processos internos críticos. De facto, a visualização do mapa estratégico, demonstra a influência que os ativos intangíveis têm na organização, ao garantir a excelência nos processos críticos para criar valor para os clientes e acionistas (*stakeholders*). Com esta ferramenta, os gestores conseguem alinhar todos os colaboradores e as respetivas metas individuais com a estratégia da organização, permitindo assim que todos na organização compreendam de que forma as suas atividades contribuem para atingir os objetivos da organização (Kaplan & Norton, 2000; 2001a; 2004b; 2006). Este sistema de gestão baseado no BSC, fornece um modelo comum para comunicar sobre a criação de valor (Kaplan & Norton, 2006). (Ver figura 0.02 anexo 1)

Ativos Intangíveis

É na perspetiva da aprendizagem e crescimento que estão patentes os ativos intangíveis da organização, que podem pertencer a três categorias, nomeadamente: **I**) capital humano – habilidades, conhecimento dos colaboradores; **II**) capital informático (tecnológico) – bases de dados, sistemas de informação, redes e infraestruturas tecnológicas; **III**) cultura organizacional – cultura, alinhamento dos colaboradores, liderança (Kaplan & Norton, 2004a). Com estas categorias, Kaplan e Norton apresentam o conceito de prontidão estratégica (*strategic readiness*) dos ativos intangíveis. Este conceito está relacionado com o alinhamento destes três tipos de ativos intangíveis com a estratégia da organização, sendo através deste alinhamento que é possível determinar o valor dos ativos intangíveis.

Os autores declaram que a prontidão estratégica destes ativos é determinada pelo grau de contribuição para o desempenho dos processos críticos. Para medir este conceito, existe um leque de métodos que podem ser utilizados, tanto qualitativos como quantitativos, e que devem ter em conta a categoria do ativo intangível. De acordo com o grau de contribuição, é possível determinar as lacunas que existem entre os níveis existentes e os níveis que a organização deseja destes três tipos de ativos, que pertencem à perspetiva de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 2004a).

1.6 Ciclo de Gestão: Ligação das estratégias e operações

Em 2008, Kaplan e Norton apresentam o ciclo de gestão (ver figura 1.3), que se caracteriza por ser um sistema abrangente e integrado, que efetua a ligação da formulação e do planeamento estratégico com a execução operacional. Como em muitas organizações, o desenvolvimento e a ligação entre estes níveis estratégicos e operacionais permaneciam *ad hoc* e surgiam de forma fragmentada, surgiu a necessidade de criar uma estrutura que sustentasse e integrasse as estratégias e as operações. Este ciclo de gestão explicado por Kaplan e Norton consiste então numa estrutura abrangente que possibilita a integração de diversas ferramentas e processos de gestão, é composto por seis fases e é caracterizado por ser um sistema de ciclo fechado (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b).

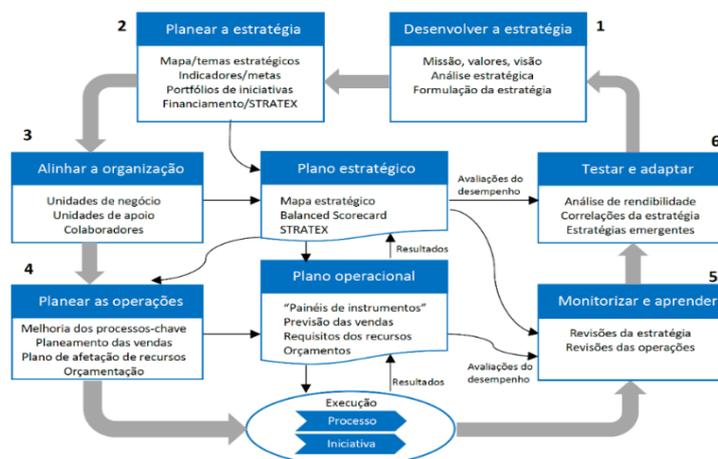


Figura 1.3-Ciclo de gestão: Ligar a estratégia às operações

Fonte: adaptado e traduzido de Kaplan & Norton, The execution premium. (2008b)

1ª Fase – Desenvolver a estratégia: Esta fase de é composta por três etapas: **1)** é fulcral estipular os pilares para a formulação e execução da estratégia, logo, os gestores devem clarificar a declaração da Missão (objetivo da organização), Visão (resultados que pretende alcançar) e Valores (comportamentos, atitudes que são ou não tolerados). **2)** Os gestores devem elaborar uma análise estratégica, analisando o ambiente operacional e dos

principais concorrentes da organização. Devem analisar o ambiente externo (p.e.: análise PESTAL ou modelo das 5 Forças de Porter), análise interna (p.e.: modelo da cadeia de valor de Michael Porter) e, por fim, a análise do desempenho da estratégia. Esta análise interna e externa pode ser consumada numa tabela SWOT, que evidencia as forças e fraquezas (interno) e as oportunidades e ameaças do mercado (externo). **3)** Os gestores devem proceder e formular a estratégia, decidindo qual o caminho que a organização deve seguir para conseguir obter resultados superiores. É aqui que são determinados os segmentos de mercado que a organização irá estar presente, a proposta de valor, os processos-chave e as necessidades de capital humano e tecnológico que a estratégia exige (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b).

2ª Fase – Planear (traduzir) a estratégia: os gestores devem planear a estratégia e traduzi-la em objetivos e indicadores que servirão de guia para alocar os recursos. Nesta fase, estão inerentes cinco etapas: **1)** elaboração do mapa estratégico da organização, descrevendo como a organização cria valor através da cadeia de relações de causa-efeito. Quando existe um grande número de objetivos, ou apresentam diferentes períodos de realização e de benefícios, o mapa deve ser dividido em temas estratégicos. Estes temas dividem a estratégia em processos de criação distintos (dimensões da estratégia). **2)** Converter os objetivos estratégicos definidos no mapa estratégico em indicadores e metas, devem identificar as *gaps* (disparidades) da performance de cada objetivo estratégico. **3)** Selecionar iniciativas estratégicas e determinar o programa de ação com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos. Estas iniciativas não devem ser consideradas de forma isolada, mas sim como um portfólio de iniciativas complementares. **4)** Financiar as iniciativas estratégicas. Deve ser criada uma categoria de financiamento destinada às despesas estratégicas (Statex), com o objetivo de separar os recursos necessários para a implementação das iniciativas estratégicas que apresentem melhorias a longo prazo. **5)** As organizações devem criar equipas temáticas que sejam responsáveis pela execução das estratégias através do portfólio de iniciativas. Para garantir que as iniciativas são implementadas com sucesso, as organizações utilizam três processos: selecionam, financiam e atribuem a responsabilização pelas iniciativas (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b; 2008c).

3ª Fase – Alinhar a organização com a estratégia: este processo de alinhamento, as organizações devem ter em conta três níveis: **1)** alinhar as unidades de negócio, o mapa estratégico aparenta ser a ferramenta ideal para auxiliar a organização a alinhar as suas

unidades de negócio. O mapa estratégico corporativo possibilita às organizações relacioná-lo com os mapas das unidades de negócio, o que permite que as organizações alcancem um alinhamento vertical (tem em conta o ambiente competitivo local da unidade) e horizontal (outras unidades de negócio permite e crie sinergias) em toda a organização. Este alinhamento admite que as organizações conseguem relacionar os objetivos estratégicos, identificar e criar sinergias na organização. **2) Alinhar as unidades de apoio e de serviços** (recursos humanos, tecnologias de informação, planeamento), para que a execução da estratégia seja bem-sucedida é necessário que as unidades de apoio e serviço desenvolvam mapas estratégicos e *scorecards* para melhorar a estratégia das unidades operacionais que auxiliam, determinando o conjunto de serviços que irão fornecer à unidade de negócios. Por norma, este processo é efetuado por um acordo a nível dos serviços (*service level agreements*), isto é, um contrato de desempenho entre a unidade de apoio e as unidades de negócio. **3) Alinhar os colaboradores**, são os colaboradores que realizam e melhoram os processos, os projetos, os programas e as iniciativas exigidas pela estratégia, logo, é necessário assegurar que os colaboradores compreendem a estratégia. Neste nível, existem três etapas para alinhar os colaboradores: comunicar, ligar os objetivos e os incentivos pessoais à estratégia e alinhar os programas de formação e de desenvolvimento pessoal (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b; 2008c).

4ª Fase – Planear as operações: esta fase baseia-se na criação de um plano operacional, em conformidade com o plano estratégico, e é composta por duas etapas: **1) Melhorar os processos-chave**, é necessário identificar e analisar os FCS e as principais métricas dos processos-chave, possibilitando assim uma melhor compreensão por parte dos colaboradores de como podem alcançar os objetivos através das suas atividades diárias. Seis Sigma e programas de Reengenharia, são exemplos de ferramentas utilizadas para possibilitar que as metas estabelecidas para cada objetivo dos processos são alcançadas. **2) Desenvolver um plano de gestão de recursos**, os planos de melhorias de processos devem ser convertidos num plano operacional. Este plano operacional é dividido em três componentes: plano de vendas, plano de gestão de recursos e os orçamentos operacional e de capital. Quanto ao plano de vendas, os gestores devem efetuar uma previsão de vendas, que, apesar de subjetiva, deve ser efetuada com base nas tendências históricas e deve ser ajustada, de acordo com as mudanças que estão previstas no futuro. Posteriormente, devem especificar qual o objetivo a nível do preço, quantidades, volume, ou seja, o mix previsto. Posto isto, o plano de gestão dos recursos deve ter como pilares

a eficiência dos processos e o plano de vendas. Uma ferramenta que pode auxiliar as organizações é o TDABC (*Time Driven Activity Based Costing*), utilizado para calcular os recursos necessários para determinados níveis de atividade previstos, este permite construir modelos de custo eficazes e flexíveis de uma forma simples. Por fim, com base nos planos anteriores, devem elaborar os orçamentos dos gastos de capital (Capex) e operacional (Opex), possibilitando assim o apuramento das demonstrações de resultado. Assim, os planos traduzem o nível autorizado de fornecimento de recursos em despesas operacionais e de capital para os períodos previstos. As organizações devem ter em conta a autorização dos gastos que não estão intrínsecos à atividade de vendas e às operações, como, por exemplo, a publicidade e I&D (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b; 2008c).

5ª Fase – Monitorizar e aprender: as organizações devem realizar dois tipos de reuniões para monitorizar e aprender com os resultados que vão surgindo. Estas reuniões têm funções, frequências e participantes diferentes: **1) reuniões de revisão da performance operacional**, servem para analisar o desempenho dos vários níveis: departamental, funcional ou baseada nos processos, este tipo de reunião tem como objetivo principal resolver os problemas que tenham surgido recentemente e aprender com os dados operacionais (ótica de curto prazo). **2) Reuniões de revisão da estratégia**, as organizações debatem sobre os indicadores e as iniciativas dos BSC, assim como sobre o progresso e as barreiras à implementação e execução da estratégia. Nestas reuniões, deve participar a gestão de topo da organização ou da unidade de negócio. Ao separar estes dois tipos de reuniões, evita-se que questões operacionais e táticas de curto prazo afastem o foco das discussões relativas à implementação e adaptação da estratégia (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b; 2008c).

6ª Fase – Testar e adaptar: as organizações devem realizar ainda uma reunião para avaliar o desempenho estratégico, ou seja, analisar e testar se as suposições estratégicas permanecem ou não válidas, e se necessário, efetuar os devidos ajustamentos. Esta fase fecha o ciclo de gestão e gera novos contributos para a fase de desenvolver a estratégia (Fase1), cooperando assim para um sistema de ciclo fechado. Podem ser utilizadas algumas ferramentas como: **1) análise dos custos baseados nas atividades** (ABC), que calcula a rentabilidade de cada produto, cliente, mercado, região, permitindo à gestão de topo analisar onde a estratégia teve sucesso e onde está a falhar. **2) Análise estatística**, verifica a validade das relações de causa-efeito adotadas no mapa estratégico. **3)**

Estratégias emergentes, que podem ser propostas por qualquer elemento de qualquer nível da organização, não limitando apenas à gestão de topo (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b). Esta estrutura, constituída por seis fases, proporciona um sistema de ciclo fechado, integrado e abrangente, que liga o planeamento estratégico ao planeamento, execução, *feedback* e aprendizagem operacional. Este sistema, por ser composto por inúmeros processos, pode ser de implementação difícil. Apesar disto, os autores sugerem a criação de um gabinete de gestão estratégica (*Office of Strategy Management*) para auxiliar as organizações a integrar melhor este ciclo de gestão, gabinete esse que tornar-se-ia no ponto central para coordenar todas as tarefas (traduz a estratégia em cascata) (Kaplan & Norton, 2012). Os autores acabam por enunciar algumas funções específicas deste gabinete de gestão estratégica, nomeadamente criar e gerir o BSC, alinhar a organização com a estratégia, orientar a agenda das reuniões de revisão estratégica, atualizar a estratégia (filtro de novas ideias), garantir a comunicação da estratégia a toda a organização, gerir as iniciativas estratégicas e, por fim, integrar as prioridades estratégicas com outras funções de suporte (planeamento e orçamentação, alinhamento do capital humano e gestão do conhecimento) (Kaplan & Norton, 2005; 2008a; 2008b).

Segundo Kaplan e Norton, este gabinete tem três papéis essenciais: arquiteto, uma vez que desenha os novos processos da gestão das operações e da estratégia e deve garantir que todos as componentes do planeamento, execução e do *feedback* estão prontos e interligados, num sistema de ciclo fechado. Este gabinete deve ser o responsável por grande parte dos processos-chave no sistema de gestão, facilitando a execução de processos que cruza linhas organizacionais e funcionais. Por fim, este gabinete tem o papel de integrador, isto é, deve integrar todos os processos e alinhar os mesmos com a estratégia (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b). Estes autores defendem que a lacuna existente entre o desempenho obtido e o desejado surge pela desconexão entre a formulação e a execução da estratégia (Kaplan & Norton, 2005). No fim de contas, este gabinete acaba por efetuar uma ligação que até então era inexistente na execução da estratégia.

Este ciclo de gestão, constituído por seis fases, incorpora os princípios da organização focada na estratégia, fornece um sistema abrangente que integra todos os processos e ferramentas essenciais para desenvolver e operacionalizar a estratégia, assim como para monitorizar e melhorar a eficácia da estratégia e das operações. As revisões constantes e a atualização dinâmica da informação são integradas no sistema, criando assim um ciclo

fechado de *feedback* e aprendizagem, o que oferece às organizações a capacidade de atualizar a estratégia quando os pressupostos subjacentes falharem. Assim, este ciclo de gestão acaba por auxiliar as organizações não só a planear e executar, mas também a monitorizar, aprender, testar e adaptar os seus pressupostos estratégicos com o intuito de alcançar o sucesso desejado (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b; 2008c).

Kaplan e Norton chamam à atenção para alguns aspetos que devem ser tidos em conta numa perspetiva futura. Com as mudanças ambientais surgem oportunidades para as organizações criarem novas estratégias e, conseqüentemente, estas podem exigir algumas modificações no sistema de gestão. Outros aspetos que podem influenciar as organizações na medição e gestão do desempenho futuro são: **I**) organizações em rede (parcerias); **II**) um setor público responsável (os cidadãos exigem transparência, responsabilidade e bons desempenhos dos governos); **III**) um mundo arriscado (as organizações estão a utilizar os mapas estratégicos como ponto de partida para a gestão de riscos); **IV**) um mundo analítico rico em dados; **V**) um mundo de valor partilhado (as sociedades avaliam as organizações além do seu resultado financeiro) (Kaplan & Norton, 2012).

1.7 O BSC nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

Embora inicialmente o BSC tenha sido construído para o setor privado, o sucesso alcançado pelas organizações deste setor, mediante o aproveitamento do poder do BSC, impulsionou o interesse das organizações sem fins lucrativos (OSFL). Este interesse surge da necessidade que estas organizações têm para avaliar e gerir a sua performance organizacional (Kaplan R., 2001; Niven, 2008).

Kaplan (2001) refere que a avaliação de desempenho destas organizações é fundamental, uma vez que, com o aumento da concorrência, todas as organizações deste setor não lucrativo concorrem por doadores (contribuintes ou associados) que são escassos e por financiamentos governamentais. Contudo afirma que, assim como no setor privado a maioria das avaliações efetuadas apenas utilizavam medidas financeiras (doações, despesas e rácios financeiros). Apesar de muitas organizações complementarem esta análise com medidas não financeiras *ad hoc*, não eram suficientes para motivar e concretizar a missão destas OSFL. Ora, o sucesso destas organizações deve ser medido pela eficiência e eficácia com que as organizações satisfazem as necessidades dos associados ou doadores (Kaplan R., 2001; Kaplan & Norton, 2001a).

Kaplan e Norton defendem que existia a necessidade de articular uma estrutura multidimensional para medir e gerir a eficácia das OSFL. Argumentando que o BSC fornece uma estrutura adequada a este tipo de organizações, contudo, como o BSC foi construído inicialmente a pensar nas organizações do setor privado, existiam algumas alterações que deveriam ser efetuadas para adaptar o mesmo à realidade destas OSFL (Kaplan R., 2001; Kaplan & Norton, 2001a).

“In defense of nonprofits, what has been absent is a framework that possesses the capability of demonstrating that investments in capacity have a direct and positive impact on service delivery and, ultimately, the ability of the agency to achieve its vision. The Balanced Scorecard is just such a framework. Its four perspectives allow any organization to cogently display how their outlay in capacity, in the form of employee training or research and development of best practices for example, yield tangible benefits for customers and stakeholders.” (Niven, 2008)

Em suma, se inicialmente o BSC foi desenvolvido para as organizações do setor privado, com o objetivo de ultrapassar algumas limitações que os sistemas de desempenho apresentavam, as OSFL reconheceram que avaliar o desempenho apenas com medidas financeiras não era adequado, uma vez que estas refletiam o desempenho de ações passadas e não demonstravam nem comunicavam sobre a criação de valor a longo prazo. Porém, para adequar esta metodologia BSC às OSFL foram necessárias efetuar algumas alterações. (Ver anexo 1 figura 0.03)

Inicialmente, as OSFL tiveram dificuldades com a estrutura original do BSC, que coloca a perspetiva financeira no topo, seguido das perspetivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estas dificuldades ocorreram pelo facto de o sucesso financeiro não ser o principal objetivo destas organizações. Em vez disso, estas organizações devem preocupar-se essencialmente com a eficiência e eficácia no atendimento dos associados ou doadores, tendo em conta o cumprimento da sua missão. Como tal, as OSFL tiveram de adequar o BSC de acordo com o seu contexto, elevando o papel da missão e dos clientes para o topo da estrutura do BSC e reconhecendo assim que as OSFL se esforçam por conseguir cumprir com a sua missão e não por alcançar resultados significativos na perspetiva financeira, uma vez que estas organizações não visam o lucro e devem preocupar-se com os benefícios sociais que defendem. Por outras palavras, o grande objetivo das OSFL é o cumprimento da sua missão, pois esta representa a responsabilidade da organização para com a sociedade, justificando assim a sua razão

de ser. Com esta estrutura adequada às OSFL, o BSC permite reorganizar e alinhar os objetivos para que a organização alcance a sua missão (Kaplan R., 2001; Kaplan & Norton, 2001a).

A estratégia permanece no centro desta metodologia, apesar de, segundo os autores, uma das grandes barreiras da implementação do BSC nas OSFL residia na dificuldade que estas apresentam em clarificar e definir as estratégias. É essencial clarificar a estratégia, para posteriormente a quantificar e gerir, possibilitando que as organizações diminuam ou eliminem as disparidades dos objetivos estratégicos e aumentem o foco para alcançar a missão. Importa referir que a estratégia não é só aquilo que a organização decide fazer ou desenvolver, mas também aquilo que não será efetuado. Os autores referem que a estratégia está relacionada com as prioridades que a organização pretende seguir para alcançar a missão, como tal a estratégia e a avaliação da performance devem concentrar-se nos resultados que a organização pretende alcançar (Kaplan R., 2001; Kaplan & Norton, 2001a).

Outra particularidade do BSC adaptado às OSFL é a perspetiva dos clientes, esta perspetiva deve ser priorizada neste tipo de organização. Como os indivíduos ou grupos que fornecem apoio financeiro às OSFL geralmente são diferentes dos beneficiários diretos dos serviços prestados, muitas destas organizações reconhecem os doadores ou financiadores, bem como os destinatários, como seus clientes. Assim, as OSFL precisam de entender e identificar quem são os seus clientes, pois no setor privado, os clientes pagam pelo serviço ou produto que adquirem, assumindo dois papéis: pagam e beneficiam ao mesmo tempo dos produtos ou serviços. Já no setor público, para algumas organizações conseguirem efetuar esta distinção é uma tarefa difícil, assim estas categorias podem aparecer em paralelo no topo do BSC (Kaplan R., 2001).

A perspetiva financeira, apesar de não ser o foco destas organizações, é essencial para que estas consigam cumprir a sua missão. Paul Niven (2008), afirma mesmo que nenhum BSC está completo sem a perspetiva financeira.

Segundo Paul Niven (2008), a chave para o sucesso do BSC está na seleção e avaliação apenas dos processos (críticos) que levem à melhoria de resultados com os clientes, possibilitando assim que as organizações cumpram com a sua missão. O BSC permite que a organização se concentre naquilo que realmente importa (FCS) que solidificam a estratégia e conduzem à realização da missão.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento é essencial para garantir um BSC bem estruturado. Estas OSFL, baseadas nas suas missões, dependem significativamente das habilidades, dedicação e competência das suas equipas de colaboradores, para alcançar os seus objetivos sociais. Isto é, as organizações que têm colaboradores motivados, com uma combinação de habilidades e infraestruturas adequada, e um clima organizacional projetado para sustentar melhorias, aumentam a eficácia no desenvolvimento dos processos, impulsionando a organização para o sucesso, na perspectiva do cliente e consequentemente na sua missão (Niven, 2008).

Nesta metodologia do BSC é essencial garantir que a gestão de topo está empenhada para impulsionar a mudança e assegurar que o desempenho é bem-sucedido (Niven, 2008).

Para Kaplan e Norton, as OSFL devem colocar no topo do seu BSC os objetivos de longo prazo. E sugerem um modelo para estas organizações constituído por três perspectivas de alto nível. (ver figura 0.04 do anexo 1). As três perspectivas de alto nível são, nomeadamente: **I) Custo incorrido** – esta enaltece a importância da eficiência operacional. Este custo deve incluir os custos da organização, assim como os custos sociais que impõe aos cidadãos e as outras organizações. As OSFL devem minimizar os custos diretos e sociais que permitem alcançar a missão. **II) Criação de valor** – nesta perspectiva, a organização deve identificar os benefícios criados para os cidadãos. Esta perspectiva é de difícil medição e a mais problemática, uma vez que é difícil quantificar financeiramente, por exemplo, o impacto dos benefícios da educação ou da saúde; **III) Apoio legítimo** – nesta perspectiva, o doador (contribuinte) é em simultâneo o cliente que possibilita o funcionamento da organização. Com o intuito de assegurar um financiamento contínuo, as organizações devem esforçar-se por alcançar os seus objetivos, que permitem cumprir com a legislação. Após definir os objetivos para estas perspectivas, a OSFL pode identificar os objetivos para as perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 2001a).

Assim como no setor privado, a estratégia encontra-se no centro deste sistema (BSC), o que enfatiza o valor da comunicação por toda a organização, permite o alinhamento das unidades e dos colaboradores com a estratégia e motiva-os a encontrar formas inovadoras de alcançar resultados estratégicos com as suas atividades quotidianas. Monitorizando o desempenho e aprendendo com os resultados, nas perspectivas dos clientes, processos e aprendizagem e crescimento, esta metodologia acaba por fornecer informações de curto e médio prazo necessárias para guiar a organização a alcançar a sua missão (Niven, 2008).

Desta forma, o BSC acaba por preencher a lacuna que existia entre a declaração da missão e as estratégias e ações operacionais. O sistema de avaliação mudou o foco das organizações, de programas e iniciativas para os resultados que os programas e as iniciativas devem realizar. Com o BSC, as OSFL conseguem manter o foco na estratégia, alinhar recursos e iniciativas e o apoio financeiro com os objetivos estratégicos, possibilitando assim que estas organizações alcancem melhorias significativas de desempenho. Assim, o BSC garante que todos os recursos organizacionais estão alinhados com os objetivos estratégicos (Kaplan R., 2001).

1.8 Críticas ao BSC

A metodologia do BSC teve uma grande afluência entre os académicos e gestores, no entanto, também esteve sujeita a algumas críticas. Desde logo, importa salientar que este não é um modelo *standard*, que é aplicado da mesma forma para todas as organizações. Como sabemos, cada organização tem as suas especificidades e características (como a missão, visão, cultura, etc.), assim cada organização deve elaborar o seu próprio BSC.

Uma característica que diferencia o BSC dos outros sistemas é a sua cadeia de relações de causa-efeito, porém, como afirmam alguns autores, esta cadeia não está isenta de problemas e ambiguidades na prática. Até porque Kaplan e Norton não esclarecem como utilizam ou formalizam esta cadeia. É neste sentido que surgem algumas críticas à rede de relações de causa-efeito. Como refere Norreklit (2000), quando não existe uma relação de causalidade precisa e coerente, a performance da organização não será otimizada. Esta autora esclarece ainda que para existir uma relação de causalidade entre dois acontecimentos X e Y, estes devem estar de acordo com seguintes critérios: **I**) X precede de Y no tempo; **II**) a ocorrência de X (muito possivelmente) implica a ocorrência de Y; **III**) X e Y são independentes. Assim, Norreklit (2000) conclui que as relações de causalidade devem ser deduzidas de forma empírica, e não pela lógica (Norreklit, 2000; Norreklit, Jacobsen, & Mitchell, 2008). Estes autores afirmam ainda que caso as relações de causa-efeito sejam inadequadas, o BSC está substancialmente danificado, acabando por comprometer o uso deste (Norreklit, 2000; Norreklit et al., 2008; Otley, 1999).

Ittner & Larcker (2003), criticam o modelo de determinação e validação das relações de causalidade do BSC e evidenciam os erros mais comuns das organizações ao avaliar o desempenho não financeiro, nomeadamente: **I**) A maioria das organizações não liga medidas à estratégia – menos de 30% das organizações estudadas é que evidenciam ter

um desenvolvimento adequado dos modelos. **II) Raramente as organizações validam as ligações da relação causal entre as ações e os resultados – apenas 21% das organizações estudadas se preocuparam em avaliar o efeito das medidas não financeiras nos resultados financeiros futuros. **III) Não determinar as metas de desempenho – muitas vezes, os esforços para melhorar as medidas não financeiras podem prejudicar o retorno a curto prazo, no entanto, os autores defendem que as organizações devem adequar as medidas com as iniciativas que prometem ter maior retorno a longo prazo. Porém, a grande maioria das organizações concentram -se nas iniciativas que prometem resultados financeiros de curto prazo. **IV) Medir incorretamente – mesmo as organizações que conseguem construir um modelo causal válido e obter os elementos adequados podem acabar por fracassar, caso não consigam avaliar adequadamente. Cerca de 70% das organizações aplicam métricas que não tem validade nem confiabilidade estatística.******

Norreklit (2000) refere ainda que é necessário ter cautela com as conclusões sobre a existência de covariância entre os fatores, pois, segundo esta autora, não se pode concluir que, pelo simples facto de existir covariância entre variáveis, que exista uma relação causal entre estas. Por exemplo, a relação de satisfação do cliente e os resultados financeiros é lógica e não uma relação de causalidade (empírica), pois nem sempre a satisfação e lealdade dos clientes levam à obtenção de um resultado financeiro desejado.

O BSC é criticado por vários autores, uma vez que este apresenta-se como um modelo estático, isto é, não reflete o intervalo de tempo entre a causa e o efeito, não reflete o facto de que os efeitos de diferentes medidas ocorrem em diferentes momentos temporais (Norreklit, 2000; Norreklit et al., 2008; Akkermans & Oorschot, 2005).

Norreklit (2000) refere que é problemático que o BSC não preveja a monitorização da concorrência e o desenvolvimento tecnológico, expondo assim as organizações a choques externos. Esta problemática pode levar a que surjam comportamentos organizacionais disfuncionais ou até mesmo a desempenhos que não sejam os otimizados, fomentando assim que este é um modelo estático. Contudo, Kaplan e Norton defendem que o processo *double-loop*, supramencionado, permite ao BSC integrar alterações à estratégia. Outro aspeto que os autores fundamentam é que o ciclo de gestão introduzido por estes em 2008 (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b) veio promover a necessidade de testar e adaptar as estratégias neste sistema, assim como reforçar o papel das estratégias emergentes, dando assim ênfase à ideia de ser um sistema dinâmico.

Norreklit (2000) afirma ainda que BSC é muito rígido, argumentando que este mede o que é necessário para determinar a estratégia sem analisar as barreiras a esta, ou seja, aquilo que pode bloquear ou interferir com a estratégia. Por outras palavras, o BSC não analisa aquilo que pode pôr em causa a estratégia, não considera a incerteza estratégica. Esta autora alude ainda que não existe relação causal entre as medidas das quatro perspectivas, argumentando que as perspectivas são interdependentes. A autora defende que existem relações em ambos os sentidos (bidirecional), contrariamente à ideia inicial de Kaplan e Norton, que defendiam que a influência entre as medidas era unidirecional (Norreklit, 2000; Norreklit et al., 2008; Akkermans & Oorschot, 2005).

Outra crítica apresentada é que como modelo estratégico, o BSC não tem em conta todas as relações com os *stakeholders*, alguns aparentam estar excluídos no modelo genérico, como, por exemplo, os fornecedores e as instituições públicas (Norreklit, 2000; Akkermans & Oorschot, 2005, Otley, 1999). No entanto, de acordo com estes, para além das quatro perspectivas genéricas definidas por Kaplan e Norton, pode ser necessário acrescentar mais perspectivas com o intuito de integrar estes novos stakeholders. Contudo, a forma como estas perspectivas serão enquadradas na rede de relações de causa-efeito não é exata. Apesar disto, Kaplan e Norton referem que o BSC não é um “*straitjacket*”, defendendo que podem ser adicionadas novas perspectivas a esta ferramenta, mas apenas quando estas sejam fulcrais na avaliação dos resultados e dos impulsionadores de resultado na estratégia da organização (Norreklit, 2000). De salientar que Epstein & Manzoni (1998) concordam com a adição de novas perspectivas, contudo salientam que a essência desta metodologia está na sua coerência e precisão. Estes problemas (cadeia de relações e do modelo de controlo estratégico), podem levar à inadequada definição de indicadores e a uma performance que não cumprirá com aquilo que é esperado, um desempenho otimizado (Norreklit, 2000).

O método *top-down* definido por Kaplan e Norton para determinar as relações de causalidade, para Norreklit (2000), também se apresenta demasiado rígido, defendendo que o BSC acaba por ter uma validade contestável como ferramenta de gestão estratégica, uma vez que esta não garante o enraizamento organizacional nem do meio envolvente. É neste aspeto que podem surgir divergências entre a estratégia planeada e a estratégia executada. Isto pode ocorrer pelo facto de muitas vezes os colaboradores não compreenderem a linguagem utilizada, ou mesmo por estes adotarem uma postura não-ativa. Outra razão para a ocorrência desta divergência é a não compreensão das medidas

e metodologias do BSC por parte dos gestores que integram a organização. Importa lembrar que um dos objetivos do BSC é comunicar a estratégia a todas as partes da organização. Norreklit (2000) propõe que, para aumentar a eficácia desta metodologia (BSC) enquanto ferramenta de gestão estratégica, devem ser utilizadas medidas mais interativas do que o processo *top-down* sugerido inicialmente por Kaplan e Norton.

Zeng & Luo (2013) concluem no seu estudo que os paradigmas culturais também podem ser uma barreira à implementação do BSC. Os autores analisaram as limitações do BSC na cultura oriental (China). Referem que o fracasso na implementação do BSC ocorre devido a dois fatores essenciais: I) barreiras culturais – relacionadas com o facto de o BSC estar claramente enraizado à cultura anglo-americana. Quando este é utilizado na China, como a cultura é completamente diferente, exige algumas adaptações. O BSC é caracterizado por ser um sistema rigoroso e formal, no entanto na China as organizações estão mais familiarizadas a estilos de gestão mais flexíveis e informais. Assim, os autores realçam que um sistema de gestão que se revele eficaz num determinado contexto cultural pode não ser necessariamente eficaz (pode mesmo ser disfuncional) noutra contexto cultural. Assim, concluem que as barreiras culturais influenciam a eficácia do BSC. II) As barreiras de correspondência – na China os sistemas de planeamento existentes não seguem os padrões ocidentais e os sistemas de inovação e tecnologia na economia asiática contêm exclusivamente dados financeiros, não podem assim suportar a implementação do BSC (Zeng & Luo, 2013).

No estudo de Voelpel, Leibold, Eckhoff, & Davenport, (2006) são apresentadas algumas críticas ao BSC, tendo em conta a nova economia de inovação do século XXI. Os autores referem que estamos perante uma grande globalização das economias, onde cada vez mais surgem mudanças socioculturais, argumentando que neste tipo de economia o BSC apresenta algumas limitações. O BSC é principalmente um documento interno, o que acaba por apresentar limitações quanto à sua capacidade de explicar o ambiente externo e as ligações sistémicas. Os autores afirmam que o BSC é uma ferramenta de gestão e medição estratégica que se preocupa principalmente com a implementação e tradução da estratégia em ações de forma eficiente nas organizações, ignorando as necessidades de uma economia inovadora em rede, isto é, as organizações estão sendo inseridas numa rede que envolve muitos atores, como, por exemplo, a comunidade local, os parceiros de aliança, os clientes, etc. No entanto, o único elemento “externo” que está representado na estrutura do BSC são os clientes, assim, Voelpel et al., (2006) concluem que o foco único

da organização não considera as externalidades vitais e referem ainda que o BSC, com o seu foco sistemático de uma única organização, é incapaz de responder às novas necessidades de evolução. Neste sentido, estes autores concluíram que o BSC é estático e rígido, o que dificulta as ligações externas inovadoras da organização, assim como inibe a criação do conhecimento. Estes autores afirmam ainda que o BSC exerce uma influência tirânica, que o mesmo se baseia em pressupostos inválidos para a economia de inovação e acaba por estabelecer limitações que são arriscadas para a sobrevivência da organização. Estes autores argumentam que o BSC é uma ferramenta insuficiente para lidar e compreender a economia da inovação (Voelpel et al., 2006).

A grande maioria das críticas anteriormente referidas foram efetuadas antes da introdução do Ciclo de Gestão, lançado por Kaplan e Norton em 2008. Este, como foi explanado, é um sistema de gestão em ciclo fechado que possibilita aos executivos gerir a estratégia e as operações e ter atenção ao equilíbrio dos pressupostos existente entre eles. Este ciclo de gestão acabou por dar resposta à grande maioria das críticas feitas ao modelo.

2 Metodologia

O Estudo de Casos é uma importante metodologia de investigação utilizada em gestão de empresas. Van Maanen (1998), na análise que efetua sobre metodologia qualitativa na *Administrative Science Quarterly* entre 1956 e 1996, verifica que 15% dos artigos publicados utilizam esta metodologia. Nos últimos vinte anos a importância desta metodologia é crescente devendo-se destacar o peso do Estudo de Casos, que é a perspetiva mais utilizada, representando 48% do total.

Por sua vez, Grunow (1995), na revisão de 204 estudos empíricos sobre as estratégias de investigação em gestão de empresas, verificou que o Estudo de Casos foi a metodologia adotada em mais de 50% das investigações.

O estudo de Casos tem desempenhado um papel importante na investigação em gestão de empresas (Chandler, 1962; Prahalad e Hamel, 1990). A conceção e desenvolvimento do BSC por Kaplan e Norton de 1992 até ao presente assenta no estudo de múltiplos casos.

Assim, o Estudo de Casos é especialmente utilizado quando se pretendem aplicar teorias (Pinfield, 1986; Anderson, 1983; Eisenhardt, 1989) a casos, tal como se pretende neste trabalho. Neste caso, além de se aplicar a metodologia defendida por Kaplan e Norton (2008), utilizou-se um modelo de avaliação de risco desenvolvido pelo Professor Doutor Gabriel Silva (2017). Na linha do que propõe Yin (1994) fizeram-se múltiplas entrevistas

a gestores e quadros superiores, consultou-se e analisou-se documentação interna para realizar o este trabalho.

3 Contextualização do Estágio

Este capítulo tem como finalidade relatar as atividades realizadas durante o estágio, pelo que importa referir que o grande objetivo do estágio passou pela contextualização de um BSC, adaptado à realidade da “A Previdência Portuguesa” (OSFL).

As atividades efetuadas no estágio, tiveram por base um modelo promovido pelo Professor Doutor Gabriel Silva, que por sua vez, é constituído por duas fases. Na primeira fase – Diagnóstico – foi necessário efetuar uma análise do contexto da “APP”. Assim, esta fase está subdividida nos seguintes pontos: **I**) Identificação da organização; **II**) Mutualismo; **III**) Identificação dos segmentos; **IV**) Estratégias; **V**) Evolução Associativa; **VI**) Evolução e análise dos segmentos (atividade e posição competitiva); **VII**) Análise dos recursos (humanos, sistemas operacionais e marketing, financeiro). Assim, foi possível perceber o contexto da “APP”. Posteriormente, esta fase culminou na conceptualização do BSC e do mapa estratégico da “APP”, de salientar que foi utilizado o modelo apresentado por Kaplan e Norton (2008), ciclo de gestão.

A segunda fase - Apreciação do risco – está evidenciada no apêndice 10. Para elaborar esta fase foi necessário: **I**) Efetuar uma avaliação estratégia de acordo com os seus três critérios: adequação, aceitabilidade e exequibilidade; **II**) Identificação dos principais riscos da “APP” e **III**) Apresentação do mapeamento dos riscos (tendo em conta o mapa estratégico da “APP”).

Para a realização deste modelo, foi necessário efetuar algumas entrevistas e reuniões com os diferentes colaboradores e diretores da “APP”, com o intuito de recolher dados e documentação suporte (relatórios, balancetes, etc.).

Além destas tarefas, foi possível participar em vários eventos promovidos pela “APP”, como, por exemplo, o Magusto, Caminhada Solidária, Jantar de Natal, Aniversário da “APP”, entre outros. Foi ainda possível ao mestrando aproveitar algumas formações que decorriam na Associação, nomeadamente Comunicação e Imagem; Atendimento ao Público e Gestão de Clientes; Noções e Práticas fundamentais no Exercício Profissional. Importa agora efetuar uma análise crítica às principais atividades e tarefas realizadas durante o estágio.

3.1 Identificação da Associação e evolução histórica

Tabela 3.1- Identificação da Associação

Nome/Designação	A Previdência Portuguesa (APP)
Morada	Rua da Sofia, nº193 3000-391
Telefone	239 828 055 /6
Fax	239 823 237
E-mail	geral@aprevidenciaportuguesa.pt
Página WEB	https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/
Atividade principal	Outras atividades complementares de Segurança Social – (Sede); Educação Pré-escolar - resposta social: creche e pré-escolar (Jardim de Infância)
Natureza jurídica	Associação de Socorros Mútuos
Data de constituição	11/jan/29
Nº de Identificação Fiscal	500 987 416
Nº de Colaboradores	34

Fonte: Elaboração Própria

“A Previdência Portuguesa” (“APP”) - Associação Mutualista foi fundada na Cidade de Coimbra, no dia onze de janeiro de 1929 (11/01/1929) e desde então mantém a denominação adotada inicialmente.

A Associação nasce então em Coimbra, cidade reconhecida pelo seu tradicional espírito de associativismo, criada por um grupo que já idealizava a sua constituição desde 1896. Grupo esse constituído por: médicos, advogados, comerciantes, funcionários públicos, oficiais do exército, empregados bancários, entre outros. No geral, eram provenientes de vários estratos sociais e económicos, mas a sua grande maioria pertencia à classe média. O grupo constituiu a Associação de Socorros Mútuos com o intuito de assegurar a necessária estabilidade no futuro, deixando legados aos familiares dos associados.

Ao longo dos anos, a Associação passou por períodos conturbados e por períodos de glória, tendo que se adequar às realidades com que se deparava. Neste contexto importa salientar algumas alterações, nomeadamente a nível legislativo, nos Estatutos e benefícios, no regulamento interno, nas modalidades, na aquisição de imóveis, entre outras que foram necessárias para que a Associação conseguisse responder de forma eficaz às necessidades dos associados. Foi com grande esforço, dedicação e compromisso que a “APP” conseguiu alcançar uma estabilidade notória e uma posição de destaque no panorama nacional, refletindo assim o seu prestígio.

Atualmente, a “APP” beneficia dos estatutos fiscais das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), contudo verifica-se determinadas isenções ao abrigo destas. De acordo com os Estatutos a Associação tem por fim “A concessão de benefícios de

segurança social e de saúde destinados a reparar as consequências da verificação de factos contingentes relativos à vida e à saúde dos associados e seus familiares e a prevenir, na medida do possível, a verificação desses factos.” (Portuguesa, Instituição/ Estatutos, 2017)

Importa referir algumas distinções de reconhecimento e notoriedade que a “APP” foi angariando no decorrer da sua história. A “APP” foi por diversas vezes homenageada, pela sua grandeza e importância no contexto nacional, sempre com o carisma mutualista, tendo recebido os seguintes prémios: Medalha de Ouro da Cidade de Coimbra (1987); Prémio da Imprensa de Mutualismo (1987); Prémio Mutualismo e Solidariedade (2004); Prémio Inovar Para Melhorar (2012 e 2016).

3.1.1 Mutualismo

No estudo elaborado pelo projeto de Jhons Hoppkins às OSFL Portuguesas, é referido que existem cinco características essenciais no setor. Assim, para as entidades pertencerem a este setor devem ser organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias. Existe ainda um conjunto de OSFL que são distintas do setor público e privado, designadas por Instituições de Solidariedades e Setor Social (IPSS). No mesmo estudo, argumentam que a economia social e solidária está relacionada com as organizações que prestam bens serviços públicos e operam num espírito de solidariedade e partilha. Assim, referem que as OSFL em Portugal podem apresentar várias formas legais, nomeadamente: associações; fundações; instituições de desenvolvimento local; misericórdias; museus; organizações não-governamentais para o desenvolvimento; associações mutualistas (sob forma de IPSS); cooperativas (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005).

A “APP” caracteriza-se por ser uma Associação Mutualista, e segundo o Decreto de Lei 72/90 de 3 de março, artigo nº 1, “As associações mutualistas são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco.”

Importa perceber o que é o mutualismo, ou o que é o movimento mutualista que serve de base para a “APP”. O Mutualismo fundamenta-se num sistema (privado) de proteção social que tem como finalidade a reciprocidade de interesses e ajuda mútua em momentos

de necessidades e de carência, e tem como objetivo melhorar as condições de vida dos seus associados, através de uma participação voluntária e solidária (Portuguesa, 2016).

Este fim é alcançado através de Instituições Particulares Solidariedade Social (IPSS), de tipo associativo e inscrição facultativa, neste caso, as Mutualidades, Associações de Socorros Mútuos, com particularidades e especificações em certas áreas de proteção social. Importa ainda referir que a “A Previdência Portuguesa” rege-se pelo Código Mutualista (Decreto de Lei 72/90 de 3 de março).

Assim, o mutualismo é um movimento em que o seu funcionamento democrático é essencial, uma vez que as decisões são tomadas pelos próprios associados, em Assembleia Geral, permitindo aos mesmos uma participação ativa na Associação.

Este movimento baseia-se nos seguintes valores primordiais: solidariedade, responsabilidade, liberdade, honestidade, transparência, entreajuda, fraternidade, cidadania, proteção e caridade.

A nível mundial, o Mutualismo assume um papel preponderante a nível económico e social em diversos países, no âmbito da proteção social e da proteção de cuidados de saúde. Já em Portugal, estas associações ainda são pouco conhecidas, embora as Mutualidades, na sua globalidade, já agreguem cerca de 1 milhão de associados, desenvolvendo ações complementares nas áreas de segurança social, saúde, ação social e na promoção da qualidade de vida dos associados, garantindo um leque de benefícios variados e dando uma alternativa de carisma social. Estas associações apresentam-se como uma alternativa, sendo conhecidas como o terceiro setor ou economia social, uma vez que não têm fins lucrativos e são independentes, isto é, não dependem do Estado para por em prática a autoproteção social.

3.1.2 Estrutura organizacional

A “APP” prevê alguns níveis hierárquicos, com o intuito de facilitar a supervisão por parte do Conselho de Administração. A estrutura orgânica da “APP” está repartida em quatro tipos de unidades, nomeadamente: **I) Órgãos de Gestão** – como previsto nos Estatutos e Regulamentos da “APP”, este órgão representa as unidades de gestão da mesma; **II) Assessorias** – devem reportar diretamente ao Conselho de Administração, caracterizadas por serem unidades de apoio técnico transversal à “APP”; **III) Departamentos** – é através destes que é possível garantir a atividade operacional da Associação, respeitando a cadeia de valor. Assim como a Assessoria, estes tipos de

unidades devem reportar diretamente ao Conselho de Administração. Estes Departamentos podem ser subdivididos em Unidades e correspondem ao somatório das respetivas unidades e colaboradores e; **IV) Unidades** – como foi referido, surgem quando os departamentos são subdivididos, e dentro destes, garantem funções de natureza idêntica, devendo reportar ao Responsável de Departamento. Assim, é possível afirmar que a estrutura orgânica tem em conta as características da Associação (IPSS). De salientar que quanto à assessoria, a “APP” tem atualmente duas assessorias, a assessoria atuarial e a jurídica. A assessoria atuarial está relacionada com a gestão de riscos da carteira de modalidades e benefícios e que deve apresentar os cálculos atuariais e garantir uma adequada gestão de riscos da carteira de modalidades e benefícios. A assessoria jurídica está relacionada, como o próprio nome indica, com os aspetos de carácter legal ou jurídico. (Ver anexo 2 – figura 0.05 estrutura organizacional da “APP”)

3.1.3 Identificação dos segmentos

A segmentação do mercado foca-se nas diferentes necessidades dos clientes. Segundo Johnson et al., (2014), um segmento de mercado é um grupo de clientes com necessidades semelhantes, que por sua vez são distintas das necessidades dos clientes em outra parte do mercado. Estes autores referem ainda que quando este segmento é relativamente pequeno pode ser chamado de nicho de mercado. Já Vasconcellos e Sá (1997), argumenta que um “Segmento é um subconjunto de clientes com necessidades homogêneas entre si e heterogêneas em relação a outros subconjuntos de clientes (segmentos). Dão importância a um aspeto (por exemplo, preço) na aquisição de um produto por oposição a outros (importantes para outros subconjuntos de clientes), tais como a durabilidade, rapidez de entrega, design, conforto, tamanho, etc.”

Este conceito de segmento de mercado evoca-nos para duas questões de extrema importância na análise dos mesmo, detalhadamente: I) Variação das necessidades dos clientes – um meio para construir uma estratégia de segmento de longo prazo é concentrar-se nas necessidades distintas do mercado. As necessidades dos clientes variam por diversas razões, no entanto segundo Johnson et al. (2014), as bases para a segmentação variam de acordo com o mercado. Referem que atender um segmento completamente distinto e que as outras organizações consideram difícil de atender é a base para uma estratégia de longo prazo bem-sucedida. II) Especialização dentro de um segmento de mercado – (estratégia de nicho), as organizações com mais experiência no atendimento de um determinado segmento não devem ter apenas custos baixos, estas

devem contruir relações que sejam dificilmente destruídas pelos concorrentes. Assim, a experiência e os relacionamentos acabam por proteger a posição da organização num determinado segmento. Aquilo que os clientes valorizam varia de acordo com o segmento de mercado, conseqüentemente, as organizações devem especializar-se naqueles segmentos que sejam apropriados aos seus pontos fortes (Johnson et al., 2014).

As estratégias devem ter em conta as necessidades dos clientes para serem bem-sucedidas a longo prazo nesse segmento. Então, o sucesso ou o fracasso das organizações pode estar relacionado com a forma como estas compreendem e atendem as necessidades dos clientes. É, neste sentido que é importante perceber o mercado e mais concretamente os segmentos de mercado (Johnson et al., 2014).

A “APP” está atualmente presente em três segmentos de mercado, nomeadamente: **I) Sede** (mutualidade, proteção social); **II) Jardim de Infância da “A Previdência Portuguesa” (JIPP)** (educação) e; **III) Património** (arrendamento de imóveis). Com estes segmentos, a Associação pretende satisfazer as necessidades dos associados e disponibilizar inúmeras vantagens aos mesmos. (ver figuras do apêndice 1)

3.1.4 Estratégias

Segundo Johnson et al., (2014), para uma organização conseguir sobreviver e prosperar deve ter capacidades estratégicas, conceito que está relacionado com a adequação e conveniência dos recursos e competências. Estes autores argumentam que as vantagens competitivas são alcançadas pelas organizações que conseguem desenvolver capacidades estratégicas mais apreciadas pelos clientes e que são difíceis de imitar por parte dos concorrentes.

Apesar da “APP” ser uma OSFL, é necessário criar uma cultura com orientação para os resultados, pois para ser sustentável é necessário obter bons resultados. Por sua vez, para gerar bons resultados é necessário ter uma estratégia adequada dos recursos e capacidades, mas é fulcral ter um fator diferenciador, de forma a distinguir-se da paridade do mercado. O sucesso da “APP” depende essencialmente da coerência e adequabilidade das suas estratégias e das suas capacidades de eficiência e eficácia na sua operacionalidade. A “APP” tem atualmente presente várias ações estratégicas, com o intuito de garantir a sua sustentabilidade e competitividade, tendo presente a sua missão e respeitando os seus princípios mutualistas.

Sendo uma Associação Mutualista, o grande foco desta são os associados, que são a base para tudo o resto. É necessário entender as suas necessidades para satisfazer as mesmas de forma eficaz. Assim, a “APP” tem vindo a ser cada vez mais exigente, ativa e inovadora estando a criar projetos para melhorar os serviços e as vantagens para os associados, com o objetivo final de maximizar o número associados. Por isso, a dinamização associativa é uma atividade fulcral para a Associação, e conseqüentemente, para a sua sustentabilidade.

Em suma, a “APP” deve adotar uma estratégia que seja consistente e que garanta o ajuste entre a Instituição e o ambiente que a envolve, assim como deve estar adequada às suas capacidades e recursos. A estratégia deve basear-se na obtenção de vantagens competitivas, de forma a conseguir defender a sua posição no mercado, com a finalidade de garantir um desempenho superior. A “APP” tem presente 5 princípios estratégicos, nomeadamente: **I)** Dinamização da atividade associativa; **II)** Desenvolver e diversificar a oferta de benefícios e modalidades; **III)** Maximizar a rentabilidade do património imobiliário; **IV)** Melhorar a gestão e o sistema de controlo Interno; **V)** Otimizar e rentabilizar as Respostas Sociais: Creche e Pré-escolar (JIPP).

3.1.5 Evolução da Atividade Associativa (2012-2016)

Sendo um dos objetivos da “APP” garantir a robustez como Instituição de referência no mutualismo e na proteção social em Portugal, é importante estimular e alavancar a atividade associativa, pois é através desta que se comprova a interligação da “APP” com os seus associados e beneficiários.

Daqui resulta o grande foco da Instituição, os associados, pelo que é necessário que estes apreciem e aprovelem os serviços prestados pela qualidade e capacidade de saciar as suas necessidades de poupança, investimento, proteção, saúde e educação. Assim, a “APP” deve ser dotada de um leque de recursos e capacidades, de forma a que consiga inovar e alavancar as diversas áreas em que está presente, isto é, a Associação deve ser dinâmica, no sentido de acompanhar as tendências do mercado, e inovadora, para ter um fator diferenciador que lhe possibilite ter vantagens competitivas.

Analisando agora a evolução associativa, podemos afirmar que no período de 2012-2015, o número de associados estava a decrescer, passando de 6.087 para 5.836. Mas contrariando esta tendência, em 2016 houve um ligeiro crescimento da atividade associativa, aumentando de 5.836 (2015) associados para 5.869 (2016). (Ver figura 2.1)

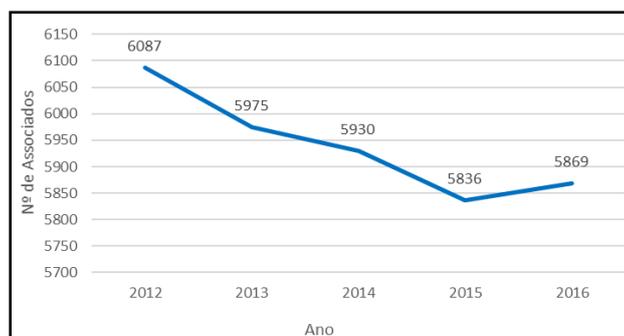


Figura 3.1-Evolução da Massa Associativa

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Com vista à angariação de novos associados, e com o intuito de maximizar a massa associativa, a “APP” tem presente as seguintes ações: aumentar a rede de promotores; elaborar e planear diversas estratégias de marketing de modo a divulgar os produtos mutualistas e os benefícios próximo da população; promover o espírito mutualista através de eventos e ações de sensibilização, estar presente em eventos de carácter associativo; desenvolver e adaptar as modalidades às necessidades sociais e aumentar os canais de comunicação e distribuição. Com isto, a “APP” pretende satisfazer as necessidades dos associados, assim como pretende assegurar que estes coloquem a possibilidade de continuar como associados (por exemplo, após vencimento da subscrição) ou até mesmo envolver filhos e parentes e assim sucessivamente, o que acaba por dinamizar a massa crítica da Associação. No entanto, é necessário garantir vantagens e benefícios para os associados, bem como prestar um serviço de qualidade que seja valorizado pelos mesmos.

Os fatores para as saídas de associados são, nomeadamente, por morte, por cessão onerosa de direitos ou por vencimentos dos prazos das subscrições. Na figura 2.2, atividade associativa, é possível analisar as entradas e saídas dos associados no período de 2012 a 2016. Assim, é possível verificar o que foi supramencionado, visto que o único ano que a entrada de associados foi superior à saída foi em 2016, acabando por contrariar o panorama de decréscimo de associados de 2012 a 2015.

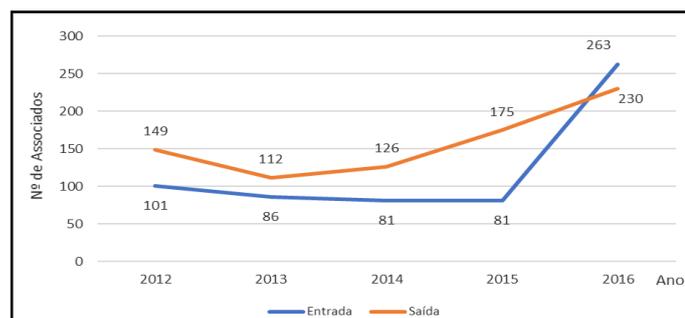


Figura 3.2-Atividade Associativa

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Apesar do número de entradas (novos associados) ter aumentado em 2016, a tendência da saída dos mesmos também tem vindo aumentar no decorrer dos anos, o que acaba por criar um ligeiro equilíbrio que não é do interesse da “APP”. Para garantir um crescimento sustentável de associados, é necessário que a entrada de associados seja superior à sua saída, logo, é necessário potenciar esta atividade de dinamização associativa. Neste sentido, a “APP” deve aumentar o número de vantagens para os associados, de forma a que ser associado da “APP” acarrete inúmeras vantagens e benefícios, ao mesmo tempo que sacia as necessidades dos associados.

3.1.6 Evolução dos segmentos

3.1.6.1 Segmento – Sede

No Segmento – Sede (mutualidade), a “APP” disponibiliza de um leque de modalidades que têm o objetivo de satisfazer as necessidades de poupança e investimento dos possíveis associados e que na sua maioria têm uma característica comum, o fato de ter cobertura de risco de falecimento durante a vigência do contrato.

Pode ser Associado da “APP”, qualquer pessoa que tenha entre os 3 e os 80 anos, sendo que nos casos de se tratar de menores de idade deverá haver alguém com capacidade jurídica que cumpra os compromissos financeiros que estão inerentes à inscrição, até que este cumpra os 18 anos. Ainda assim, é importante analisar os requisitos detalhados inerentes a cada modalidade, estabelecidos no Regulamento de Benefícios da Associação.

Todas as subscrições envolvem um plano, ao qual o subscritor estará vinculado, tendo em conta a duração do contrato. Estes planos podem assumir três opções: I) Plano A – Plano Constante - durante toda a vigência do contrato os valores iniciais de subscrição e da quotização são fixos; II) Plano B – Plano Crescente a 3% - progressão anual de 3% da quotização e do valor de subscrição, no aniversário da subscrição e; III) Plano C – valor subscrito e quotas crescente - segundo o Índice de Preços no Consumidor. Nos planos A e B, dependendo dos resultados do exercício, poderão ser distribuídas melhorias.

As modalidades que a “APP” dispõe atualmente são, nomeadamente: **I)** Subsídio de Sobrevivência; **II)** Subsídio a Prazo com Opções; **III)** Plano Poupança – Juventude; **IV)** Plano de Poupança – Educação; **V)** Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo; **VI)** Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados; **VII)** Capitais Diferidos com Opção; **VIII)** Subsídios Periódicos com Opções; **IX)** Capital de Reforma; **X)** Poupança – Crescente e; **XI)** Rendas Vitalícias. No anexo 3, está explicado o que é cada modalidade,

no entanto, importa reforçar que existem alguns detalhes e especificidades de cada modalidade que estão explanados no Regulamento de Benefícios da Associação.

Após identificar a evolução da massa crítica da Instituição (associados), importa agora analisar a evolução das modalidades, tendo em conta dois fatores: o número de subscrições e o valor das subscrições (capital subscrito).

Tabela 3.2-Número e valor das novas modalidades subscritas

Ano	Número	Valor das subscrições
2012	194	987 247 €
2013	145	750 319 €
2014	140	646 417 €
2015	134	688 026 €
2016	349	1 726 191 €

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Na tabela anterior (2.2), estão evidenciados o número e o valor das novas subscrições efetuadas nos anos de 2012 a 2016, respetivamente. As subscrições das modalidades disponibilizadas aos associados e a potenciais novos associados visam maximizar a utilidade e a qualidade do serviço da Associação e procuram o aumento das mesmas quer em novos associados, quer em associados já existentes. De referir que um associado pode ter mais que uma subscrição.

Podemos verificar que o número de novas subscrições cresceu em 2016 (349), quando comparado com 2012 (194). É possível concluir que teve um crescimento de aproximadamente 80% ($349/194=1,8$) relativamente ao número de novas subscrições. Em termos de valor, podemos afirmar que este também teve um aumento exponencial 75% ($1.726.191€/987.247€=1,75$), estando assim em concordância (mas não em proporcionalidade) com o aumento do número de subscrições. Parte deste aumento ocorreu devido à disponibilização da nova modalidade Poupança – Crescente, que surgiu no final de 2016 e que teve grande adesão por parte do público.

Para fazer um balanço das subscrições importa agora analisar o número pagamento de subscrições.

Tabela 3.3-Número de pagamentos de modalidades

Pagamento de Subscrições de Modalidades	2012	2013	2014	2015	2016
Falecimento	84	55	57	61	70
Final do Prazo de subscrição	167	141	115	112	123
Vencimento Parcial de Prazo	239	177	174	184	143
Por cessão onerosa de direitos	54	89	49	43	37
Total	544	462	395	400	373

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Com base na tabela anterior (2.3), é possível concluir que o número total de pagamentos de subscrições tem vindo a diminuir na generalidade dos anos, uma vez que em 2012 houve um total de 544 pagamentos e em 2016 apenas de 373. Esta diminuição pode ser explicada pela fraca adesão de associados, e consequentemente das suas subscrições, nos anos anteriores a esta análise, pois o pagamento das subscrições é uma consequência do número de subscrições realizadas anteriormente. Isto é, quanto menos subscrições houver, menor será o número de pagamentos futuros das subscrições. É de salientar ainda que o pagamento de subscrições que mais se comprovou foi por vencimento parcial de prazo, pelo que aquele que menos se evidenciou foi a liquidação por cessão onerosa.

Com o intuito de inverter este panorama de decréscimo de associados e consequentemente das subscrições, a “APP” tem previsto 5 princípios estratégicos referidos anteriormente.

Posteriormente, foram analisadas as principais modalidades tendo em conta o número e o valor das subscrições no período de 2012 a 2016, com o intuito de perceber quais são as mais relevantes, quais aquelas que aparentam não estar adequadas às novas necessidades e que consequentemente têm vindo a perder peso, entre outras conclusões que podemos retirar com esta análise. Inicialmente foram elaboradas duas tabelas (2.4 e 2.5) onde podemos verificar o peso de cada modalidade, tendo em conta o valor e o número de subscrições efetuadas, neste período. Nas tabelas é possível verificar a rubrica “Outros”, composta pelas modalidades Plano Poupança-Educação, Capitais Diferidos com Opção, Subsídio Periódico com Opção, Dote, Duplo de Sobrevivência e Pensões Reforma.

Tabela 3.4-Número de subscrições no período 2012-2016

Modalidades	2012		2013		2014		2015		2016		Aumento/ Diminuição
	Nº	%									
Sobrevivência	4 290	63%	4 222	63%	4 320	65%	4 273	66%	4 204	65%	2%
Prazo c/ Opções	420	6%	391	6%	240	4%	238	4%	223	3%	-3%
Poupança-Juventude	81	1%	89	1%	100	2%	108	2%	147	2%	1%
Duplo Sobrevivência e Prazo	204	3%	202	3%	200	3%	199	3%	198	3%	0%
Prazo c/ Pagamentos Antecipados	1 592	23%	1 468	22%	1 399	21%	1 293	20%	1 201	19%	-5%
Capital Reforma	116	2%	180	3%	233	4%	254	4%	368	6%	4%
Outros	136	2%	134	2%	128	2%	124	2%	121	2%	0%
Total	6 839		6 686		6 620		6 489		6 462		

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas e atuarial da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Tabela 3.5-Capital subscrito no período 2012-2016

Modalidades	2012		2013		2014		2015		2016		Aumento/ Diminuição
	Valor	%									
Sobrevivência	3 709 104	29%	3 685 006	29%	3 793 400	30%	3 785 080	31%	3 782 312	28%	-1%
Prazo c/ Opções	1 217 250	10%	1 175 850	9%	1 088 986	9%	1 079 467	9%	1 082 457	8%	-2%

Poupança-Juventude	284 653	2%	318 890	3%	380 421	3%	429 513	3%	638 686	5%	3%
Duplo Sobrevivência e Prazo	170 962	1%	173 740	1%	173 277	1%	173 401	1%	173 425	1%	0%
Prazo c/ Pagamentos Antecipados	5 991 036	47%	5 574 612	44%	5 209 620	41%	4 788 372	39%	4 386 125	33%	-14%
Capital Reforma	938 995	7%	1 390 434	11%	1 721 918	14%	1 877 360	15%	3 039 476	23%	15%
Outros	378 260	3%	368 297	3%	329 157	3%	276 075	2%	258 276	2%	-1%
Total em Valor	12 690 261		12 686 828		12 696 778		12 409 268		13 360 757		

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas e atuarial da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Com a tabela (2.4), podemos afirmar que, em relação ao número subscrições, as modalidades Subsídio de Sobrevivência e Plano com Pagamentos Antecipados são as mais relevantes, no sentido em que representam entre 84% a 86% do número total de subscrições, considerando o período de 2012 a 2016 (ver tabela 0.1 do apêndice 2).

As modalidades que apresentam maior crescimento, tendo em conta o peso do número de subscrições, no período de 2012 a 2016, como podemos verificar na tabela 2.4, são Subsídio de Sobrevivência, que aumentou cerca de 2% e Capital Reforma, que aumentou 4%. Pelo contrário, as modalidades que manifestam as maiores perdas de peso são Subsídio a Prazo com Opções, decresceu aproximadamente 3% e Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados, que diminuiu cerca de 5%.

Tabela 3.6-Taxa de Crescimento das modalidades (número)

Modalidades	2012	2016	Taxa de Crescimento	Crescimento/ Decréscimo
Sobrevivência	4 290	4 204	98%	(98%-100%) -2%
Prazo c/ Opções	420	223	53%	(53%-100%) -47%
Poupança-Juventude	81	147	181%	(181%-100%) 81%
Duplo Sobrevivência e Prazo	204	198	97%	(97%-100%) -3%
Prazo c/ Pagamentos Antecipados	1 592	1 201	75%	(75%-100%) -25%
Capital Reforma	116	368	317%	(317%-100%) 217%

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Analisando agora em termos de modalidade (individualmente), importa verificar a taxa de crescimento das mesmas, tendo em conta o número de subscrições de 2012 para 2016 (baseado na tabela 2.6). As modalidades que apresentam um crescimento positivo em termos de número de subscrições são designadamente o Plano Poupança-Juventude (81%) e o Capital Reforma (217%), com este último a apresentar a maior taxa de crescimento. As restantes modalidades tiveram uma taxa de crescimento negativa, sendo o Subsídio a Prazo com Opções e o Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados

aqueles que apresentam um decréscimo mais acentuado, quando comparamos os anos de 2012 e 2016, tendo decrescido cerca de 47% e 25%, respetivamente.

Importa agora enumerar aquelas modalidades que expressam um peso significativo, tendo em conta o valor total das subscrições. Neste caso, podemos afirmar que existem quatro modalidades com grande importância, designadamente Subsídio de Sobrevivência, Subsídio a Prazo com Opções, Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados e Capital Reforma. Como podemos constatar, estas representam cerca de 92% a 93% do total do capital subscrito, no período de 2012 a 2016. (ver tabela 0. 2 do apêndice 2)

As modalidades que apresentam maior crescimento em termos de peso do capital subscrito, desde 2012 até 2016, são Plano de Poupança-Juventude, que teve um crescimento de aproximadamente 3% e Capital Reforma, que aumentou cerca de 15%. Em sentido inverso, as modalidades que perderam algum peso significativo foram Subsídio a Prazo com Opções, que diminuiu cerca de 2% e Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados, que decresceu aproximadamente 14%.

Ainda assim, é relevante observar quais foram as taxas de crescimento das modalidades (individualmente), tendo em conta o capital subscrito, em período homólogo. Com a tabela seguinte (2.7), é possível observar que as modalidades que apresentam um crescimento assaz positivo, relativamente ao capital subscrito, são o Plano Poupança-Juventude (124%) e o Capital Reforma (224%), o que vem reforçar e confirmar o que aconteceu em termos de número de subscrições, no sentido em que se o número de subscrições aumenta, o seu valor conseqüentemente também aumenta.

Tabela 3.7- Taxa de crescimento das modalidades tendo em conta o Capital Subscrito

Modalidades	2012	2016	Taxa de Crescimento	Crescimento/ Decréscimo
Sobrevivência	3 709 104	3 782 312	102%	(102%-100%) 2%
Prazo c/ Opções	1 217 250	1 082 457	89%	(89%-100%) -11%
Poupança-Juventude	284 653	638 686	224%	(224%-100%) 124%
Duplo Sobrevivência e Prazo	170 962	173 425	101%	(101%-100%) 1%
Prazo c/ Pagamentos Antecipados	5 991 036	4 386 125	73%	(73%-100%) -27%
Capital Reforma	938 995	3 039 476	324%	(324%-100%) 224%

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Quanto ao Subsídio de Sobrevivência (2%) e o Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo (1%), apesar de terem uma taxa de crescimento positiva em termos de capital subscrito, é possível apurar que em termos de número de subscrições têm uma taxa de crescimento negativa, logo, podemos concluir, que apesar de ter diminuído em o número de

subscrições, o valor subscrito destas aumentou. As modalidades Subsídio a Prazo com Opções (-11%) e o Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados (-27%) apresentam uma taxa negativa, tanto em termos de valor subscrito como termos de em número de subscrições, pelo que a “APP” deve ter especial atenção a estas, pois representam uma parte significativa do capital subscrito, e têm vindo a perder algum peso com o decorrer dos anos. (ver tabela 0.3 apêndice 2).

Em suma, as modalidades que apresentam melhor performance, tanto a nível de número de subscrições como em valor subscrito, são Capital Reforma e o Plano de Poupança-Juventude. É possível concluir que estas são as modalidades que estão a ter maior adesão por parte do público-alvo e dos associados. Com um cenário contrário, estão as modalidades Subsídio a Prazo com Opções e o Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados. É importante referir que estas modalidades são significativas para a Associação, uma vez que representam a maior parte (peso) do capital subscrito.

Existem algumas razões que podem explicar este crescimento. Por exemplo, na modalidade Capital Reforma, o crescimento deve-se ao facto de ser um produto bastante aliciante para os associados, uma vez que é o produto com maior rentabilidade e porque há uma maior consciencialização por parte das pessoas quanto à chegada da idade da reforma. Algumas razões para a diminuição das subscrições de algumas modalidades podem estar relacionadas com os seguintes fatores: por fim do prazo de subscrição, por falecimento, por cessão onerosa de direitos ou por serem modalidades que necessitam de ser revistas ou reformuladas, no sentido de irem ao encontro das novas necessidades sociais, o que acaba por gerar uma fraca adesão por parte do público.

Por fim, a modalidade Rendas Vitalícias, podem ser imediatas sobre uma ou duas vidas, diferidas sobre uma vida ou imediatas com termos certo. Na tabela 2.8, encontram-se as rendas vitalícias que foram constituídas no período compreendido entre 2012 e 2016. Como podemos observar têm vindo a crescer ao longo dos anos.

Tabela 3.8-Evolução das Rendas Vitalícias

Rendas Vitalícias	2012		2013		2014		2015		2016	
	Nº	Valor								
Imediatas sobre uma vida	5	5 567	5	5 567	6	10 959	6	10 959	7	14 658
Imediatas com termos certos	5	18 000	5	18 000	5	18 000	5	18 000	5	18 000
Total	10	23 567	10	23 567	11	28 959	11	28 959	12	32 658

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Em suma, apesar do número total de subscrições ter diminuído de 2012 para 2016 (passou de 6.839 subscrições para 6.462), o valor das mesmas tem aumentado (passou de

12.690.261€ para 13.360.757€). A dinamização associativa é essencial para a consolidação e sustentabilidade da Associação, pois é através desta que se efetua a interação da mesma com os seus associados, logo, é necessário analisar e adequar as modalidades, de forma a possibilitar um crescimento sustentável de associados.

Ainda neste segmento, a “APP” dispõe da Assistência Médica na Sede (A.M.S.) e da Casa da Mutualidade. Quanto à A.M.S., são prestados serviços clínicos com o intuito de assegurar uma assistência médica completa aos associados e beneficiários. Os associados têm acesso a consultas de clínica geral e a tratamentos de enfermagem ilimitados, desde que efetuem uma participação mensal de 2€ ou anual de 24€. Para alavancar este serviço, a Associação reestruturou a A.M.S., de modo a abranger um maior número de especialidades e a assegurar a prestação de um serviço de qualidade e completo na área da saúde aos seus associados e ao público em geral, passando a ser atualmente denominada por Clínica Previdência Saúde (2017). Relativamente à Casa da Mutualidade – Galeria de Arte e Centro de Mutualismo, é um espaço onde atualmente são promovidos vários eventos, desde conferências, palestras, lançamentos de livros e exposições de diversas áreas, tanto a nível cultural como social. É um espaço onde os artistas podem divulgar e promover o seu trabalho e as suas obras e é caracterizado pela sua polivalência e diversidade de eventos promovidos. Para dinamizar a Casa da Mutualidade, a Associação deve efetuar várias ações de dinamização associativa, de cariz solidário, cultural e social, com o propósito de aumentar o número de visitantes. É importante referir que a Associação possuía até 2016 cerca de 59 obras, resultantes das ofertas de vários artistas, no âmbito das suas exposições na Casa da Mutualidade. No ano de 2016 foram oferecidas cinco obras à Associação, com um valor total de 1.820€.

No segmento Sede, a “APP” dispõe ainda de Empréstimos, que permitem oferecer aos associados vantagens financeiras sustentadas (sobre Reservas Matemáticas), estes podem ser: **I**) empréstimos para apoio à habitação; **II**) empréstimos sobre reservas matemáticas e; **III**) empréstimos sociais. (No anexo 4 estão detalhadas as especificidades de cada tipo de empréstimo). Os empréstimos têm vindo a diminuir ao longo dos anos e, devido ao decréscimo do número de empréstimos, assiste-se à diminuição do valor e dos juros destes. Com a tabela seguinte (2.9), podemos verificar que em 2012 o número de empréstimos era de 64, com o valor de 208.535€, e em 2016 era de 40 empréstimos, com o valor de 70.008€. Relativamente aos juros neste período, é possível averiguar que houve

uma diminuição, visto que em 2012 o total de juros era de 95.092€ e em 2016 de apenas 57.972€, decréscimo de aproximadamente 39% ($57.972\text{€}/95.092\text{€}=0,61$ $1-0,61=0,39$).

Tabela 3.9-Empréstimos concedidos e juros no período 2012-2016

Empréstimos Concedidos (Reservas Matemáticas)	2012		2013		2014		2015		2016	
	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor
Sobre Reservas Matemáticas	58	89 885	58	110 534	52	103 230	49	81 164	37	43 408
Habitação Própria	2	92 000	4	194 000	0	0	0	0	0	0
Sociais	4	26 650	0	0	0	0	0	0	3	26 600
TOTAL	64	208 535	62	304 534	52	103 230	49	81 164	40	70 008
Juros de empréstimos										
Sobre Reservas Matemáticas	6 663		5 730		6 249		6 041		4 893	
Habitação Própria	85 739		89 142		79 776		66 788		52 377	
Sociais	2 689		1 042		471		193		702	
Total	95 092		95 915		86 496		73 022		57 972	

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

3.1.6.2 Segmento – JIPP

O Jardim de Infância da “A Previdência Portuguesa” (JIPP) encontra-se neste segmento e traduz uma resposta social que a Associação disponibiliza aos utentes na área da educação. É constituído pela Creche e pelo Pré-escolar.

As escolas têm um papel fulcral na educação das crianças, promovendo o respeito e os direitos das mesmas. É neste espaço que vão ser desenvolvidas competências e conhecimentos, assim como devem ser promovidas qualidades cívicas que acrescentam valor à formação das crianças, com o intuito de se tornarem cidadãos ativos com princípios e valores, como a igualdade, solidariedade e liberdade, não esquecendo que as crianças são o “amanhã” da nossa sociedade.

Tabela 3.10-Número de utentes e valor das matrículas e mensalidades do JIPP

Ano	Nº Utentes JIPP			Valor das Matrículas e Mensalidades dos Utentes
	Creche	Pré-escolar	total	
2012	34	57	91	223 467 €
2013	35	53	88	202 550 €
2014	38	62	100	205 587 €
2015	34	72	106	196 384 €
2016	37	70	107	209 471 €

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Na tabela 2.10, é possível verificar que o número de utentes nesta resposta social tem vindo a aumentar, atingindo em 2016 o número máximo de 107 utentes inscritos. É também possível analisar que o valor das matrículas e mensalidades é bastante variável e que em 2016 aumentou cerca de 6,6% em relação a 2015 ($209.471\text{€}/196.384\text{€}=1,066$). Constata-se que em 2012 o valor das matrículas e mensalidades era de 223.467€, com 91 utentes inscritos, e, quando comparamos com o ano de 2016, é possível apurar que o valor das matrículas e mensalidades diminuiu para 209.471€, embora o número de utentes tenha

aumentado (107). Estas variações ocorrem devido às revisões das mensalidades dos utentes. A “APP” tem vindo a angariar alguns prémios tendo recentemente sido galardoada com o prémio “Inovar para Melhorar de 2016”, prémio que se destina a Associações Mutualistas que tenham implementado um projeto que constitua uma boa prática do movimento mutualista. A “APP” angariou este prémio com o projeto Horta Pedagógica e Social, que visa proporcionar às crianças novas experiências e um contacto direto com a Natureza, sensibilizando assim para uma melhor consciência ambiental. De salientar que os associados usufruem ainda de um desconto de 10% nas mensalidades dos utentes, sendo esta uma fonte de angariação importante para a Associação.

3.1.6.3 Segmento – Património

A “APP” dispõe de 20 propriedades destinadas ao arrendamento habitacional e comercial, situados em vários concelhos, desde Coimbra, Figueira da Foz, Santa Maria da Feira, Vila Franca de Xira a Sintra. Neste segmento, o *target* é o público em geral, que pretendam arrendar uma propriedade, sendo necessário cumprir as normas que vão estar explícitas no contrato de arrendamento. A Associação pretende assegurar uma gestão corrente do património imobiliário, pelo que deve promover a maximização da sua rentabilidade. Importa mencionar que foi elaborada uma avaliação, por um perito da área, certificado pela Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários, o qual avaliou as 20 propriedades em 2016, e determinou um valor de 11.342.275€ para estes ativos fixos tangíveis.

Tabela 3.11-Valor das rendas e dos gastos com as obras

Ano	Rendas	Obras		
		Grandes obras	Obras de conservação e reparação	Total
2012	336 284 €	112 259 €	37 626 €	149 885 €
2013	413 056 €	214 483 €	35 395 €	249 878 €
2014	420 177 €	217 656 €	36 229 €	253 885 €
2015	509 441 €	102 091 €	40 615 €	142 706 €
2016	531 333 €	149 556 €	13 692 €	163 248 €

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Como podemos verificar na tabela 2.11, as rendas têm vindo a aumentar progressivamente com o decorrer dos anos, sendo de salientar o crescimento de 58%, quando comparados os anos de 2012 e 2016 ($531.333/336.284=1,58$). Este crescimento deve-se em grande parte ao trabalho, às estratégias adotadas e ao investimento que tem vindo a ser efetuados. Como tal, importa também analisar as obras de conservação e reparação das propriedades nos anos de 2012 a 2016, que contribuíram em grande parte para o aumento do valor das rendas. Os gastos têm sido relativamente significantes, verificando-se que o total de gastos em obras foi de 163.248€ em 2016, estando repartido

em grandes obras com um valor de 149.556€ e obras de conservação e reparação com um valor de 13.692€.

Neste sentido, e com o objetivo de impulsionar este segmento, a Associação pretende continuar a promover a otimização da rentabilidade do património, assim como dar continuidade aos trabalhos de conservação, reparação e limpeza do mesmo. Deve ainda continuar a avaliar e analisar as diversas oportunidades de aquisição de imóveis em lugares estratégicos, com a finalidade de obter rendimentos superiores.

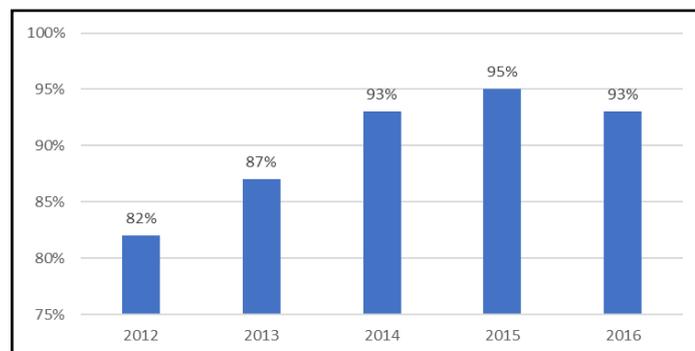


Figura 3.3-Taxa de ocupação dos Imóveis

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Para garantir a maximização da rentabilidade do património, é necessário analisar a taxa de ocupação dos imóveis. Como podemos averiguar na figura 2.3, a taxa de ocupação regra geral tem aumentado. No período de 2012 a 2015, o crescimento foi de aproximadamente 13% (2012 – a taxa era de 82% e em 2015 de 95%). No último ano (2016), a taxa de ocupação diminuiu relativamente ao ano anterior, mas é de enaltecer o facto desta taxa nos últimos três anos estar acima dos 90%.

3.1.7 Análise dos Segmentos tendo em conta o Volume de Negócios (2012-2016)

Efetuada agora uma análise dos segmentos individual e relativamente ao peso total do volume de negócios (VN), podemos concluir que, com o decorrer dos anos, o valor do VN tem aumentado. Como é possível verificar na tabela seguinte (2.12), em 2012 o VN total era de 1.157.432€ e em 2016 aumentou para 1.360.381€, o que representa um crescimento de aproximadamente 18% ($1.360.381 / 1.157.432 = 1,1753$).

Tabela 3.12- Valor do Volume de negócios (€) no período de 2012-2016

Volume de Negócios	2012		2013		2014		2015		2016	
	Valor	%								
Sede	597 681	52%	584 160	49%	668 861	52%	557 498	44%	619 577	46%
JIPP	223 467	19%	202 550	17%	205 588	16%	196 384	16%	209 471	15%
Património	336 284	29%	413 056	34%	420 177	32%	509 441	40%	531 333	39%
Total	1 157 432		1 199 766		1 294 626		1 263 323		1 360 381	

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Tabela 3.13-Taxa de crescimento dos segmentos tendo em conta o volume de negócios

Volume de Negócios	2012	2016	Taxa de crescimento	Crescimento/ decréscimo	
Sede	597 681	619 577	104%	(104%-100%)	4%
JIPP	223 467	209 471	94%	(94%-100%)	-6%
Património	336 284	531 333	158%	(158%-100%)	58%
Total	1 157 432	1 360 381	118%	(118%-100%)	18%

O segmento que apresenta maior crescimento em termos de peso do VN é o Património,

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

que em 2012 representava apenas 29% do total do VN da Associação e que atualmente representa cerca de 39% do mesmo (aumentou cerca de 10%). O crescimento do VN foi de aproximadamente 58% ($531.333\text{€} / 336.284\text{€} = 1,58$), o que comprova o crescimento em termos de peso referido anteriormente.

Quanto ao Segmento – Sede, apesar de ter aumentado em termos de valor do seu VN, o seu peso diminuiu cerca de 6% (de 52% para 46%). Contudo, em termos de crescimento do VN podemos afirmar que cresceu aproximadamente 4% ($619.577\text{€} / 597.681\text{€} = 1,0366$), no período de 2012 a 2016 (a perda de peso no VN pode ser justificada com o crescimento exponencial do Segmento – Património).

O Segmento – JIPP tem perdido algum peso em relação a este indicador, uma vez que em 2012 representava 19% e em 2016 apenas representa 15% do total do VN da Associação. (diminuição de 4%). Além disso, é possível identificar que este segmento teve um decréscimo de aproximadamente 6% ($209.471\text{€} / 223.467\text{€} = 0,9373$ $0,9373 - 1 = - 0,0627$), esta diminuição em parte deve-se às revisões das mensalidades dos utentes, que variam de ano para ano. No apêndice 3 foi analisada a matriz de identificação dos segmentos tendo em conta o VN de 2016, evidenciando quais as rubricas com maior impacto no VN da “APP”.

Em suma, a “APP” deve adotar estratégias que permitam alavancar e potenciar os seus segmentos. Para tal, é necessário assegurar a eficiência nas operações que estes segmentos implicam, bem como deve otimizar os seus recursos e capacidades para alcançar resultados superiores, dado que só assim é possível garantir uma gestão sustentável.

3.1.8 Análise do Perfil Competitivo por Segmento de Mercado

As vantagens competitivas são obtidas no mercado em que a organização está inserida, como tal, é indispensável segmentar o mercado, analisar a atratividade do mesmo, identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) e analisar o desempenho da organização face aos seus principais concorrentes.

Para Vasconcellos e Sá (1997), as organizações podem selecionar de entre um grande leque de alternativas estratégicas, posicionamento estratégico e estratégias, mas realça que, na prática e por norma, a identificação dos segmentos envolve três decisões: **I)** Determinar a área geográfica; **II)** Selecionar a Indústria; **III)** Escolher os segmentos. Este autor argumenta que a estratégia deve ser determinada de acordo com dois critérios: atratividade (margens de lucro, dimensão e taxa de crescimento prevista) e vantagem competitiva, que por sua vez devem ter em conta os FCS e a sinergia entre segmentos.

Os FCS são as características particulares do produto ou serviço valorizadas pelos clientes. Logo, a organização deve focar-se nestes fatores e deve superar a concorrência, visto que estes são fonte de vantagem competitiva (Johnson et al., 2014). Por outras palavras, aquilo que tem importância para um subconjunto de cliente são os FCS, fatores esses que variam de segmento para segmento dentro da mesma Indústria.

Assim, Vasconcellos e Sá (1997) defende que a definição dos segmentos de mercado deve ser efetuada de um modo preciso. Para tal, indica quatro elementos essenciais que são necessários ter em conta na determinação de um segmento: **I) Produto** – define a Indústria; **II) Área geográfica** – determina a localização da Indústria; **III) Necessidade** – indica o FCS que caracteriza o segmento e; **IV) O cliente** – determinar o subconjunto de clientes a que se dirige o produto. “Como um segmento de mercado é um subconjunto de clientes com necessidades específicas, razão pelas quais compram um produto em determinada área geográfica, estes quatro elementos devem ser indicados quando se define um segmento de mercado” (Vasconcellos e Sá, 1997).

Consequentemente, para cada segmento deve ser analisado a atratividade e a posição competitiva da organização. A atratividade está relacionada com o que se espera que esse segmento atinja, é um valor estimado (médio) para o segmento (rentabilidade esperada do segmento). Segundo este autor, existem três aspetos a ter em conta quando abordamos a atratividade dos segmentos, nomeadamente: **I) Volume de vendas previsto;** **II) Margem** que se espera obter dos produtos vendidos e; **III) Taxa de crescimento prevista (3/5 anos).**

Importa então perceber como podemos concluir se a organização está acima ou abaixo dos valores médios de atratividade do segmento. Conforme nos indica Vasconcellos e Sá (1997), depende da posição competitiva da organização face à concorrência desse segmento. Por sua vez, a posição competitiva deriva das qualidades ou defeitos (pontos

fortes e fracos) que a organização possui naquilo que é relevante, neste caso nos FCS. Este autor argumenta ainda que devem ser selecionados entre 3 a 5 FCS por segmento.

Segundo este autor é possível visualizar a posição competitiva de uma organização através de 2 gráficos cartesianos, em que nos eixos das variáveis são os FCS num segmento específico e a posição específica que a organização ocupa depende de como esta se compara em relação à concorrência (pontos fortes e fracos).

Refere ainda que, por norma, deve ser utilizado como padrão de comparação os três principais concorrentes, aqueles que têm a maior quota de mercado num determinado segmento. Depois de identificados os FCS e os 3 principais concorrentes, é necessário comparar o desempenho e identificar a posição competitiva da organização. Assim, devem ser dadas notas (escala de 1 – Pior a 7 – Melhor) nas variáveis-chave para o sucesso. É em função dessas notas que a organização estará acima ou abaixo da média das organizações concorrentes, isto no que respeita à atratividade do segmento.

Assim, de um modo simples, é possível perceber se a organização está acima ou abaixo da média dos concorrentes. Porém, para tal é necessário: **I**) calcular a média das notas da organização em cada FCS; **II**) efetuar o mesmo para os três principais concorrentes (individualmente) e, por fim, **III**) deve ser calculada a média dos três concorrentes. Neste sentido, é possível obter a posição competitiva da organização face à concorrência, conseguindo a percentagem que a organização se situa acima ou abaixo da concorrência. Este valor serve para consciencializar os gestores, para que seja possível avaliar a aposta no segmento, se é para manter ou abandonar.

Então, depois de sabermos quais os segmentos que a “APP” está presente, importa agora analisar qual a atratividade, os FCS e, por fim, o desempenho dos mesmos quando comparando com os principais concorrentes. Isto irá permitir saber qual a posição competitiva de cada segmento da “APP”. A partir desta análise é possível retirar conclusões como abandonar um segmento por não ser atrativo nem ter uma posição competitiva que seja favorável, se a “APP” deve entrar noutra segmento ou se é possível potenciar algum segmento que já esteja presente.

Para esta análise que se segue, é necessário perceber que os valores dos FCS, conforme foi referido anteriormente, variam entre 1 (o pior) e o 7 (o melhor). Esta escala é idêntica para os três segmentos. Conforme já explanado, é necessário identificar os segmentos, de

acordo com os critérios que foram supramencionados, identificar os FCS, os principais concorrentes, analisar a atratividade e a posição competitiva da organização.

Além disto, importa evidenciar que a atratividade tem em conta a sensibilidade do gestor. No caso da organização estar presente num segmento em que espera obter bons resultados e vendas substanciais, é um segmento com uma atratividade elevada. Quando há muita concorrência e não é possível ter boas margens nem obter bons resultados, o segmento tem uma atratividade baixa. Numa situação intermédia, a atratividade será média.

3.1.8.1 Segmento – Sede (SI)

Depois de identificar o segmento, importa agora identificar os principais concorrentes, e os FCS deste segmento – Sede. A tabela 2.14 permite analisar os FCS do segmento, os principais concorrentes e as devidas notas da “APP” e de cada concorrente nos vários FCS.

Tabela 3.14-Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Segmento Sede e dos principais concorrentes

Fatores Críticos de Sucesso	APP	Montepio	CTT	Caixa Geral de Depósitos	Média*
Segurança económica (garantia de retorno de investimento)	5,5	5	5,5	5	5,17
Variedade dos Produtos e adequação às necessidades sociais	4,5	5	4	5,2	4,73
Imagem e Reconhecimento da credibilidade da Associação	4,5	4,2	4,5	4,8	4,50
Benefícios e parcerias	4	5,5	5	5,5	5,33
Média	4,63	4,93	4,75	5,13	4,93

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

Importa referir que a média indicada na tabela 2.14 (média*) não tem em conta os valores da “APP”, pois só assim é possível ter a média dos três principais concorrentes. Além disso, salienta-se que estes valores foram equacionados em reuniões com colaboradores e diretores da “APP”, em resultado das quais foi possível chegar a este consenso.

Assim, é possível comparar a média da Associação com a média dos seus principais concorrentes. Neste sentido, os principais concorrentes no Segmento – Sede são a Associação Mutualista Montepio, CTT (certificados de aforro) e Caixa Geral de Depósitos. Os FCS deste segmento, são segurança económica; variedade dos produtos e adaptação às necessidades sociais; imagem de credibilidade e; benefícios e parcerias.

Depois de definidos os principais concorrentes e os FCS, é de relevar que, apesar da média dos FCS da Associação (4,63) ser ligeiramente inferior à média do setor (4,93), este segmento é de grande importância para a “APP”, pois representa a maior parte do VN de 2016, aproximadamente 46%. Segundo o modelo explanado por Vasconcellos e Sá

(1997), este segmento encontra-se cerca de 6% abaixo da concorrência $((4,63-4,93) / 4,93 = - 6\%)$. Assim, é possível considerar que este tem uma posição competitiva igual, visto não ser uma diferença substancial. Com a figura 2.4 podemos verificar que este segmento tem uma atratividade baixa e uma posição competitiva média, o que coloca este segmento numa “zona vermelha”. Neste sentido, a Associação deve redefinir e adequar as suas estratégias, com o intuito de maximizar e impulsionar o segmento, assim como deve ter um fator diferenciador que seja valorizado pelos clientes (associados), de forma a “escapar” à paridade de mercado, permitindo assim alcançar resultados superiores. As melhorias devem ter em conta os FCS, pois são estes fatores que acabam por fazer a diferença para os (associados) clientes.

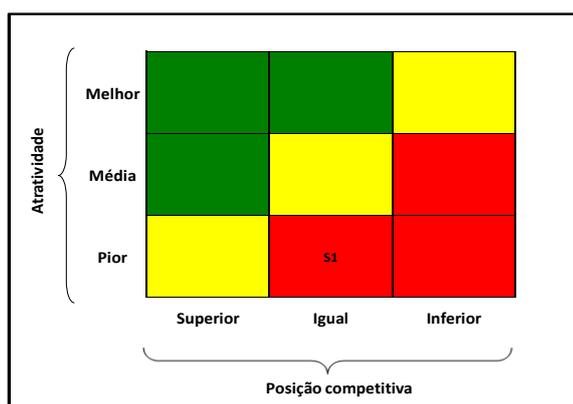


Figura 3.4-Matriz de avaliação do Segmento Sede (S1)

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

3.1.8.2 Segmento – JIPP (S2)

Os grandes concorrentes da Associação neste segmento são a Fundação Beatriz Santos e o Jardim-Escola João de Deus de Coimbra, pelo que importa mencionar que os fatores que os clientes (associados) mais valorizam (FCS) são preço, segurança, localização e qualidade do espaço. Na tabela seguinte (2.15), é possível analisar os principais concorrentes, os FCS e consequentemente as devidas notas, de acordo com a escala que foi supramencionada.

Tabela 3.15-Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Segmento JIPP e dos principais concorrentes

Fatores Críticos de Sucesso	APP	Fundação Beatriz Santos	João de Deus	Média*
Preço	5,5	4,8	4,5	4,65
Segurança	6	5,6	6	5,80
Localização (estacionamento e acesso)	5,5	4,5	5,8	5,15
Qualidade do Espaço	6	5,5	5,5	5,50
Média	5,75	5,10	5,45	5,28

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

De salientar que, assim como no Segmento – Sede, a média* não teve em conta os valores da “APP”, pelas mesmas razões que foram supramencionadas e que os valores resultam também das reuniões tidas com os colaboradores e diretores da “APP”.

Comparando a média dos FCS, podemos afirmar que a média da “APP” é ligeiramente superior (5,75) em relação à média dos principais concorrentes (5,28), sendo possível concluir que a posição competitiva deste segmento está acima dos concorrentes cerca de 9% $((5,75-5,28) / 5,28 = 9\%)$. Apesar da média dos FCS da “APP” estar acima da média dos concorrentes, isto acaba por não se traduzir no VN, uma vez que este segmento tem vindo a perder algum valor e peso no total do VN (diminuição de 4% de 2012 a 2016).

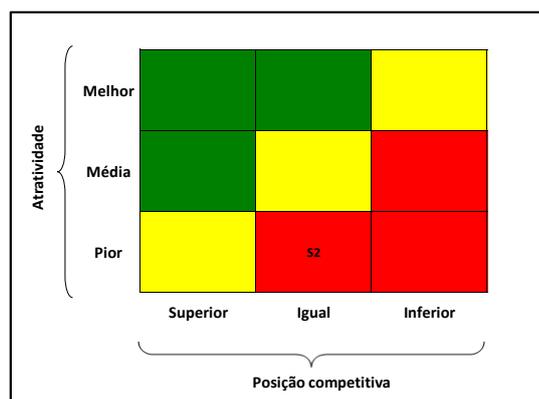


Figura 3.5-Matriz de Avaliação do Segmento JIPP (S2)

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

Assim, podemos concluir que, apesar do segmento ter uma posição competitiva média, tem uma atratividade baixa, logo, quando relacionamos estes dois aspetos, podemos afirmar que este segmento está situado numa “zona vermelha”, como podemos verificar na figura 2.5. Isto indica-nos que a “APP” deve adequar as estratégias, de forma a reduzir os custos e aumentar os proveitos, através da melhoria da eficiência das capacidades e recursos. Deve prestar um serviço de qualidade e analisar quais os aspetos que pode melhorar (FCS) com o objetivo de otimizar o segmento.

3.1.8.3 Segmento – Património (S3)

Neste segmento o grande concorrente da “APP” é a Santa Casa da Misericórdia de Coimbra. Este segmento está direcionado para o arrendamento dos imóveis e, como tal, os FCS que necessitam ter atenção são o preço, localização e as condições do Imóvel. A tabela 2.16, evidencia os FCS, o principal concorrente e as notas dadas a cada FCS.

Tabela 3.16-Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Segmento Património e dos principais concorrentes

Fatores Críticos de Sucesso	APP	Santa Casa da Misericórdia Coimbra	Média*
Preço	5,5	6	6,00
Localização	6,5	6,5	6,50
Condições do Imóvel	5	4,5	4,50
Média	5,67	5,67	5,67

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

Assim como nos outros segmentos, a média* não teve em conta os valores dos fatores críticos da “APP”. E as notas foram elaboradas da mesma forma que outros segmentos.

O segmento do Património é aquele que apresenta a melhor taxa de crescimento (58%), quando comparados os anos de 2012 e 2016, e em termos de peso no total de VN, este aumentou cerca de 10% no mesmo período. Assim, podemos concluir que este segmento apresenta uma atratividade média. Quanto à posição competitiva, podemos verificar na tabela 2.16 que a média dos FCS da “APP” é exatamente igual à do seu principal concorrente, logo apresenta uma posição competitiva igual.

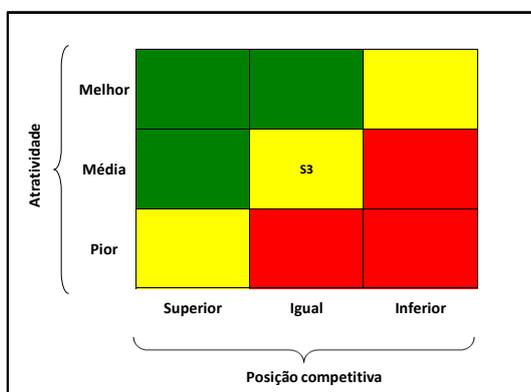


Figura 3.6- Matriz de Avaliação do Segmento Património (S3)

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

Na figura 2.6, podemos visualizar que a atratividade e a posição competitiva deste segmento são médias o que coloca este segmento numa “zona amarela”. Portanto, a “APP” deve dar continuidade às estratégias e ao investimento que têm sido feitos, atualmente este é o segmento que apresenta melhor performance.

3.1.9 Recursos e Vantagens competitivas

Com o intuito de garantir que as estratégias são bem-sucedidas, as organizações devem ter capacidades estratégicas (recursos e competências) que garantam a sua sustentabilidade (Johnson et al. 2014). Os recursos são os ativos que a organização dispõe e as competências estão relacionadas com a forma como esses ativos são utilizados e implementados, se são utilizados de forma eficaz ou não. Assim, a capacidade estratégica

é a adequação e conveniência dos recursos e competências para que a organização garanta a sua sobrevivência e sustentabilidade. As vantagens competitivas são alcançadas pelas organizações que conseguem desenvolver as capacidades estratégicas mais apreciadas pelos clientes e ainda de forma a que os seus concorrentes considerem difícil de imitar (capacidades e competências únicas). Para garantir o sucesso a longo prazo, é importante que as organizações tenham a capacidade de recriar e inovar a sua capacidade estratégica de forma a responder ativamente às mudanças ambientais. Assim, um requisito fundamental quando falamos em estratégias é se a organização consegue obter ou obtém recursos e capacidades que levem a organização a alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

Em suma, uma organização deve ser eficaz e eficiente na sua operacionalidade e deve adequar os recursos e capacidades às condições e necessidades do mercado, de forma a conseguir satisfazer as necessidades do público-alvo. Neste contexto, é necessário que a “APP” seja dotada de recursos e/ou capacidades únicas, que sejam difíceis de imitar por parte dos concorrentes, o que permite à mesma fugir à paridade do mercado.

3.1.9.1 Recursos Humanos

Os recursos humanos são fulcrais para as organizações, pois além de serem fonte de vantagem competitiva são estes que garantem a normal operacionalidade das mesmas. Os colaboradores devem criar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Mobilizar as habilidades, motivação, “*Know-how*” dos colaboradores para a melhoria contínua de processos e da qualidade é um grande desafio para as organizações.

Atualmente, a equipa da “APP” é composta por 34 profissionais. A equipa identifica-se como dinâmica e sensível em relação às necessidades e alterações do mercado e procuram prestar um serviço de qualidade e de excelência, tendo como princípios primordiais conceder um atendimento personalizado e adequado às necessidades exigidas pelos associados. Na tabela 0.5 do apêndice 4, podemos verificar que o número de colaboradores não tem variado muito ao longo do período de 2012 a 2016, visto serem considerados os necessários para garantir a operacionalização das atividades da “APP”.

Foram desenvolvidas várias medidas indispensáveis para dotar a “APP” com as tecnologias necessárias ao exercício da atividade, com a aposta na constante melhoria dos instrumentos de gestão de recursos humanos e em políticas que visam o aumento de

qualificações, das capacidades e do envolvimento dos colaboradores, de modo a que estes sejam mais eficientes e eficazes e que estejam aptos para exercer as suas funções.

3.1.9.2 *Sistemas operacionais*

Para a normal operacionalidade da “APP”, é necessário referir que existem dois Sistemas Informáticos com um grau de importância relativamente significativo, nomeadamente o Primavera, que é um sistema de gestão que permite integrar vários processos empresariais, desde a contabilidade, as compras e vendas, orçamentação, tesouraria, inventário, recursos humanos, os equipamentos e ativos, disponibiliza e simplifica a informação para as pessoas devidamente autorizadas ao seu acesso, entre outras funcionalidades que visam simplificar o processo da gestão integrado na “APP”. O outro, o Sistema Integrado de Gestão de Associados (SIGA), está relacionado com a parte associativa, isto é, efetua a gestão dos associados, em vários níveis, desde o registo e gestão dos contratos dos associados, gera e líquida as quotas, efetua o cálculo das Reservas Matemáticas, no fundo efetua o cadastro dos associados. Acaba assim por facilitar a informação acerca da performance associativa, apesar de não estarem integrados atualmente todos os módulos na sua programação, sendo esta uma das limitações deste sistema.

3.1.9.3 *Comercial e Marketing*

É necessário promover, controlar, avaliar e adequar as diversas áreas do marketing, com o intuito de potencializar a expansão da atividade e de promover a qualidade dos serviços prestados. Nos dias de hoje, os consumidores (associados) estão cada vez mais informados e mais exigentes, pelo que é necessário ter uma estratégia de marketing bem definida. É através do marketing que se estabelece as políticas de produto, preço, comunicação e distribuição, de modo a influenciar a forma como os potenciais associados respondem ao mercado e as diversas maneiras como a “APP” pode influenciar a procura dos seus produtos.

A Unidade Marketing e Comunicação tem vindo a desenvolver diversas ações com o objetivo de dinamizar e aumentar a visibilidade pública da Instituição, entre as quais a reestruturação do boletim, que foi alterado para uma revista “APP” com conteúdos relacionados com as diversas áreas que a Associação disponibiliza. Presença em feiras e eventos, com o intuito de angariar e divulgar junto dos potenciais clientes (associados) as vantagens de ser associado da “APP”. Realizaram-se algumas ações com vista à

aproximação com o público-alvo, de forma a possibilitar responder da melhor forma com um serviço especializado e de qualidade, como, por exemplo, o envio de SMS/e-mail/carta de aniversário. Além disto, a “APP” aumentou a sua rede de promotores, com o objetivo de promover o mutualismo e de conseguir aumentar a captação de associados. Foi constituído o manual de identidade corporativa e houve uma alteração do logótipo, estas modificações foram elaboradas com o intuito de inovar e modernizar a sua imagem. (ver anexo 5) Em suma, estas atividades de marketing foram realizadas com o propósito de alavancar e potenciar os segmentos da “APP”.

3.1.10 Resultados dos últimos 5 anos e Recursos Financeiros

No apêndice 4, encontra-se a estrutura de gastos e rendimentos da Associação (tabela 0.6), que permite analisar a evolução dos diversos elementos que a constituem, desde a evolução dos respetivos pesos das várias rubricas à sua variação temporal e ainda possibilita a identificação de algumas ocorrências ou comportamentos dúbios. De salientar que a demonstração de resultados apresenta o desempenho (performance) da “APP”, uma vez que apresenta os gastos e rendimentos da mesma, assim como o resultado do exercício.

Uma conclusão que podemos retirar é que, quanto ao total de rendimentos da “APP”, este tem aumentado com o decorrer dos anos, apresentando uma taxa de crescimento positiva de aproximadamente 8,72% de 2012-2016 ($1.722.950\text{€}/1.584.788\text{€}= 1,0872$). Relativamente aos gastos, importa analisar quais os gastos que consomem a maior parte dos rendimentos obtidos pela “APP”, na tabela seguinte (2.17) é efetuada uma comparação dos anos de 2012 e 2016, onde é possível verificar a percentagem que as rubricas, gastos com o pessoal e outros gastos, consomem do total dos rendimentos do respetivo ano.

Tabela 3.17-Análise dos principais gastos que consumiam os rendimentos (2012 e 2016)

2012	2016
Os gastos com o pessoal consumiam cerca de 35% do total de rendimentos do mesmo ano. ($559.734\text{€}/1.584.788\text{€}= 35,32\%$)	Os gastos com o pessoal consumiam cerca de 38% do total de rendimentos do mesmo ano. ($662.424\text{€}/1.722.950\text{€}=38,45\%$)
Os outros gastos e perdas absorviam cerca de 41% do total de rendimentos do mesmo ano. ($651.957\text{€}/1.584.788\text{€}= 41,14\%$)	Os outros gastos e perdas absorviam cerca de 37% do total de rendimentos do mesmo ano. ($643.782\text{€}/1.722.950\text{€}= 37,37\%$)

Fonte: Elaboração própria, baseada na análise do apêndice 4

Assim, é possível concluir que em 2016 as rubricas Gastos com o Pessoal e os Outros Gastos e Perdas consumiam aproximadamente 76% ($38,45\%+37,37\%=75,82\%$) do total de rendimentos do mesmo ano.

Relacionando agora o crescimento do VN com os gastos, podemos referir que, apesar do VN estar a aumentar ao longo dos anos, de 2012 para 2016 aumentou cerca de 18% ($1.360.381\text{€}/1.157.432\text{€}=1,1753$), o valor dos gastos também aumentou, mas a um ritmo mais baixo, aproximadamente 14% ($1.735.666\text{€}/1.526.706\text{€}=1,1368$), o que acaba por gerar um ligeiro crescimento, que, se for maximizado, pode levar a que a “APP” consiga obter resultados positivos e rácios de rendibilidade adequados para garantir um crescimento sustentado. Neste sentido, a “APP” deve tentar controlar os gastos, através da eficácia e eficiência nas operações e potencializar os segmentos, de forma a aumentar o VN (proveitos).

Como a Associação caracteriza-se por ser uma IPSS, que pertencem ao dito terceiro setor, que, por sua vez, tem características diferentes dos outros setores, particularmente uma das grandes diferenças é a não distribuição dos lucros. O grande objetivo das IPSS é a realização da sua missão, mais exatamente cumprir com a sua missão mutualista, garantindo o bem-estar e a satisfação de todos os *stakeholders*.

Apesar da “APP” não ter fins lucrativos, importa analisar esta perspetiva financeira, uma vez que alcançar a sua missão depende em grande parte da sua situação económico-financeira. Portanto, é essencial que a “APP” consiga obter bons resultados, pois estes podem precaver períodos mais conturbados, a exemplo de gastos inesperados ou algum período em que os rendimentos sejam insuficientes, garantindo com os bons resultados uma “almofada” de segurança. Assim, com o objetivo de garantir bons resultados e uma boa performance, a “APP” deve procurar maximizar a sua eficiência e rendibilidade das suas atividades, o que implica uma melhor eficácia e controlo de gastos, assim como a otimização dos seus segmentos para aumentar a receita.

Esta análise financeira tem objetivos como avaliar o desempenho e a saúde da organização, com a finalidade de possibilitar a sobrevivência e o crescimento da “APP”. Com esta é possível antecipar certos comportamentos futuros que sejam prováveis de acontecer. Para efetuar esta análise, foi necessário recorrer a diversa informação, desde balanços (posição financeira), demonstrações de resultados (desempenho) a balancetes, entre outros. Além desta informação, para analisar o equilíbrio económico-financeiro,

foram efetuados vários rácios (liquidez, solvabilidade e rendibilidade), uma vez que permitem efetuar uma análise mais completa do “estado” da Associação. Estes rácios e indicadores explicam muito da performance da “APP”, mas não devem ser analisados por si sós, pois se têm vantagens, como enunciar as inclinações negativas, têm também tem as suas limitações. Assim, quando analisados por si sós, podem ser insuficientes para retirar conclusões, devendo ser dada atenção a outros aspetos, como o ambiente em que se enquadra, o contexto e o momento da análise, entre outros.

No apêndice 5, foi ainda elaborada e analisada, uma tabela (0.7) com os principais indicadores e rácios da “APP”, no período de 2012 a 2016. Com estes indicadores, é possível não só analisar a liquidez e a solvabilidade da “APP”, como também auxiliar os gestores a antecipar problemas e aproveitar oportunidades, permitindo ainda detetar as diferentes combinações das origens de capital que a Associação utiliza para financiar os seus ativos, avaliando também a capacidade da Associação solver os seus compromissos.

Neste sentido, podemos concluir que, de acordo com os indicadores de liquidez (geral e reduzida), a “APP” tem capacidade financeira para honrar os seus compromissos de curto prazo, uma vez que, ao analisar os resultados destes indicadores, verificamos que em todos os anos está acima de 1, o que nos indica que a “APP” tem capacidade para cumprir com as suas responsabilidades de curto prazo. Quanto à rentabilidade dos fundos patrimoniais e dos ativos, apresenta valores baixos em termos percentuais, no entanto, a Associação deve maximizar a rentabilidade dos ativos, aumentando a sua eficácia. Analisando agora os rácios (da estrutura) de solvabilidade e de autonomia financeira, podemos concluir que estes revelam que a “APP” tem capacidade para solver os seus compromissos a médio/longo prazo e que a mesma apresenta uma robustez notável. Como podemos verificar na tabela 0.7 do apêndice 5, de 2012 a 2016 a autonomia financeira variou entre os 67% e os 74%, assim, o que demonstra claramente a sua estabilidade financeira. Já a solvabilidade, como podemos verificar na mesma tabela, este rácio é superior a 1 em todos os anos, o que indica uma significativa capacidade de solver as suas obrigações.

Em suma, no caso das OSFL é dada relevância a outros aspetos, como as suas ideologias e os seus valores, que por sua vez influenciam toda a estratégia da organização. Mas a perspetiva financeira é também importante, uma vez que esta possibilita o cumprimento da missão. Assim, é necessário ter em conta o desempenho financeiro da Associação, de forma a perceber a sua situação económico-financeira e o seu “estado”, o que é

fundamental para tomar as decisões corretas, tanto a nível das estratégias a adotar como a nível da gestão. Esta análise permite solucionar alguns problemas que estejam a ocorrer ou evitar outros de surgir, auxilia os gestores na sua tomada de decisão, ao antecipar problemas, e permite aproveitar oportunidades.

3.2 Aplicação do BSC na “APP”

Após ter efetuado a contextualização da “APP”, será elaborado um mapa estratégico e um BSC adaptados a esta, com o propósito de auxiliar os gestores na tomada de decisão, de forma a garantir a monitorização das estratégias da “APP” e gerar linhas de orientação para a sustentabilidade da mesma.

Para preparar e gerir a Associação para o futuro, foi necessário efetuar uma análise do contexto atual. Importa salientar que os gestores (administradores) devem planear e gerir a Associação no presente, tendo em conta um horizonte futuro. O desempenho futuro da “APP” depende das estratégias adotadas no presente, pelo que cabe à mesma criar uma posição de equilíbrio que optimize a sua relação com os *stakeholders*, com o intuito de maximizar a performance estratégica e operacional. Isto é, o futuro da “APP” deve seguir a missão e a visão da mesma, uma vez que estas representam a razão de ser e o que pretende alcançar no futuro. No entanto, para que sejam alcançadas, é necessário selecionar estratégias, objetivos e metas no curto e longo prazo.

O processo de avaliação da estratégia é fundamental para a “APP”, pois permite analisar o estado atual e a médio/longo prazo, avaliando quais os aspetos e quais as tendências principais que são relevantes para o seu sucesso. Apesar da “APP” estar inserida num ambiente caracterizado pelas constantes e rápidas mudanças, que estão fora do seu controlo, esta deve conhecer o ambiente onde está inserida e deve monitorizá-lo com regularidade, com o intuito de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Regra geral, para alcançar o sucesso as instituições necessitam de ser simultaneamente eficientes e eficazes nas suas atividades, com o intuito de gerar e obter resultados superiores.

Como foi referido anteriormente, o BSC é um modelo de gestão que auxilia as organizações a clarificar, definir e implementar a estratégia com sucesso. Como tal, este modelo é útil, ao permitir aos gestores não apenas controlar o processo de implementação estratégica, mas também identificar constantemente novas formas de aumentar o nível de eficiência e eficácia das operações, bem como criar valor para os *stakeholders*. Este

modelo permite monitorizar a estratégia, acompanhar a evolução da performance da “APP”, o que possibilita avaliar se os objetivos estão ou não a ser alcançados.

A implementação do BSC acarreta algumas vantagens, uma vez que, como referido anteriormente, esta ferramenta de gestão gera um equilíbrio e complementaridade entre os vários indicadores de desempenho selecionados, que podem ser qualitativos ou quantitativos, e tem em conta os fatores externos e internos, assim como efetua uma espécie de comparação entre o que existe no contexto atual (e passado) e o que se espera alcançar no futuro, permitindo assim avaliar o sucesso ou fracasso da estratégia adotada. Neste sentido, este modelo possibilita às organizações efetuar uma avaliação fiável do desempenho, resumidamente, efetua um modelo explícito para o sucesso das organizações, através da monitorização da estratégia.

Para elaborar um BSC adaptado à “APP”, foram consideradas as etapas adaptadas a partir de Kaplan e Norton (2008), tendo em conta as características particularidades da “APP”, o facto de esta ser uma OSFL.

Neste sentido, importa salientar que no Apêndice 6 foram definidas a Missão, Visão e os Valores da “APP”. E ainda no apêndice 7, foram identificados os FCS e foi elaborada uma análise SWOT.

3.2.1 Identificação dos Stakeholders e das perspetivas de performance

Antes de determinar as perspetivas estratégicas da “APP”, é imponente perceber quem são os seus *Stakeholders*. Existem dois níveis de *stakeholders* para a “APP” a ter em conta na elaboração do BSC, os internos e os externos. Os *stakeholders* internos representam os associados da “APP”, considerados como acionistas, uma vez que subscrevem partes de capital da “APP”, mas não obtêm remuneração desse capital, uma vez que se trata de uma OSFL. Já os *stakeholders* externos são os clientes dos serviços da Associação, desde os utentes do JIPP que não são associados, os pacientes da clínica (não associados) e os clientes do arrendamento de imóveis, ou seja, todas as pessoas que usufruem dos serviços prestados pela “APP”, mas que não são associados.

Relativamente às perspetivas estratégicas adotadas no BSC da “APP” têm como referência as apresentadas por Kaplan e Norton, contudo, foi necessário efetuar algumas alterações, de forma a adaptar o BSC à realidade da organização. As perspetivas selecionadas devem refletir as prioridades e a missão da “APP”, pois é com base nestas perspetivas que serão determinados os objetivos estratégicos e os devidos indicadores. Na

tabela 2.18, está patente as alterações efetuadas ao modelo genérico apresentado por Kaplan e Norton, relativamente às perspetivas de performance.

Tabela 3.18-Perspetivas do BSC adaptadas à "APP"

Perspetivas BSC Kaplan e Norton	Perspetivas “APP”
Clientes	Associados/ <i>Stakeholders</i>
Processos internos	Processos internos
Aprendizagem e Crescimento	Aprendizagem e Crescimento
Financeira	Financeira

Fonte: Elaboração própria

Podemos concluir que a grande alteração, surge na perspetiva do cliente, que passa a ser a perspetiva dos associados e *stakeholders*. Importa referir que, como a “APP” é uma OSFL, a perspetiva dos clientes (associados e *stakeholders*) surge no topo do BSC e o sucesso da missão é determinado tendo em conta o sucesso desta perspetiva. Foi decidido não acrescentar mais perspetivas, visto que não trariam ganhos pertinentes do ponto de vista estratégico, mantendo assim a coerência e precisão do modelo.

3.2.2 Determinação dos objetivos estratégicos

Após definir as perspetivas que serão adotadas ao BSC da “APP”, e tendo em consideração a missão definida pela mesma, importa agora determinar os objetivos estratégicos de cada perspetiva. Neste sentido, foi elaborada a tabela 2.19, que apresenta os objetivos estratégicos tendo em conta as perspetivas adotadas.

Importa salientar que foi atribuído uma ponderação a cada perspetiva, que reflete a importância de cada uma e cuja soma perfaz 100%. Estas ponderações foram determinadas em reuniões que contaram com a presença de colaboradores e elementos do Conselho de Administração. Por sua vez, os objetivos estratégicos também foram ponderados, tendo em conta a perspetiva em que se inserem e a soma das ponderações de cada perspetiva é de 100%. Assim, indica as perspetivas mais relevantes e os respetivos objetivos mais significantes.

Tabela 3.19-Objetivos estratégicos “APP”

Perspetiva / Ponderação	Sigla	Objetivos estratégicos	Ponderação do Objetivo
Associados / Stakeholders 30%	AS1	Garantir a sustentabilidade	40%
	AS2	Garantir a disponibilização e qualidade dos serviços e dos produtos	10%
	AS3	Aumentar o número de associados	20%
	AS4	Ser reconhecida como uma associação solidária e socialmente responsável (seguindo os seus princípios e valores mutualistas)	10%
	AS5	Proporcionar um serviço completo (desde as crianças até à idade sénior) e estar presente em diversas áreas (saúde, educação, habitação, proteção e investimento)	20%
Processos Internos 30%	P1	Adequar a estrutura organizacional e funcional	15%
	P2	Otimizar e rentabilizar as respostas sociais	15%
	P3	Gerir e reduzir os riscos	5%
	P4	Maximizar a dinamização associativa	25%
	P5	Melhorar a comunicação	15%
	P6	Desenvolver e diversificar a oferta	20%
	P7	Integrar os diferentes serviços	5%
Aprendizagem e Crescimento 20%	A1	Promover o desenvolvimento de competências (know-how, habilidades e atitudes) dos colaboradores	35%
	A2	Adaptar tecnologias com o intuito de facilitar e melhorar os processos de forma a aumentar a eficiência dos recursos e a potenciar o crescimento	35%
	A3	Criar uma cultura inovadora, orientada para os associados e de melhoria contínua	30%
Financeira 20%	F1	Aumentar os rendimentos	35%
	F2	Melhorar a estrutura de custos	30%
	F3	Maximizar a eficácia dos ativos	35%

Fonte: Elaboração própria

3.2.3 Mapa estratégico “APP”

Depois de determinados os objetivos estratégicos das quatro perspetivas do BSC, é necessário perceber melhor as relações de causa-efeito existentes entre estas. Para esse fim, foi elaborado um mapa estratégico adaptado à “APP”. Como foi explicado anteriormente, este mapa é utilizado pelas organizações com o intuito de esclarecer a estratégia, uma vez que mostra como a organização converte as suas iniciativas em recursos e em resultados tangíveis, para facilitar a comunicação da estratégia aos colaboradores e ainda garantir o alinhamento e focar os processos de gestão (mapa orientador). Assim, é possível concluir que os mapas estratégicos auxiliam as organizações a observarem as suas estratégias de forma integrada e sistematizada, demonstrando a influência dos vários aspetos intangíveis no desempenho da organização, acrescentando ainda a dinâmica temporal à estratégia, o que permite: **I**) Identificar os objetivos de médio/longo prazo e como alcança-los; **II**) Identificar os processos críticos e determinar o capital humano, informático e organizacional que os processos necessitam

e; **III**) Identificar os objetivos financeiros e como é possível alcançar a visão seguindo os seus princípios e a sua missão (Kaplan & Norton, 2004a; 2004b).

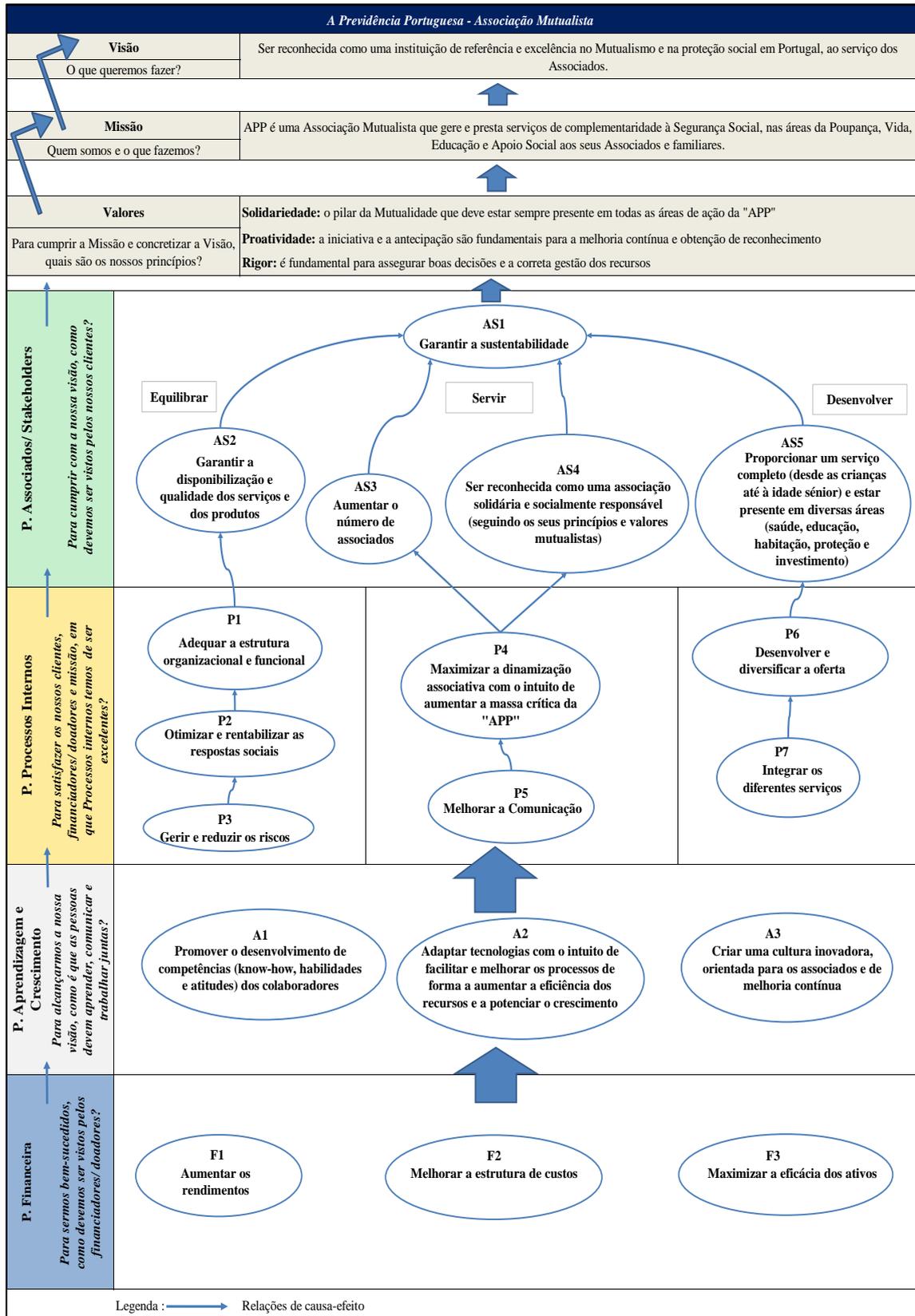


Figura 3.7-Mapa estratégico "APP"

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, foi construído um mapa para a “APP”, tendo em conta as especificidades desta. Importa referir que foi utilizado a metodologia *top-down*, sugerida por Kaplan e Norton (2000). A figura anterior (2.7) apresenta o mapa estratégico da “APP”. Como podemos verificar, a Missão e a perspetiva dos associados/*stakeholders* apresentam-se no topo, visto ser uma OSFL. De salientar ainda que as relações de causa-efeito estão representadas pelas setas que interligam os objetivos estratégicos das quatro perspetivas. Antes de explanar a razão para a escolha dos diversos objetivos propostos para cada perspetiva, importa salientar que o mapa estratégico está repartido em três temas e em quatro perspetivas. Como foi explanado anteriormente, os temas são os pilares sobre os quais se executa a estratégia. Neste caso, os temas que foram definidos para a “APP” e que é possível verificar no mapa estratégico são: **Equilibrar** – eficiência e eficácia operacional; **Servir** – gestão dos associados e; **Desenvolver** - inovação e integração.

Perspetiva Associados/*Stakeholders* – esta perspetiva surge no topo do modelo BSC e, por consequência, no topo do mapa estratégico, visto a “APP” ser uma OSFL. Esta perspetiva acaba por ser priorizada neste tipo de organização, visto ser com a realização dos objetivos identificados nesta perspetiva que será possível cumprir com o seu propósito, (Missão). O conjunto de *stakeholders* da “APP” é alargado e heterogéneo e os objetivos apresentados têm em conta esse facto. Com estes objetivos, deve ser possível responder à forma como queremos ser vistos pelos associados/*stakeholders*, para que seja possível alcançar a missão e visão.

Foram selecionados os seguintes objetivos para esta perspetiva, nomeadamente, garantir a disponibilização e qualidade dos serviços e dos produtos, pois só assim é possível responder ativamente às necessidades dos associados/*stakeholders*; aumentar o número de associados, de forma a garantir um crescimento sustentável, pois os associados são a base/foco para tudo o resto; ser reconhecida como uma associação solidária e socialmente responsável, seguindo os seus princípios e valores mutualistas; proporcionar um serviço completo e estar presente em diversas áreas. Podemos verificar no mapa que estes quatro objetivos convergem para o principal objetivo da “APP” – garantir a sustentabilidade.

Perspetiva dos Processos Internos – os objetivos desta perspetiva estão profundamente relacionados com os objetivos identificados na perspetiva dos associados/ *stakeholders*, é nesta perspetiva que é apresentada a proposta de valor, e é através desta que é possível responder eficazmente à perspetiva dos associados/ *stakeholders*. Assim, é possível

perceber quais os processos que permitem que a Associação ofereça a sua proposta de valor aos associados e *stakeholders*, identificando os processos que a “APP” deve distinguir-se para alcançar os objetivos selecionados na perspetiva anterior.

Com o mapa (figura 2.7) podemos averiguar que esta perspetiva é a que contém o maior número de objetivos estratégicos, demonstrando a relevância que a mesma tem para a “APP”. Os objetivos devem ser incrementados de acordo com as suas linhas de orientação (temas: equilibrar, servir e desenvolver). Neste sentido, com o intuito de alcançar o equilíbrio e aumentar a eficiência e eficácia das operações, a “APP” tem presente os seguintes objetivos estratégicos: **I)** adequar a estrutura organizacional e funcional, **II)** otimizar e rentabilizar as respostas sociais e **III)** gerir e reduzir os riscos que possa estar sujeita. Tendo em conta o tema estratégico servir, os objetivos estratégicos selecionados foram: **IV)** maximizar a dinamização associativa com o intuito de aumentar a massa crítica da Associação e **V)** melhorar a comunicação, com estes objetivos estratégicos a “APP” pretende assegurar a eficiência e eficácia na gestão dos associados. Por fim, os objetivos: **VI)** desenvolver e diversificar a oferta e **VII)** integrar os diferentes serviços têm a finalidade de assegurar uma postura inovadora e ativa. Com estes objetivos a “APP” pretende alcançar a otimização operacional e conseqüente excelência de desempenho junto dos associados, respondendo assim às necessidades dos mesmos e identificando quais os processos críticos mais relevantes para garantir a excelência nas suas atividades.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento – esta perspetiva tem o intuito de medir a capacidade da organização, aprender com as várias alterações do meio que a envolve e, conseqüentemente, conseguir efetuar algumas mudanças e melhorias contínuas nos produtos, serviços e processos existentes. Os recursos humanos, os sistemas e os procedimentos organizacionais representam a base da aprendizagem e do crescimento, pelo que é necessário encontrar formas eficientes para alavancar as capacidades e os recursos, com o intuito de obter vantagens competitivas e, desta forma, melhorar o desempenho.

Os recursos humanos, além de serem fonte de vantagens competitivas, são os responsáveis pelo desenvolvimento da perspetiva dos processos internos e dos associados/ *stakeholders*, assim têm grande importância para “APP”. As competências, o conhecimento, a capacidade de inovação e o alinhamento com a missão e objetivos da “APP” apresentam-se como fatores essenciais na sua estratégia.

Nesta perspetiva foram selecionados três objetivos com impacto considerável nas infraestruturas da “APP”, nomeadamente: **I)** promover o desenvolvimento de competências (know-how, habilidades e atitudes) dos colaboradores motivando e preparando-os, com o intuito de aumentar a eficiência e eficácia nas suas funções; **II)** adaptar tecnologias, este objetivo tem a finalidade de facilitar e melhorar os processos de forma a contribuir para o aumento da eficiência dos recursos e potenciar o crescimento da Associação; **III)** Criar uma cultura inovadora, orientada para os associados e de melhoria contínua, com o propósito de integrar os colaboradores na procura de melhores soluções. Estes objetivos indicam quais as mudanças e melhorias que devem ser efetuadas para que seja possível alcançar a missão e a visão da Associação.

Perspetiva financeira – esta perspetiva apresenta-se na base do modelo BSC, pelo facto de ser uma OSFL. Mas como foi referido por Niven (2008), nenhum BSC está completo sem esta perspetiva. Assim, esta perspetiva fornece os resultados tangíveis da Associação e destaca a importância das medidas financeiras na avaliação da implementação de estratégias, considerando-as como um recurso valioso que deve analisar e avaliar as consequências das diversas ações e decisões.

Apesar da “APP” ser uma OSFL, é necessário garantir uma boa performance financeira para garantir a sustentabilidade da mesma, para tal é necessário que haja um equilíbrio económico-financeiro e é neste sentido que esta perspetiva é relevante para a “APP”. Esta perspetiva, alinhada com a perspetiva da aprendizagem e crescimento, fornecem a base para o BSC da “APP”, ou seja, para cumprir com os objetivos estratégicos das perspetivas dos processos internos e dos associados/*stakeholders*, é necessário garantir a solidez e alinhamento desta estrutura base, que sustentam e promovem as outras perspetivas.

Os objetivos desta perspetiva financeira são, designadamente, aumentar os rendimentos, melhorar a estrutura de custos e maximizar a eficácia dos ativos. Este conjunto de objetivos é essencial para garantir a consolidação e assegurar o crescimento da “APP”, bem como para permitir o cumprimento da sua missão.

3.2.4 Proposta dos indicadores de performance

Após a conceção do mapa estratégico da “APP”, no qual estão explícitos os objetivos das quatro perspetivas de performance estratégica, assim como as diversas relações de causa-efeito, é necessário escolher os indicadores e metas de cada objetivo estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (1996c), devem ser adotados um número equilibrado de indicadores de desempenho (*lead*) e de indicadores de resultado (*lag*). Com a combinação destes indicadores, deve ser possível contar a história da estratégia através das suas relações de causa-efeito. Estes autores afirmam ainda que um BSC não é apenas a utilização de indicadores diversificados, argumentado que os indicadores devem ser selecionados de acordo com a sua importância (impacto) na avaliação do objetivo estratégico (Kaplan & Norton, 1993; 1996b; 1996c). Com as quatro perspetivas, o BSC equilibra os objetivos de curto e longo prazo entre os resultados desejados e os *drivers* de desempenho desses resultados, assegurando assim que todas as medidas estão direcionadas para alcançar a estratégia integrada.

Também é necessário ter atenção ao facto de que algumas melhorias em determinados indicadores podem ocorrer devido ao resultado de outros indicadores, assim, é preciso ter em conta este aspeto para não sobreavaliar os indicadores. Kaplan e Norton argumentam que só se pode gerir aquilo que conseguimos medir.

Na tabela seguinte (2.20), estão evidenciados os indicadores, o tipo de indicador, a unidade de medida, a meta e a periodicidade dos mesmos. Estes foram selecionados de acordo com os objetivos estratégicos e a perspetivas adotadas pela “APP”. Com estes indicadores, deve ser possível monitorizar cada objetivo, de maneira a obter um controlo contínuo das diversas áreas estratégicas da “APP” com a finalidade de cumprir a missão. De salientar que foram ainda atribuídas ponderações, de acordo com o impacto do indicador no objetivo estratégico, e que a soma das ponderações dos indicadores de cada objetivo perfaz o valor de 100%. Relativamente às metas visam a quantificação dos indicadores, pelo que devem ser exequíveis.

Neste caso, foram elaboradas metas para a “APP” que acabam por representar os valores desejados pela mesma, um ano após a implementação do BSC. Contudo, algumas metas poderão ter uma periodicidade intermédia, quando assim se justificar. Neste sentido, a tabela 2.20, demonstra as metas desejadas pela “APP”, assim como a periodicidade com que as mesmas serão acompanhadas (monitorizadas). O objetivo passa por colmatar as falhas na performance da “APP” de forma progressiva. (No apêndice 8 foram determinadas as metas a 5 anos e foi efetuada uma análise aos indicadores que mereceram uma explicação mais detalhada.)

Análise da sustentabilidade na Associação “A Previdência Portuguesa”

Tabela 3.20- Indicadores de performance e Metas das perspetivas de avaliação da performance da “APP”

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Tipo de indicador	Unidade de Media	Peso do Indicador	Meta	Periodicidade
Associados / Stakeholders 30%	AS1 Garantir a sustentabilidade	Autonomia financeira	Fundos Patrimoniais/ Ativo	Lag	%	50%	65%	anual
		Número de Associados	Nº total de associados	Lag	Número	50%	>6000	anual
	AS2 Garantir a disponibilização e qualidade dos serviços e dos produtos	Índice de satisfação dos associados	Nº de associados satisfeitos / Nº total de associados	Lag	%	100%	80%	anual
	AS3 Aumentar o número de associados	Número de novos associados	Nº de novos associados	Lag	Número	100%	200/ano	anual
	AS4 Ser reconhecida como uma associação solidária e socialmente responsável (seguindo os seus princípios e valores mutualistas)	% de participação nos 10 principais eventos culturais e de cariz solidário (com potencial de divulgação)	(Nº de eventos próprios + Nº participações em eventos externos) / 10	Lag	%	100%	90%	anual
	AS5 Proporcionar um serviço completo (desde as crianças até à idade sénior) e estar presente em diversas áreas	Número de Valências disponíveis	Número de Valências que a Associação dispõe	Lag	Número	100%	>=4	anual
Processos Internos 30%	P1 Adequar a estrutura organizacional e funcional	Nº de processos otimizados	Nº de processos otimizados	Lead	Número	100%	2	Anual
	P2 Otimizar e rentabilizar as respostas sociais	Resultado líquido do exercício das respostas sociais	Resultado líquido da resposta social	Lag	€	100%	>0 (positivo)	anual
	P3 Gerir e reduzir os riscos	% de riscos identificados e controlados	Nº riscos identificado e controlado/ Nº de riscos identificados	Lead	%	100%	80%	anual
	P4 Maximizar a dinamização associativa	Nº de novas subscrições	Nº de novas subscrições	Lead	Número	100%	300/ ano	anual
	P5 Melhorar a comunicação	Taxa de crescimento de novos visitantes no site	Nº de novos visitantes do site/ Nº total de visitantes	lead	%	50%	30%/ ano	anual
% Gastos em comunicação no Volume de Negócios		Gastos Comunicação/ Volume de negócios	lead	%	50%	<= 1% do VN do ano	anual	

Análise da sustentabilidade na Associação “A Previdência Portuguesa”

	P6 Desenvolver e diversificar a oferta	Nº de novos serviços e produtos disponibilizados	Nº de novos serviços e produtos disponibilizados	lead	Número	70%	+1	anual
		Nº de parceiros e protocolos estabelecidos	Nº de novos parceiros e protocolos estabelecidos	lead	Número	30%	10/ ano	anual
	P7 Integrar os diferentes serviços	Nº de produtos e valências em análise	Nº de novos produtos ou valências analisadas e disponibilizadas	lead	Número	100%	> 2	anual
Aprendizagem e Crescimento 20%	A1 Promover o desenvolvimento de competências (know-how, habilidades e atitudes) dos colaboradores	Nº de horas de formação por colaborador	Nº Horas de formação/ Nº total de colaboradores	Lead	Número	50%	35h/ por colaborador	anual
		% de colaboradores que frequentou formação	Nº de colaboradores que tiveram formação/ Nº total de colaboradores	Lead	%	50%	90%	anual
	A2 Adaptar tecnologias com o intuito de facilitar e melhorar os processos de forma a aumentar a eficiência dos recursos e a potenciar o crescimento	Nº de reuniões monitorização da estratégia	Nº de reuniões monitorização da estratégia	Lead	Número	60%	1	Trimestral
		% de novas ferramentas informáticas	Nº de ferramentas novas / Nº ferramentas antigas	Lead	%	20%	30%	anual
		% de Módulos integrados no SIGA	Nº de Módulos integrados no SIGA/ Nº de Módulos informáticos que abrangem a totalidade das modalidades disponíveis	Lead	%	20%	90%	anual
	A3 Criar uma cultura inovadora, orientada para os associados e de melhoria contínua	Grau de satisfação dos colaboradores	Questionário sobre a satisfação dos colaboradores	Lead	%	60%	80%	anual
		Nº de reuniões departamentais e gerais	Nº de reuniões departamentais e gerais	Lead	Número	40%	>=4	anual
Financeira 20%	F1 Aumentar os rendimentos	Volume de negócios	Volume de negócios total	Lag	€	100%	1 500 000 €	anual
	F2 Melhorar a estrutura de custos	% Gastos que consome os Rendimentos totais	Gasto total do ano/ Rendimentos do ano	Lag	%	100%	< 95%	anual
	F3 Maximizar a eficácia dos ativos	Return on Investment (ROI)	Valor total das rendas do ano/ Valor patrimonial (valor líquido)	Lag	%	70%	5%	anual
		Taxa de ocupação dos Imóveis	Nº de frações arrendadas/ Nº de frações (afetas ao arrendamento)	Lag	%	30%	> 95%	anual

Fonte: Elaboração própria

3.2.5 Iniciativas estratégicas

Depois de definidos os objetivos, os indicadores e as metas das quatro perspetivas, importa agora selecionar um conjunto de iniciativas, uma vez que é através destas que é possível fazer a ligação entre a estratégia e o nível operacional. No fundo, estas iniciativas são o plano de ação para a “APP” alcançar os objetivos e metas pré-definidos. As iniciativas devem ser selecionadas de acordo com a dimensão e impacto que as mesmas terão nos objetivos, uma vez que os recursos disponibilizados pelas organizações são limitados. Então, com o intuito de assegurar que as iniciativas são implementadas com sucesso, as organizações utilizam três processos: selecionam, financiam e atribuem a responsabilização pelas iniciativas (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b).

Em suma, a avaliação do impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos deve ser a base para a priorização das iniciativas a serem executadas. Na tabela 2.21, está evidenciado o plano de ação da “APP”, pelo que importa referir que existem seis grandes iniciativas (ações) e cada uma destas contém várias subações.

Tabela 3.21-Plano de Ação "APP"

Iniciativa	Descrição
Cooperações estratégicas	Esta iniciativa refere-se aos protocolos e parcerias que a “APP” deve fazer com o intuito de alargar as vantagens para os associados. Assim, a Associação tem previsto celebrar parcerias com entidades externas, como por exemplo promover parcerias com a Universidade Coimbra / Instituto Politécnico de Coimbra.
Promover a imagem de credibilidade	Esta iniciativa é importante para a Associação, visto que a promoção e participação nos eventos de cariz solidário e cultural permite difundir o espírito mutualista, combatendo assim a fraca visibilidade do movimento mutualista. Para além desta iniciativa, a “APP” tem presente várias subações, como a realização da caminhada, do magusto e do jantar de Natal, todos com cariz solidário. Tem ainda previsto participar em alguns eventos com grande potencial de divulgação (Feira Popular, Expofacic, entre outros), e a realização de algumas campanhas publicitárias para promover a sua imagem.
Melhorar a comunicação (interna e externa)	Para melhorar a comunicação, estão previstas subações neste plano de ação, desde renovar e adequar site, atualizar as suas redes sociais, dar continuidade à revista “Solidar”, reformular os folhetos a elaborar cartões de visita, outdoors e mupis (Mobiliário Urbano para Informação), com o intuito de promover e divulgar a Instituição, uma forma de combater um dos grandes problemas do Mutualismo e aproximar-se do público, já direcionando para um <i>target</i> da população mais jovem, acompanhando assim as novas tendências. Assim, com estas iniciativas é possível melhorar os sistemas de informação e comunicação da “APP”, o que irá ter impacto nos objetivos (P4) de maximizar a dinamização associativa e (P5) na melhoria da comunicação.

<p>Acompanhar, analisar e otimizar os processos críticos</p>	<p>Esta iniciativa foi selecionada para garantir o acompanhamento, a análise e a otimização dos processos críticos da “APP”. Assim, está repartida em várias subações, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A avaliação do desempenho dos colaboradores e das várias respostas sociais, permitindo assim avaliar a respetiva performance. De salientar que a “APP” tem previsto ainda a reorganização das tarefas e funções dos colaboradores, de forma a evitar a duplicação de tarefas e fomentar o trabalho em equipa; • Implementação de um sistema de gestão documental, isto é, uma espécie de arquivo digital; • Implementação de um sistema de gestão de riscos, • Integração dos módulos das modalidades e benefícios no SIGA ou em sistemas complementares, • Elaboração de um módulo para a gestão dos promotores. <p>É possível verificar que a Associação carece de sistemas informáticos (software) que aumentem a eficácia e eficiência das operações.</p> <p>Ainda nesta perspetiva está patente a subação controlar a estrutura de custos, relacionada com o controlo que deve ser feito tendo em conta o programa de ação e orçamento estabelecidos e previstos pela “APP”.</p> <p>Como a “APP” procura estabelecer as melhores práticas e procedimentos, com o propósito de alcançar a excelência operacional, estas iniciativas têm um impacto notório nos objetivos da perspetiva dos processos internos.</p>
<p>Plano de formação e motivação dos colaboradores</p>	<p>Quanto à iniciativa plano de formação e motivação dos colaboradores, este plano tem o objetivo de aumentar o conhecimento e o domínio dos colaboradores sobre as diversas áreas relacionadas com as funções destes e ainda sobre outras áreas mais generalizadas. Alguns exemplos de formações que a “APP” tem previsto são nomeadamente: exercício profissional; noções e práticas fundamentais; comunicação e imagem, atendimento ao público e gestão de clientes.</p> <p>A “APP” tem previsto outras subações relacionadas com esta iniciativa, nomeadamente a realização de inquéritos de satisfação aos colaboradores, a realização de reuniões departamentais e ainda a criação de um sistema de sugestões de melhoria por parte dos colaboradores, o que vem permitir que os colaboradores estejam devidamente habilitados para executarem as suas funções e fornece à “APP” um <i>feedback</i> sobre a satisfação e motivação dos seus colaboradores.</p>
<p>Desenvolver a oferta de produtos e serviços</p>	<p>Relativamente à iniciativa de desenvolver a oferta de produtos e serviços, a Associação tem previsto efetuar um plano de investimentos, que, por sua vez, prevê o alargamento da oferta com a criação da ERPI e de uma horta social. Neste plano, está a evidente a instalação de uma delegação da “APP” em Santa Maria da Feira.</p> <p>Ainda nesta iniciativa, estão patentes algumas subações, como a elaboração de estudos de mercado que fundamentem a integração de novas modalidades de benefícios e a continuação da prospeção de mercado para eventuais aquisições de imóveis, aproveitando assim as oportunidades que possam surgir. Estas iniciativas e subações permitem à “APP” desenvolver a oferta de produtos e serviços.</p>

Fonte: Elaboração própria

Além desta tabela, no apêndice 9, está evidenciado qual o impacto que cada ação tem nos objetivos, assim como o respetivo orçamento, tempo e o responsável/ unidade. De salientar que estas ponderações e seleção de iniciativas foram efetuadas em reuniões com a presença de colaboradores e diretores da “APP”.

CONCLUSÃO

O presente estágio curricular constitui uma das alternativas possíveis para a conclusão do Mestrado em Gestão Empresarial, pelo que a realização deste permitiu consolidar muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo da parte letiva, aplicando-os na prática. Permitiu também ao mestrando interagir com os colaboradores da “APP”, das diversas áreas permitindo também ter uma noção concreta da mesma, compreendendo a sua operacionalidade e complexidade.

Como as organizações vivem num ambiente caracterizado pela feroz competitividade e pela grande volatilidade dos mercados, suscitou a criação de novas ferramentas. Assim, os modelos que utilizam apenas medidas financeiras não são suficientes para avaliar a performance das organizações nos dias de hoje. Foi assim que emergiu o BSC, com o intuito de responder eficazmente aos novos desafios que as organizações são confrontadas. Apesar de ter surgido como um sistema de avaliação da performance que complementava as medidas financeiras, com medidas não financeiras, rapidamente teve ligação com a estratégia, tornando-se num sistema de implementação da estratégia, que promove o alinhamento, a comunicação, a aprendizagem e o *feedback* necessário nas organizações. De salientar que as OSFL, como é o caso da “APP”, necessitam de sistema para avaliar adequadamente o desempenho das organizações, com o intuito de auxiliar os gestores na sua tomada de decisão.

O estudo realizado à gestão atual da “APP” apontam que a mesma apresentava uma situação de decréscimo de associados. Relativamente à análise efetuada aos segmentos é possível concluir que a “APP” deve manter-se nos segmentos, no entanto deve redefinir e adequar as estratégias (de acordo os FCS) com o objetivo de maximizar a eficiência das operações, assim como dos recursos e capacidades da mesma, com a finalidade de otimizar os segmentos e garantir um crescimento sustentável. Foram ainda identificados três grandes riscos que a “APP” está exposta, nomeadamente, o risco financeiro, de gestão e do património.

Sendo a “APP” uma OSFL é atribuída maior relevância às suas ideologias e aos seus valores, que por sua vez influenciam toda a estratégia da organização. A perspetiva financeira é importante pois esta viabiliza o cumprimento da missão da “APP”. Foram selecionados um conjunto de objetivos e indicadores para avaliar a performance da mesma.

Os objetivos deste trabalho foram cumpridos, tendo-se elaborado um BSC e um mapa estratégico adaptado à realidade da “APP”, bem como, avaliado a estratégia e identificado os principais riscos a que está exposta, fornecendo as linhas de orientação, resultante do BSC, para garantir a sustentabilidade da mesma.

Com a elaboração do BSC e do mapa estratégico adaptado às especificidades da “APP”, esta passa a dispor de uma ferramenta de gestão estratégica importante, que visa a monitorização avaliação dos objetivos da “APP”. O mapa permitirá a simplificar e clarificar comunicação e auxiliará na implementação estratégia.

Assim, o BSC e o mapa estratégico elaborado para a “APP”, atendendo aos seus pontos fortes e fracos identificados, fornece uma visão global e integrada da Associação permitindo-lhe formular estratégias e gerar linhas de orientação para que a mesma consiga cumprir com a sua Missão, (e assim garantir a sua sustentabilidade) ambicionando alcançar a sua Visão. Esta ferramenta é de extrema importância no auxílio à tomada de decisão dos administradores. Permite ainda à “APP” esclarecer, comunicar e disseminar as estratégias, garantir o alinhamento e possibilita à mesma consolidar, alavancar e potenciar os seus segmentos, aproveitar as oportunidades que possam surgir no mercado e prevenir as ameaças, criando uma cultura de resultados e de melhoria contínua orientada para os associados, garantindo assim a sua sustentabilidade.

Outra conclusão é que com esta metodologia, a “APP” passa a estar focada nos resultados e logo em 2017 apresenta resultados muito positivos, pelo que deve se manter focada nos mesmos, de forma a garantir a sua sustentabilidade.

Por último, considerando que foi proposto um BSC para a “APP” e não a sua implementação, não é possível concluir sobre o sucesso ou o fracasso do mesmo, sendo esta uma das limitações do trabalho. No entanto, esta ferramenta é útil para avaliar o desempenho organizacional, para comunicar e disseminar a estratégia por toda a organização. Outra limitação do trabalho está relacionada com o pouco desenvolvimento científico, desta metodologia nas OSFL.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akkermans, H., & Oorschot, K. (2005). Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, 931-941.
- Anderson, P. (1983). Decision Making by Objection and Cuban Missile Crisis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 201-222.
- Borges, L. (9 de setembro de 2015). *Em 2050, Portugal será o 4.º país mais envelhecido do mundo*. Obtido em 23 de março de 2018, de *Jornal de Negócios*: https://www.jornaldenegocios.pt/economia/mundo/detalhe/portugal_sera_o_quarto_pais_com_populacao_mais_idosa_em_2050
- Caldeira, J. (2012). *100 Indicadores da Gestão- Key Performance Indicators*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Mass.: MIT Press.
- Cobbold, I., & Lawrie, G. (2002). The Development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. *PMA Conference* (pp. 1-9). Boston, USA: 2GC, Active Management.
- Decreto – Lei nº 72/90, (3 de março de 1990). Obtido em 15 de novembro de 2018, de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/332432/details/maximized>
- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 131-137.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol.14(4), 532-550.
- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 190-203.
- Franco, R. C., Sokolowski, S., Hairel, E. H., & Salamon, L. M. (2005). *O Setor Não Lucrativo Portugues Numa Perspetiva Comparada*. Obtido em 20 de outubro de 2018, de http://www.akdn.org/publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf

- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 81-87.
- Goll, I., & Rasheed, A. M. (1997). Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*, 583-591.
- Grunow, D. (1995). The research design in Organization Studies: problems and prospects. *Organization Science*, 6(1), 93-103.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 88-95.
- Ittner, C., & Larcker, D. (2000). Non-financial Performance Measures: What works and What Doesn't.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy - Text and Cases*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 72-80.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (I), 53-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (March de 2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, pp. 87-104, 15 (1).
- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 353-370, vol 11 (3).
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 1-36.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 49-60.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001c). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, 100-109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008b). *The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (may-june de 2008c). Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System. *Balanced Scorecard Report - The Strategy Execution Source*. Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (may-june de 2012). The Balanced Scorecard's 20th Anniversary. *Balanced Scorecard Report*, pp. 1-5.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 134-147.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (June de 2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, pp. 147-160, 15 (2).
- Kaplan, R., & Norton, D. (Feb de 2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, pp. 52-63.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008a). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Machado, M. C. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 129-148.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *Reading in the Strategy Process*. Prentice Hall.

- Neves, J. C. (2012). *Análise e Relato Financeiro*. Alfragide: Texto.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 65-88.
- Norreklit, H., Jacobsen, M., & Mitchell, F. (2008). Pitfalls in Using the Balanced Scorecard. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 65-68.
- O’Toole, L. J., & Meier, K. J. (2014). Public Management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 237-256.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research . *Management Accounting Research*, 363-382.
- Pinfield, L. (1986). A Field Evaluation of perspectives on Organizational Decision Making. *Administrative Science Quartely*, vol. 31, 365-388.
- Portuguesa, A. P. (2016). *Instituição/ Mutualismo*. Obtido em 11 de 10 de 2018, de A Previdência Portuguesa: <https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/instituicao/mutualismo/>
- Portuguesa, A. P. (11 de 2017). *Instituição/ Estatutos*. Obtido em 8 de janeiro de 2018, de A Previdência Portuguesa: <http://www.aprevidenciaportuguesa.pt/site/wp-content/uploads/2017/11/Estatutos-APP-22-Maio-2017-1-1.pdf>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, vol 68(3), 79-91.
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2009). Fatores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 94-115.
- Rumelt, R. (1980). The Evaluation of Business Strategy. *Strategic Management and Business Policy* .
- Van Maanen, J. (1998). "Different Strokes". In John Maanen (eds.), *Qualitative Studies of Organization*. Thousand Oask: Sage Publications, pp. ix- xxxii.
- Vasconcellos e Sá, J. A. (1997). *Os Senhores da Guerra*. Lisboa: Bertrand Editora.

- Voelpel, S. C., Leibold, M., Eckhoff, R. A., & Davenport, T. H. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 43-60.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Zeng, K., & Luo, X. (2013). The Balanced Scorecard in China: Does it work? *Business Horizons*, 611-620.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Identificação dos segmentos



Figura 0.1- Segmento - Sede

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

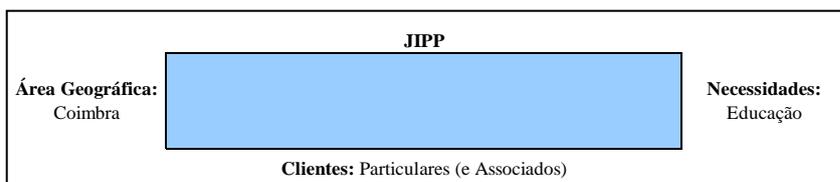


Figura 0.2- Definição do Segmento - JIPP

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)



Figura 0.3- Definição do Segmento - Património

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

APÊNDICE 2. Modalidades com maior peso em número e valor (2012-2016)

Tabela 0.1- Modalidades com maior peso tendo em conta o número de subscrições

Modalidades	2012		2013		2014		2015		2016	
	Nº	%								
Sobrevivência	4 290	63%	4 222	63%	4 320	65%	4 273	66%	4 204	65%
Prazo c/ Pagamentos Antecipados	1 592	23%	1 468	22%	1 399	21%	1 293	20%	1 201	19%
Total	5 882	86%	5 690	85%	5 719	86%	5 566	86%	5 405	84%

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Tabela 0.2-Modalidades com maior peso tendo em conta o valor subscrito

Modalidades	2012		2013		2014		2015		2016	
	Valor	%								
Sobrevivência	3 709 104	29%	3 685 006	29%	3 793 400	30%	3 785 080	31%	3 782 312	28%
Prazo c/ Opções	1 217 250	10%	1 175 850	9%	1 088 986	9%	1 079 467	9%	1 082 457	8%
Prazo c/ Pagamentos Antecipados	5 991 036	47%	5 574 612	44%	5 209 620	41%	4 788 372	39%	4 386 125	33%
Capital Reforma	938 995	7%	1 390 434	11%	1 721 918	14%	1 877 360	15%	3 039 476	23%
Total em Valor	11 856 385	93%	11 825 902	93%	11 813 923	93%	11 530 280	93%	12 290 370	92%

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Tabela 0.3-Modalidades que perderam peso (em número e em valor)

Modalidades	2012		2013		2014		2015		2016	
	Valor	%								
Prazo c/ Opções	1 217 250	10%	1 175 850	9%	1 088 986	9%	1 079 467	9%	1 082 457	8%
Prazo c/ Pagamentos Antecipados	5 991 036	47%	5 574 612	44%	5 209 620	41%	4 788 372	39%	4 386 125	33%
Total em Valor	7 208 286	57%	6 750 462	53%	6 298 606	50%	5 867 839	47%	5 468 582	41%

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

APÊNDICE 3. Matriz de identificação dos segmentos (VN 2016)

Como podemos apurar na tabela seguinte (0.4), a Associação está presente em três segmentos, pelo que importa agora intitular os produtos e benefícios que realmente têm um peso mais significativo no total de VN que esta aufer, estando devidamente assinalados com cor diferente na tabela seguinte na coluna da percentagem (%). Esta análise permite perceber melhor quais foram as rubricas com um peso mais significativo, relativamente ao VN, para a Associação no ano de 2016.

Tabela 0.4-Matriz de segmentação de 2016 repartido pelos segmentos

Matriz de Segmentação					
Indústria: Mutualismo					
Segmentos e Produtos		Clientes		Total €	%
		Particulares	Empresas		
Sede	Subsídio de Sobrevivência	55 151		55 151	4,05%
	Subsídio a Prazo c/ Opções	61 855		61 855	4,55%
	Subsídios a Prazo c/ Pagamentos Antecipados	268 628		268 628	19,75%
	Plano Poupança-Juventude	32 720		32 720	2,41%
	Plano Poupança-Educação	3 902		3 902	0,29%
	Capitais Diferidos c/ Opções	3 149		3 149	0,23%
	Capital Reforma	92 181		92 181	6,78%
	Dote	5 401		5 401	0,40%
	Subsídio Duplo de Sobrevivência	646		646	0,05%
	Subsídio Duplo	1 568		1 568	0,12%
	Pensões de Reforma	8 888		8 888	0,65%
	Rendas Vitalícias	65 730		65 730	4,83%
	Poupança-Crescente	8 780		8 780	0,65%
A.M.S.	10 979		10 979	0,81%	
JIPP	Matrículas e mensalidades	195 205		195 205	14,35%
	Atividades extracurriculares e pedagógicas	14 266		14 266	1,05%
	Património-Rendas	268 771	262 562	531 333	39,06%
Total		1097819	262562	1 360 381	100%

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas da “APP” 2016)

Quanto aos produtos mutualistas, Segmento – Sede, aqueles que representam ter um peso significativo em relação ao total do VN, isto é, aqueles que representam mais que 1% do total do VN (>1%), são:

- Subsídios a prazo com Pagamentos Antecipados – 19,75%.
- Capital Reforma – 6,78%
- Rendas Vitalícias – 4,83% (entrega de 65.730€ em 2016 para constituição de uma renda vitalícia)
- Subsídios a Prazo com Opções – 4,55%
- Subsídio de Sobrevivência – 4,05%
- Plano Poupança - Juventude – 2,41%

A Associação ainda usufrui de outras rubricas deste segmento, que perfazem o seu total de VN de 619.577€ no ano de 2016, representando, como foi mencionado anteriormente, cerca de 46% do total do VN.

Podemos afirmar que as Rendas, Segmento – Património, é a rubrica com maior relevância para a Associação, uma vez que esta representou em valor 531.333€, conseqüentemente 39% do VN total da Associação em 2016.

Quanto ao segmento – JIPP, representa aproximadamente 15% do VN de 2016, com um valor de 209.471€, e encontra-se repartido nas seguintes rubricas:

- Matrículas e Mensalidades – 14,35% (195.205€)
- Atividades Extracurriculares e Pedagógicas – 1,05% (14.266€)

APÊNDICE 4. Recursos

Tabela 0.5-Número de colaboradores da “APP”

Número de trabalhadores	2012	2013	2014	2015	2016
JIPP	23	22	24	23	23
Sede	10	12	11	11	11
Total	33	34	35	34	34

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.6-Rendimentos, Gastos e Resultado do exercício da “APP” no período de 2012-2016

Rendimentos e Gastos	2012		2013		2014		2015		2016	
	Valor	%								
Vendas e Serviços Prestados	821 148	52%	786 711	49%	874 449	53%	753 882	46%	829 048	48%
Subsídios, doações e legados à exploração	168 970	11%	171 687	11%	165 634	10%	218 368	13%	256 801	15%
Imparidades de Dívidas a Receber	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1 082	0%
Provisões Específicas	0	0%	0	0%	0	0%	1 436	0%	0	0%
Aumentos do justo valor	0	0%	0	0%	18 973	1%	0	0%	1 202	0%
Outros rendimentos e ganhos	400 666	25%	469 784	29%	464 732	28%	540 045	33%	542 169	31%
Juros e rendimentos similares obtidos	194 005	12%	171 808	11%	133 384	8%	112 176	7%	92 649	5%
Total de Rendimentos	1 584 788	100%	1 599 989	100%	1 657 171	100%	1 625 907	100%	1 722 950	100%
Custo da Mer. E MP consum. E vend.	23 769	2%	27 403	2%	27 381	2%	28 549	2%	30 196	2%
FSE	269 062	18%	257 186	16%	278 016	16%	272 616	17%	307 376	18%
Gastos com o Pessoal	559 734	37%	554 238	35%	630 268	37%	674 024	43%	662 424	38%
Imparidades de Dívidas a Receber	0	0%	0	0%	4 427	0%	4 789	0%	0	0%
Provisões Específicas	12 528	1%	48 017	3%	118 195	7%	0	0%	0	0%
Outras imparidades	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	50 000	3%
Reduções de justo valor	0	0%	0	0%	0	0%	776	0%	155	0%
Outros gastos e perdas	651 957	43%	684 118	43%	626 379	37%	558 110	35%	643 782	37%
Depreciação e de amortização	7 665	1%	19 623	1%	20 085	1%	42 139	3%	38 840	2%
Juros e gastos Similares suportados	1 990	0%	0	0%	77	0%	0	0%	0	0%
Imposto sobre o rendimento do período	0	0%	0	0%	870	0%	768	0%	2 893	0%
Total dos gastos	1 526 706	100%	1 590 585	100%	1 705 698	100%	1 581 772	100%	1 735 666	100%
Resultado do exercício	58 083		9 404		-48 526		44 136		-12 716	

Fonte: Elaboração própria (relatório de contas e balancetes da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Quanto aos rendimentos, é importante identificar aquelas rubricas que representam algum peso significativo (relevância), neste caso as rubricas são, designadamente:

Vendas e Serviços Prestados – surgem com a normal operacionalidade da “APP”, através da angariação de associados e consequentemente com as suas subscrições (Quotas e Joias), com as consultas na A.M.S. e, por fim, no caso do JIPP, através das mensalidades e matrículas, assim como com as atividades extracurriculares e pedagógicas. Com a tabela anterior (0.6), é possível verificar que esta rubrica varia entre os 46% e os 53% em termos de peso do total dos rendimentos, no período de 2012 a 2016, representando assim

aproximadamente metade dos rendimentos da Associação. O crescimento das vendas e serviços prestados no período de 2012 a 2016 é de 0,96% ($829.048\text{€}/821.148\text{€}=1,0096$).

Subsídios, doações e legados à exploração – esta rubrica refere-se na sua maior parte aos acordos de cooperação realizados com a Segurança Social e com outras entidades públicas. Neste caso, é possível apurar que o valor desta rubrica tem aumentado com o decorrer dos anos, uma vez que em 2012 a rubrica tinha o valor de 168.970€ e em 2016 a mesma apresenta um valor de 256.801€. Podemos então concluir que teve um crescimento de aproximadamente 52% ($256.801\text{€}/168.970\text{€}= 1,5198$). Se analisarmos em termos de peso, em 2012 esta rubrica representava cerca de 11% do total dos rendimentos da Associação e em 2016 representava sensivelmente 15% do mesmo. Este aumento deve-se em parte aos subsídios do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), que a Associação começou a receber a partir de 2015.

Outros Rendimentos e Ganhos – é nesta rubrica que estão contabilizadas as rendas do Segmento – Património que, como foi referido anteriormente, representam uma fonte de rendimentos importante para a “APP”. De salientar que houve um aumento com o decorrer dos anos nesta rubrica, que se deve em parte ao crescimento exponencial das rendas. Importa mencionar que esta rubrica aumentou cerca de 6% no peso total dos rendimentos (em 2012 representava cerca de 25% e em 2016 aproximadamente 31% do total dos rendimentos da “APP”). Além disto, é possível verificar que teve um crescimento de 35% ($542.169\text{€}/ 400.666\text{€}=1,3532$) neste período.

Juros e Rendimentos Similares Obtidos – apesar de ser uma rubrica relevante, tem vindo a perder peso ao longo dos últimos anos (2012-2016) no total dos rendimentos da Instituição. Em 2012, esta rubrica apresentava um valor de 194.005€ e representava cerca de 12% do total de rendimentos desse ano e em 2016 apenas representava 5% do total de rendimentos do ano, com um valor de 92.649€, tendo diminuído cerca de 7% em termos de peso. Quanto à taxa de crescimento, podemos concluir que esta rubrica teve um decréscimo de 52% ($92.649\text{€}/194.005\text{€}= 0,478$ $1-0,479=0,522$). Esta diminuição deve-se em parte à diminuição dos empréstimos referida anteriormente.

Assim como nos rendimentos, existem algumas rubricas de gastos que se destacam, como tal, foram analisadas particularmente:

Fornecedores e Serviços Externos – nesta rubrica encontram-se os gastos com subcontratos, serviços especializados, materiais, energia e fluídos, deslocações, estadias

e transportes e serviços diversos. Quando analisamos esta rubrica em termos de valor, podemos verificar que tem aumentado na generalidade dos anos, pelo que em 2012 apresentou um valor de 269.062€ e em 2016 um valor de 307.376€. Em termos de peso do total de gastos, esta rubrica representa aproximadamente entre os 16% e os 18% dos mesmos, no período de 2012 a 2016.

Gastos com o Pessoal – como podemos identificar na tabela (0.6), o pessoal representa um dos maiores gastos da Associação. Em termos de valor, tem aumentado na generalidade dos anos, neste período de cinco anos. Quando comparamos os gastos com o pessoal de 2012 (559.734€) com 2016 (662.424€), é possível concluir que este aumentou aproximadamente 102.690€, o que representa um crescimento de 18% ($662.424€/559.734€=1,1835$). Algumas razões que justificam este aumento são as indemnizações pagas ao pessoal e o facto de dois elementos do Conselho de Administração passarem a receber um vencimento a partir de 2016. Quanto ao seu peso podemos verificar que em 2012 os gastos com o pessoal representavam cerca de 37% do total de gastos da Instituição e em 2016 representava 38% dos mesmos.

Outros Gastos e Perdas – esta rubrica é composta pelos seguintes gastos: impostos, correções de períodos anteriores, donativos, quotizações, outros gastos não especificados e gastos com apoios financeiros (modalidades). Esta rubrica apresenta valores significativos, pelo que, comparando o seu peso no total de gastos dos anos de 2012 e de 2016, podemos verificar que passou de 43% para 37%, respetivamente, o que significa que diminuiu aproximadamente 6% em termos de peso.

Gastos de Depreciação e Amortização – ao longo dos anos tem vindo a aumentar, pelo que de 2012 para 2016 podemos apurar que teve um aumento de aproximadamente 2% no peso do total de gastos (de 0,50% para 2,24%).

APÊNDICE 5. Indicadores e rácios da “APP” 2012-2016

Tabela 0.7-Indicadores e rácios da “APP” (2012-2016)

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Resultado Líquido	58 083	9 404	-48 526	44 136	-12 716
EBITDA	-126 267	-142 781	-160 878	-25 134	-63 632
Volume de negócios	1 157 432	1 199 766	1 294 626	1 263 323	1 360 381
EBITDA/ Volume de negócios	-11%	-12%	-12%	-2%	-5%
Resultado Operacional	-133 932	-162 403	-180 963	-67 272	-102 471
Rentabilidade do Ativo	0,35%	0,05%	-0,26%	0,23%	-0,09%
Rentabilidade dos Fundos Patrimoniais	0,49%	0,07%	-0,35%	0,32%	-0,13%
Autonomia Financeira	71,37%	72,59%	73,74%	73,53%	66,62%
Solvabilidade	2,49	2,65	2,81	2,78	2,00
Liquidez Geral	3,31	2,21	3,89	3,64	9,78
Liquidez Reduzida	3,30	2,21	3,88	3,63	9,77
Nº de Colaboradores	33	34	35	34	34

Fonte: Elaboração própria (Balancete da “APP” dos anos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Importa referir que no ano de 2016 foram efetuadas algumas alterações contabilísticas nas classificações de algumas contas, pelo que foi elaborado um balanço com os devidos ajustamentos para permitir manter o critério utilizado nos anos anteriores (2012-2015). Analisando agora a tabela anterior (0.7), importa referir que:

Resultado antes de depreciações e amortizações, juros e impostos (EBITDA) – é um indicador importante, pois permite analisar o desempenho da organização, uma vez que este mede a produtividade e a eficiência da mesma, indicando quanto é que a organização gera com as suas atividades operacionais. No caso da Associação, podemos analisar que este indicador foi negativo no decorrer do período de 2012 a 2016.

EBITDA/VN – é um rácio que permite medir a rendibilidade e a capacidade da organização gerar fluxos de caixa (*cash-flows*) no decorrer da atividade operacional.

Resultado Operacional (EBIT) – indicador económico-financeiro que analisa a capacidade da organização gerar resultados através da sua atividade operacional.

Solvabilidade – indica-nos a estrutura de financiamento da organização, em que percentagem utiliza capitais alheios ou fundos patrimoniais. Acaba por refletir o risco para os credores, por outras palavras, esta rubrica indica-nos a capacidade que uma organização tem para solver os seus compromissos financeiros nas respetivas datas, pelo que os valores deste rácio devem ser maiores ou iguais a 1. Como podemos verificar na tabela, este rácio é superior a 1 em todos os anos considerados.

Autonomia Financeira – este rácio indica-nos o grau de independência da Instituição face a terceiros e permite analisar qual a percentagem de ativos que está a ser financiado

por Fundos Patrimoniais. Assim sendo, esta rubrica relaciona os Fundos Patrimoniais com o Ativo. Importa referir que este rácio varia entre 0 e 100% e quanto maior for, maior a estabilidade e uma maior autonomia da entidade face a terceiros. (Caldeira , 2012)

Liquidez geral – este indicador determina a capacidade que a Associação tem para honrar os seus compromissos de curto prazo, isto é, analisa o equilíbrio financeiro no curto prazo. Este rácio relaciona o Ativo corrente e o Passivo corrente, o que indica o equilíbrio financeiro a curto prazo. Este rácio deve ser maior ou igual a 1 e quanto menor for este rácio, maior será a vulnerabilidade da organização. (Caldeira , 2012)

Liquidez reduzida – é uma liquidez mais exigente do que a liquidez geral, uma vez que exclui os inventários. Quanto maior o valor deste rácio, maior será a capacidade da organização solver os seus compromissos de curto prazo. (Caldeira , 2012)

Rentabilidade dos Fundos Patrimoniais – este rácio relaciona o resultado líquido do período com o total dos fundos patrimoniais. Nos anos de 2014 e de 2016, como o resultado líquido foi negativo, o rácio também é negativo. Este rácio serve para medir a eficácia com que as organizações utilizam os seus capitais (fundos) e deve ser utilizado para verificar a taxa de crescimento dos fundos patrimoniais com base nos resultados. É importante salientar que muitas vezes um valor elevado pode significar que os fundos são reduzidos. (Caldeira , 2012)

Rentabilidade do Ativo – este rácio tem o objetivo de demonstrar o desempenho económico da organização, demonstrando a capacidade da Instituição gerar resultados positivos através da gestão dos recursos que tem à sua disposição, pelo que quanto maior for o rácio, melhor será a performance da mesma. Por outras palavras, este rácio de rentabilidade é uma medida da eficiência operacional dos ativos da organização. Apesar disso, esta rubrica tem uma importância relativa, pois, por exemplo, o balanço da Associação apresenta um grande peso de Ativos Fixos Tangíveis e de Propriedades de Investimentos, o que pode levar a interpretações dúbias. Este peso deriva da aquisição de imóveis para a sua atividade normal, pelo que para a Associação ter uma gestão financeira eficiente deve procurar rentabilizar os mesmos, neste caso, através do arrendamento. A rentabilidade do ativo é uma medida da eficiência operacional dos ativos da empresa (correntes e não correntes) e permite avaliar o desempenho da totalidade dos capitais investidos na organização. (Caldeira , 2012)

APÊNDICE 6. Missão, Visão e Valores

Tal como foi explanado na Fase 1ª - Desenvolver a estratégia, do ciclo de gestão, devem ser determinadas inicialmente a Missão, a Visão e os Valores da Organização para determinar os pilares para a formação e execução das estratégias (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b). Importa salientar que a Missão, Visão e os Valores foram determinados a partir da análise documental, e em reuniões que contaram com a presença de colaboradores e membros do Conselho de Administração da “APP”.

Missão – refere-se à razão de ser da organização, deve ser uma declaração breve e é através desta que a proposta de valor é determinada (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b). A “APP” tem definida a sua razão de ser e o seu campo de ação, através da missão que estabeleceu *“A “APP” é uma Associação Mutualista que gere e presta serviços de complementaridade à Segurança Social, nas áreas da Poupança, Vida, Educação e Apoio Social aos seus Associados e familiares.”*

Visão – indica aquilo que a organização pretende alcançar, por norma estabelece os objetivos de longo prazo (Kaplan & Norton, 2008a; 2008b). Neste caso, a visão da “APP” é *“Ser reconhecida como uma instituição de referência e excelência no Mutualismo e na proteção social em Portugal, ao serviço dos Associados.”*

Valores – descrevem os comportamentos e atitudes que são aceites ou não pela organização e servem de bússola orientadora para guiar as ações dos colaboradores. A declaração de valores da “APP” é a seguinte:

- Solidariedade: *o pilar da Mutualidade que deve estar sempre presente em todas as áreas de ação da "APP"*
- Proatividade: a iniciativa e a antecipação são fundamentais para a melhoria contínua e obtenção de reconhecimento
- Rigor: é fundamental para assegurar boas decisões e a correta gestão dos recursos

APÊNDICE 7. Análise SWOT e Fatores Críticos de Sucesso

Foi elaborada uma análise SWOT para a “APP”, com o intuito de compreender melhor o ambiente organizacional e a capacidade estratégica da mesma. Segundo Johnson et al., (2014), esta análise resume as questões essenciais do ambiente organizacional e da capacidade estratégica da organização, que acabam por ter um impacto significativo no desenvolvimento da estratégia. Johnson et al., (2014) afirmam mesmo que a análise SWOT serve de base para gerar opções estratégicas e avaliar futuros cursos de ação.

Esta análise é uma ferramenta usada como base para a gestão de uma organização, uma vez que permite analisar o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). O ambiente externo é dominado por uma constante instabilidade e incerteza e o ambiente interno da “APP” é dominado pela necessidade de inovar, adaptar e aprender. Assim, a “APP” tem o objetivo de garantir a continuidade dos pontos fortes e de transformar as fraquezas em pontos fortes, sabendo aproveitar as oportunidades de mercado e precaver as ameaças.

Tabela 0.8-Análise SWOT - "APP"

Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
Notoriedade e credibilidade da “APP”	Deficiente Comunicação Interna e Externa
Prestação de um serviço completo e de qualidade (grande diversidade de benefícios e respostas sociais)	Idade média dos associados elevada
Disponibilização de produtos únicos	Rede de promotores limitada
Associação ímpar na cidade de Coimbra (única)	Necessidade de adequar a estrutura e dotar a Associação de tecnologias
Conhecimento das necessidades sociais e a proximidade com o público	
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Insustentabilidade da Segurança social	Produtos substitutos (ex: seguros)
Instabilidade social, economia e financeira (as pessoas querem algo que lhes dê garantias)	Fraca capacidade de poupança devido à diminuição do poder económico (níveis de desemprego e de endividamento elevados)
O alargamento/ consciencialização da idade da reforma	Volatilidade dos mercados
Envelhecimento da população permite investir na ERPI	Exagerada fragmentação do setor e resistência à formação de estruturas de cooperação de grau superior
	Fraca visibilidade e conhecimento do público sobre o Mutualismo
	Suspeitas a recaírem sobre as instituições do Terceiro Setor

Fonte: Elaboração própria

Anteriormente, foram explanados o que eram os FCS e identificados para cada segmento de mercado da “APP”. Com isto, é possível concluir que é essencial enxergar valor

através dos olhos dos clientes, até porque estes fatores permitem alcançar vantagens competitivas e neste caso estão direcionados para a missão da “APP”. Estes permitem que a organização perceba quais os fatores que podem influenciar a sua posição competitiva. Neste sentido, importa agora determinar os FCS gerais da “APP”, a tabela 0.9, evidencia os FCS que são fundamentais para a gestão estratégica da “APP”.

Tabela 0.9-Fatores Críticos de Sucesso "APP"

Fatores Críticos de Sucesso da "APP"
Notoriedade do Mutualismo
Visibilidade da Associação
Dinamização Associativa
Adequação das modalidades e benefícios às novas necessidades sociais
Eficiência e eficácia das operações e atividades da "APP"

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE 8. Metas a 5 anos

Tabela 0.10- Metas a 5 anos dos indicadores de performance

Perspetiva	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta					Periodicidade
				2017	2018	2019	2020	2021	
Associados / Stakeholders 30%	AS1 Garantir a sustentabilidade	Autonomia financeira	>65%	>66%	>60%	>62%	>66%	anual	
		Número de Associados	>6000	>6200	>6400	>6600	>6800	anual	
	AS2 Garantir a disponibilização e qualidade dos serviços e dos produtos	Índice de satisfação dos associados	80%	82%	84%	86%	88%	anual	
	AS3 Aumentar o número de associados	Número de novos associados	200/ano	250/ano	300/ano	350/ano	350/ano	anual	
	AS4 Ser reconhecida como uma associação solidária e socialmente responsável (seguindo os seus princípios e valores mutualistas)	% de participação nos 10 principais eventos culturais e de cariz solidário (com potencial de divulgação)	90%	92%	94%	96%	98%	anual	
	AS5 Proporcionar um serviço completo (desde as crianças até à idade sénior) e estar presente em diversas áreas (saúde, educação, habitação, proteção e investimento)	Número de Valências disponíveis	>=4	>=4	>=5	>=5	>=5	anual	
Processos Internos 30%	P1 Adequar a estrutura organizacional e funcional	Número de processos otimizados	2	2	3	3	3	Anual	
	P2 Otimizar e rentabilizar as respostas sociais	Resultado líquido do exercício das respostas sociais	>0 (positivo)	>0 (positivo)	>0 (positivo)	>0 (positivo)	>0 (positivo)	anual	
	P3 Gerir e reduzir os riscos	% de riscos identificados e controlados	80%	82%	84%	85%	85%	anual	
	P4 Maximizar a dinamização associativa com o intuito de aumentar a massa crítica da Associação	Nº de novas subscrições	300/ ano	350/ano	400/ano	450/ano	450/ano	anual	
	P5 Melhorar a comunicação	Taxa de crescimento de novos visitantes no site	30%	35%	38%	40%	42%	anual	
% Gastos em comunicação no Volume de Negócios		<= 1% do VN do ano	<= 1% do VN do ano	<= 1% do VN do ano	<= 1% do VN do ano	<= 1% do VN do ano	anual		

Análise da sustentabilidade na Associação “A Previdência Portuguesa”

Perspetiva	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta					Periodicidade
				2017	2018	2019	2020	2021	
		P6 Desenvolver e diversificar a oferta	Número de novos serviços e produtos disponibilizados	>2	>2	>3	>3	>3	anual
			Nº de parceiros e protocolos estabelecidos	10	15	20	20	25	anual
		P7 Integrar os diferentes serviços	Nº de novos produtos e valências em análise	+ 1	+1	+1	-	-	anual
Aprendizagem e Crescimento 20%	A1 Promover o desenvolvimento de competências (know-how, habilidades e atitudes) dos colaboradores	Número de horas de formação por colaborador	35h/ por colaborador	35h/ por colaborador	35h/ por colaborador	35h/ por colaborador	35h/ por colaborador	anual	
		% de colaboradores que frequentou formação	90%	92%	94%	96%	98%	anual	
	A2 Adaptar tecnologias com o intuito de facilitar e melhorar os processos de forma a aumentar a eficiência dos recursos e a potenciar o crescimento	Nº de reuniões monitorização da estratégia	1	1	1	1	1	Trimestral	
		% de novas ferramentas informáticas	30%	25%	20%	17%	16%	anual	
	A3 Criar uma cultura inovadora, orientada para os associados e de melhoria contínua	% de Módulos integrados no SIGA	90%	92%	94%	96%	98%	anual	
		Grau de satisfação dos colaboradores	80%	84%	88%	90%	92%	anual	
Financeira 20%		F1 Aumentar os rendimentos	Nº de reuniões departamentais e gerais	>=4	>=4	>=4	>=4	>=4	anual
			Volume de negócios	1 500 000 €	1 650 000 €	1 900 000 €	2 200 000 €	2 500 000 €	anual
		F2 Melhorar a estrutura de custos	% Gastos que consome os Rendimentos totais	< 95%	< 94%	< 93%	< 92%	< 90%	anual
			<i>Return on Investment (ROI)</i>	5%	5,5%	6%	6,5%	7%	anual
F3 Maximizar a eficácia dos ativos	Taxa de ocupação dos Imóveis	> 95%	> 96%	> 96%	> 97%	> 98%	anual		

Fonte: Elaboração própria

Com a tabela anterior (0.10), é possível verificar os indicadores que foram selecionados para monitorizar os objetivos estratégicos. Então, serão agora analisados alguns indicadores que devem ter uma explicação mais detalhada.

Perspetiva dos Associados/ Stakeholders

O grande objetivo da “APP” passa por garantir a sua sustentabilidade (AS1), assim, para acompanhar este objetivo é necessário analisar a autonomia financeira, que transmite a capacidade da “APP” conseguir cumprir com as suas obrigações a longo prazo. O outro indicador é o número de associados visto que estes são a base para tudo o resto.

Quanto ao objetivo (AS2) garantir a disponibilidade e qualidade dos serviços e dos produtos, irá ser efetuado um questionário anual para medir a satisfação dos associados, de acordo com a atividade do ano em questão. Este questionário deverá ter atenção à qualidade do serviço prestado e do produto, avaliando a capacidade de saciar as necessidades dos associados. Assim, o índice de satisfação dos associados será calculado de acordo com a fórmula sugerida por Caldeira (2012), embora adaptada à realidade da “APP”: Índice de satisfação dos associados = $N.^{\circ}$ de associados satisfeitos/ $N.^{\circ}$ total de associados.

Quanto ao objetivo (AS4) ser reconhecida como uma associação solidária e socialmente responsável, irá ser utilizado o indicador que mede a percentagem de participação da “APP” nos 10 principais eventos culturais e de cariz solidário que tenham um grande potencial de divulgação, o que irá aumentar o seu reconhecimento enquanto associação solidária. Neste sentido, a fórmula utilizada para o acompanhamento deste indicador será: Percentagem (%) de participação nos 10 principais eventos de cariz solidário e cultural = $(N.^{\circ}$ de eventos próprios + $N.^{\circ}$ participação de eventos externos) /10.

O objetivo (AS5) proporcionar um serviço completo e estar presente em diversas áreas será monitorizado pelo indicador: número de valências que a “APP” dispõe, visto que a Associação até ao momento disponibiliza quatro valências: Creche, Pré-escolar, Casa da Mutualidade e A.M.S. (Clínica). No entanto, tem previsto aumentar estas valências, mediante a criação de uma ERPI, de uma horta social e de uma farmácia social, entre outras.

Perspetiva dos processos Internos

Nesta perspetiva, importa salientar o objetivo (P1), que a “APP” deve otimizar a sua estrutura organizacional e funcional para potenciar a sua operacionalização, aumentando

a eficácia e eficiência nas operações e atividades da mesma. Neste sentido, o indicador selecionado é o número de processos otimizados, importante para adequar a alocação dos custos de cada atividade e para segregar algumas funções, evitando a duplicação das mesmas.

Outro aspeto importante nesta perspetiva está relacionado com o objetivo (P3), gerir e reduzir riscos, para o qual será necessário a implementação de um sistema de gestão de riscos. Assim, o indicador selecionado para este objetivo foi a percentagem (%) de riscos identificados e controlados. Para calcular este indicador, será utilizada a seguinte fórmula:
$$\% \text{ riscos identificados e controlados} = \frac{\text{N.º riscos identificados e controlados}}{\text{N.º riscos identificados}}$$

Perspetiva dos Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva foca-se na equipa de colaboradores da “APP”. Assim, para monitorizar o objetivo (A1) promover o desenvolvimento de competências dos colaboradores, foram selecionados dois indicadores: **I**) Número de horas de formação por colaborador = Horas de formação/N.º total de colaboradores e **II**) Percentagem (%) de colaboradores que frequentou formação = N.º de colaboradores que tiveram formação/N.º total de colaboradores. Para este efeito, será elaborado um plano de formação anual.

Quanto ao objetivo (A2) adaptar tecnologias com o intuito de facilitar e melhorar os processos, de forma a maximizar a eficiência dos produtos e a potencializar o crescimento, é possível verificar pelos indicadores que a Associação carece de sistemas de informação que adequem e otimizem a operacionalidade da mesma. Assim, foram selecionados três indicadores: **I**) Utilização do BSC, para o qual será necessário um acompanhamento/avaliação periódicos dos seus pressupostos; **II**) Percentagem de novas ferramentas informáticas, visto que a “APP” tem previsto o desenvolvimento da gestão promotores (novo sistema de informação) e a criação de um arquivo digital, que serão explanados nas iniciativas e; **III**) Percentagem de módulos integrados no SIGA, como foi explicado anteriormente, o SIGA é o sistema responsável pela gestão dos associados, no entanto, existem modalidades que não estão integradas no mesmo (calculadas separadamente em folha de Excel) . Assim, com este indicador é possível perceber a percentagem de módulos que este sistema integra.

Por fim, para monitorizar o objetivo (A3) criar uma cultura inovadora e de melhoria continua foram selecionados dois indicadores, nomeadamente: **I**) Grau de Satisfação dos

colaboradores, a efetuar através de um questionário sobre a sua motivação e satisfação, com periodicidade anual e; **II**) Número de reuniões departamentais e gerais, importante para esclarecer algumas dúvidas e corrigir alguns comportamentos inadequados.

Perspetiva financeira

Quanto ao primeiro objetivo desta perspetiva, está relacionado com o aumento dos rendimentos (F1) e foi selecionado o indicador volume de negócios para monitorizar este objetivo.

Ainda nesta perspetiva, o objetivo (F2) melhorar a estrutura de custos, foi determinado o indicador que mede a percentagem que os gastos consomem dos rendimentos totais da “APP”, a fórmula utilizada é a seguinte: percentagem (%) gastos que consomem rendimentos = Gastos do ano/Rendimentos do ano.

Já para o objetivo (F3) maximizar a eficácia dos ativos, foram escolhidos dois indicadores para a sua avaliação, nomeadamente: **I**) *Return on Investment (ROI)*, de salientar que este indicador foi adaptado à realidade da Associação. Assim, este será calculado pela seguinte fórmula: $ROI = \text{Valor das rendas} / \text{Valor patrimonial (valor líquido)}$ e; **II**) Taxa de ocupação dos imóveis, calculada pela seguinte fórmula: Taxa de ocupação dos imóveis = $N.º \text{ de frações arrendadas} / N.º \text{ de total de frações (afetas ao arrendamento)}$. Este objetivo de maximizar a eficiência dos ativos está fortemente relacionado com o Segmento – Património, onde estão inseridos os imóveis para arrendar. De salientar que estes ativos fixos tangíveis têm grande relevância (peso significativo) nos ativos da “APP”.

APÊNDICE 9. Plano de ação – 6 grandes iniciativas

I) Cooperações estratégicas

Tabela 0.11- Iniciativa: Cooperações estratégicas

Coordenador:	Conselho de Administração					
Ação:	Cooperações estratégicas					
Subações	Objetivo	Impacto	Orçamento	Tempo	Responsável/ Unidade	
1-Protocolos e parcerias	P2	40% X 50%	20%	6 000 €	Anual	Tiago Gonçalves / UMC
	P4	30% X 25%	7,5%			
	P6	30% X 25%	7,5%			

Fonte: Elaboração própria

II) Promover a imagem de credibilidade

Tabela 0.12- Iniciativas: Promover a imagem de credibilidade

Coordenador:	Conselho de Administração					
Ação:	Promover a imagem de credibilidade					
Subações	Objetivo	Impacto	Orçamento	Tempo	Responsável/ Unidade	
1-Promoção eventos	P4	50% X 10%	5%	55 000 €	Anual	Paulo Martins/ UMC

Fonte: Elaboração própria

III) Melhorar a Comunicação

Tabela 0.13- Iniciativas: Melhorar a comunicação

Coordenador:	Conselho de Administração					
Ação:	Melhorar a comunicação Interna e Externa					
Sub- ações	Objetivo	Impacto	Orçamento	Tempo	Responsável/ Unidade	
1- Otimização dos Sistemas de Informação	P4	40% X 15%	6%	27 500 €	Anual	Paulo Martins/ UMC
	P5	60% X 40%	24%			

Fonte: Elaboração própria

IV) Acompanhar, analisar e otimizar os processos críticos

Tabela 0.14- Iniciativas: Acompanhar, analisar e otimizar os processos críticos

Coordenador:	Conselho de Administração					
Ação:	Acompanhar, analisar e otimizar os processos críticos					
Subações	Objetivo	Impacto	Orçamento	Tempo	Responsável/ Unidade	
1-Avaliação de desempenho	P1	40% X 15%	6%	2 000 €	Anual	DAF
	P2	10% X 50%	5%			
	P3	10% X 10%	1%			
	P4	10% X 10%	1%			
	P5	10% X 10%	1%			
	P6	10% X 10%	0,5%			
	P7	10% X 5%	10%			
2-Implementação de um Serviço de Gestão Documental (arquivo digital)	P1	100% X 10%	10%	-	Anual	André Baptista
3-Implementação de um sistema de gestão de risco	P3	100% X 90%	90%	-	Anual	Conselho de Administração
4- Controlar a estrutura de custos	P1	100% X 10%	10%	0 €	Anual	Diana Maia/ DAF

Fonte: Elaboração própria

V) Plano de formação e motivação dos colaboradores

Tabela 0.15- Iniciativas: Plano de formação e motivação dos colaboradores

Coordenador:	Conselho de Administração					
Ação:	Plano de formação e motivação dos colaboradores					
Subações	Objetivo	Impacto		Orçamento	Tempo	Responsável/ Unidade
1- Dar formação aos colaboradores	P1	50% X 10%	5%	6 500 €	Anual	Fátima Sombreiro/ DAF
	A1	30% X 30%	9%			
	A2	10% X 30%	3%			
	A3	10% X 30%	3%			
2-Realização de inquéritos de satisfação dos colaboradores	P1	20% X 10%	2%	0 €	Anual	Susana Fernandes/ DAF
	A1	60% X 30%	18%			
	A2	10% X 30%	3%			
	A3	10% X 30%	3%			
3-Realização de reuniões de departamento / unidades	P1	50% X 10%	5%	0 €	Trimestral	Departamento
	A1	30% X 20%	6%			
	A2	10% X 20%	2%			
	A3	10% X 20%	2%			
4-Criação de um sistema de sugestões de melhorias dos colaboradores	P1	50% X 10%	5%	0 €	Anual	Fátima Sombreiro/ DAF

Fonte: Elaboração própria

VI) Desenvolver a oferta de produtos e serviços

Tabela 0.16- Iniciativas: Desenvolver a oferta de produtos e serviços

Coordenador:	Conselho de Administração					
Ação:	Desenvolver a oferta de produtos e serviços					
Subações	Objetivo	Impacto		Orçamento	Tempo	Responsável/ Unidade
1- Elaboração de estudos de mercado que fundamentem a integração de novas modalidades de benefícios	P1	50% X 5%	2,5%	-	Anual	Paulo Martins / DDA
	P4	20% X 10%	2%			
	P7	30% X 25%	7,5%			
2-Alargar a oferta com a criação da ERPI e da horta social	P1	50% X 5%	2,5%	-	2019	Conselho de Administração
	P4	20% X 10%	2%			
	P7	30% X 25%	7,5%			
3-Instalação da Delegação da "A Previdência Portuguesa" em Santa Maria da Feira	P1	50% X 5%	2,5%	82 000 €	2018	Conselho de Administração
	P4	20% X 10%	2%			
	P7	30% X 20%	6%			
4-Expandir a rede de promotores	P1	50% X 5%	2,5%	0 €	Anual	Acácio Jorge/ UA
	P4	50% X 10%	5%			
5-Prosseguir com a prospeção de mercado para eventuais aquisições de imóveis	P1	100% X 5%	5%	-	Anual	Vítor Correia/ DP

Fonte: Elaboração própria

Para calcular o impacto que as iniciativas têm nos objetivos foi tido em conta a seguinte tabela (0.17).

Tabela 0.17- Impacto das iniciativas nos objetivos

Impacto das Iniciativas nos objetivos												
Iniciativas	Objetivos	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	A1	A2	A3	Total
		Cooperações estratégicas										
1-Protocolos e parcerias		0%	40%	0%	30%	0%	30%	0%	0%	0%	0%	100%
		0%	50%	0%	25%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	
Promover a imagem de credibilidade												
1 - Promoção eventos		0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
		0%	0%	0%	10%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	
Melhorar a comunicação Interna e Externa												
1- Otimização dos Sistemas de Informação		0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
		0%	0%	0%	15%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	
Analisar, acompanhar e melhorar os processos críticos												
1-Avaliação de desempenho		40%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	0%	0%	0%	100%
		15%	50%	10%	10%	10%	5%	100%	0%	0%	0%	
2- Criação de um Serviço de Gestão Documental (arquivo digital)		100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
		10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
3-Implementação de um sistema de gestão de risco		0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
		0%	0%	90%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
4- Atualização da estrutura de custos (controlo)		100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
		10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Plano de formação e motivação dos colaboradores												
1- Promoção de formação dos colaboradores		50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	10%	10%	100%
		10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	30%	30%	
2-Realização de inquéritos de satisfação dos colaboradores		20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	10%	10%	100%
		10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	30%	30%	
3-Realização de reuniões de departamento / unidades		50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	10%	10%	100%
		10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	20%	20%	
4-Criação de um sistema de sugestões de melhorias dos colaboradores		50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	10%	10%	100%
		10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	20%	20%	
Desenvolver a oferta de Produtos e Serviços												
1- Elaboração de estudos de mercado que fundamentem a integração de novas modalidades de benefícios		50%	0%	0%	20%	0%	30%	0%	0%	0%	0%	100%
		5%	0%	0%	10%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	
2-Alargar a oferta com a criação da ERPI e da horta social		50%	0%	0%	20%	0%	30%	0%	0%	0%	0%	100%
		5%	0%	0%	10%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	
3-Instalação da Delegação da "A Previdência Portuguesa" em Santa Maria da Feira		50%	0%	0%	20%	0%	30%	0%	0%	0%	0%	100%
		5%	0%	0%	10%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	
4-Expandir a rede de promotores		50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
		5%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
5-Prosseguir com a prospeção de mercado para eventuais aquisições de imóveis		100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
		5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE 10. Apreciação do risco estratégico

O processo de avaliação da estratégia é fundamental para a organização, pois esta avaliação permite analisar o estado atual da organização e a longo prazo, avaliando quais os aspetos e quais as tendências principais que são relevantes para o sucesso da organização, ou seja, avalia as oportunidades e ameaças que podem vir a afetar os resultados futuros, conseguindo posteriormente dar uma resposta eficaz a estas (Johnson et al., 2014).

Existem vários aspetos relevantes nesta avaliação, nomeadamente que cada indústria é única assim como cada estratégia de negócio, pelo que nenhuma estratégia é certa ou errada, pois, por exemplo, a estratégia pode estar certa para uma organização, mas para outra já não ser a mais correta, uma vez que é preciso ter em conta os recursos e capacidade de cada uma e qual a posição que pretendem alcançar, entre outras componentes que são relevantes (e diferentes) entre as organizações. O segundo aspeto relevante para a avaliação da estratégia é que esta foca-se nos objetivos e metas da organização, pois é mais simples definir ou atingir objetivos do que os avaliar, o que decorre do hábito das pessoas em resolver problemas e não de antecipar os mesmos. O último aspeto importante para a avaliação da estratégia são os sistemas formais de revisão estratégica, pois é importante analisar todas as ideias da avaliação estratégica, e que, contrariamente àquilo que as pessoas pensam, a avaliação estratégica implica gerir muito mais do que os resultados (Rumelt, 1980; Mintzberg & Quinn, Readings in the Strategy Process, 1996).

Para Rumelt (1980), a estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que, juntos, definem o objetivo da organização e a sua abordagem de sobrevivência e sucesso.

Importa referir que uma estratégia deve ser coerente, clara e objetiva, de forma a que seja simples a sua interpretação por parte dos intervenientes. Deve estar adequada ao ambiente onde a organização está envolvida e ter a capacidade de se adaptar às mudanças do mesmo. É essencial garantir com a estratégia uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, podendo ser alcançada através de competências e recursos superiores ou por uma posição superior, isto é, devem ter capacidades ou recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. Por outras palavras, a capacidade estratégica de uma organização é essencial, pois é através desta que se consegue a otimização e adequação

dos recursos e competências e assim alcançar vantagens competitivas (Rumelt, 1980; Mintzberg & Quinn, 1996).

Os resultados da avaliação estratégica representam: o sucesso, o recusar, transformar ou corrigir das estratégias e dos planos executados. Num mundo caracterizado pelas grandes mudanças e pela feroz competitividade, é fulcral para as organizações efetuarem a avaliação da estratégia, de forma a que consigam perceber como manter a sua posição competitiva, tendo noção de que esta avaliação deve ser uma estrutura para a resolução contínua de problemas (Rumelt, 1980; Mintzberg & Quinn, 1996). A maioria das organizações atuam num ambiente turbulento com estratégias complexas que, embora válidas quando são lançadas, podem perder sua validade à medida que as condições do negócio mudam.

Em suma, a análise estratégica reconhece as circunstâncias da organização, por sua vez, as opções estratégicas identificam a eventual possibilidade de elaboração da estratégia. Posto isto, importa referir que existem três critérios para avaliar possíveis iniciativas estratégicas, nomeadamente: **I) Adequabilidade** a estratégia deve ter em conta o posicionamento estratégico, o que implica analisar os pontos fortes e fracos (interno), as oportunidades e ameaças (externo); **II) Aceitabilidade** este critério avalia o desempenho e os resultados esperados da estratégia; **III) Exequibilidade/ Viabilidade** refere-se ao facto de uma organização ser capaz de otimizar os seus recursos e capacidades para pôr em execução na estratégia.

No âmbito da análise da aceitabilidade da estratégia é fundamental avaliar o risco da estratégia escolhida. Este contexto de constantes mudanças do ambiente de mercado, leva a que as organizações fiquem mais expostas e vulneráveis a uma grande variedade de riscos, como tal existe a necessidade de complementar a gestão estratégica com a gestão de riscos. Consequentemente levou ao aumento do foco na gestão de riscos por parte das organizações, assim como na forma de os combater e prevenir (Frigo & Anderson, 2011).

Com o aumento desta complexidade muitas técnicas utilizadas para combater ou prevenir os riscos acabaram por ficar obsoletas e inadequadas. Surgiu então um projeto executado pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), com o intuito de desenvolver uma estrutura que conseguisse analisar e aperfeiçoar as atividades da gestão de riscos das organizações. Este comité lançou em 2004 o *Enterprise Risk Management- Integrated Framework* (ERM), uma estrutura que é um quadro sólido

que abrange toda a organização, assim, efetua uma abordagem holística e tem o objetivo de ser englobada na gestão de risco corporativo, que é aplicada em todos os níveis da estratégia da organização. Esta estrutura procura considerar os efeitos dos riscos e pretende equilibrar a vasta gama de riscos inerentes à organização, logo, é necessário analisar a tolerância e o apetite de risco da organização. Outra grande finalidade desta estrutura é que consiga aumentar a probabilidade dos objetivos estratégicos serem alcançados. Posteriormente, a Organização Internacional de Normalização (ISO) emitiu a ISO 31000: 2009, que abordava o tema da gestão de riscos e estabelecia os princípios e uma estrutura de gestão de riscos que poderia ser aplicada a qualquer tipo de organização (Frigo & Anderson, 2011).

A gestão de riscos, através desta estrutura (ERM), é um processo que deve ser efetuado pelos principais atores das organizações e por todos os colaboradores que estejam integrados nesta área da estratégia. Estes, por sua vez, têm a intenção de conseguir identificar potenciais eventos que possam de alguma forma afetar o objetivo da organização, logo, através da adequação da tolerância e do apetite ao risco, obter garantias minimamente aceitáveis quanto ao alcançar dos objetivos da organização (Frigo & Anderson, 2011).

Esta estrutura deve ser integrada diretamente na estratégia da organização e, para ser mais eficaz, deve fazer parte do processo de planeamento estratégico e dos consequentes processos de execução da estratégia, de modo a acrescentar valor à organização.

O risco estratégico é aquele que está associado à capacidade da organização efetuar as estratégias e consequentes objetivos da organização. A gestão de riscos estratégicos é um processo que tem as seguintes fases: identificação, avaliação e gestão do risco. Esta gestão do risco estratégico é uma das principais componentes do *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. Por norma, é necessário ter uma visão estratégica do risco e considerar como e quais os fatores externos e internos que podem afetar a capacidade da organização atingir os seus objetivos, exigindo também que a organização defina o nível de tolerância ou apetite de risco para que sirva de orientação para as tomadas de decisão estratégica (Frigo & Anderson, 2011).

O processo da avaliação de riscos estratégicos, para que seja útil e sirva para refletir e apoiar a organização nos procedimentos de execução da estratégia, deve ser adaptado às necessidades e à cultura particular de cada organização. Assim, é necessário entender as

sete componentes essenciais deste processo: **I)** Conhecer bem a estratégia da organização; **II)** Juntar dados e os vários pontos de vista sobre o risco estratégico; **III)** Efetuar um perfil de risco estratégico preliminar; **IV)** Adequar e concluir o perfil de risco estratégico; **V)** Desenvolver um plano de ação da gestão do risco estratégico; **VI)** Comunicar o perfil de risco estratégico e o plano de ação estratégico e; **VII)** Implementar o plano de ação estratégico da gestão de riscos. Estas componentes permitem quantificar, personalizar, refletir e adequar a execução das estratégias da organização, demonstrando também que este processo de avaliação do risco estratégico é contínuo e dinâmico, pelo que estes sete passos constituem um processo que deve ser circular (Frigo & Anderson, 2011).

Em suma, um plano de ação de gestão estratégica deve ter em conta tanto a avaliação do risco como a sua gestão e como é que estas podem ser integrados no processo de execução da estratégia. Segundo Frigo & Anderson (2011), o Ciclo de Gestão de Kaplan e Norton descreve seis etapas para a realização da estratégia, o que acaba por oferecer uma estrutura útil para observar onde a gestão de riscos pode ser efetuada. Assim, podemos assumir que a avaliação do risco estratégico é cada vez mais importante, pois pode complementar e estimular os processos de concretização de estratégias numa organização, com o intuito de melhorar a gestão de riscos (Frigo & Anderson, 2011).

Ainda relacionado com esta gestão de riscos, Kaplan & Mikes (2012) apresentam uma estrutura nova que coloca os riscos em três categorias, que por sua vez exigem diferentes abordagens de gestão de risco. Assim, é essencial perceber as diferenças entre os tipos de risco. Neste sentido, importa referir que a gestão de risco é muitas vezes tratada como uma questão de conformidade, que pode ser resolvida através da elaboração de regras. No entanto, segundo estes autores, alguns riscos podem ser geridos utilizando um modelo baseado em regras, enquanto outros riscos exigem abordagens alternativas (Kaplan & Mikes, 2012).

As três categorias de risco evidenciadas pelos autores são: **I)** Os riscos evitáveis, que são riscos internos, como, por exemplo, risco de ações não autorizadas, risco ilegais, risco dos funcionários agirem com pouca ética ou terem atitudes inadequadas, entre outros. Este tipo de risco pode ser gerido usando uma abordagem de conformidade baseada em regras que oriente e monitorize os comportamentos. Para este fim, segundo estes autores é necessário que as organizações tenham uma declaração de missão e de valores bem definida, assim como uma definição explícita de limites e códigos de conduta, bem como um sistema de controle interno. De salientar ainda que estes riscos são controlados pela

organização, mas devem ser eliminados ou evitados pela mesma; **II**) Riscos da estratégia, que são riscos que a organização aceita voluntariamente para gerar um retorno significativo. Estes riscos devem ser geridos através de um sistema de gestão de riscos, com o intuito de reduzir a probabilidade de que os riscos assumidos realmente se materializem e para melhorar a capacidade da organização gerir ou manter os eventos de risco caso eles ocorram e; **III**) Riscos externos, que são riscos que ocorrem como resultado de eventos que estão fora do controlo da organização. São exemplos destes riscos desastres naturais, crises económicas e mudanças macroeconómicas significativas. Este tipo de riscos implica outra abordagem, uma vez que as organizações não conseguem impedir que tais eventos ocorram e a sua gestão passa por identificar e amenizar o impacto destes. Para gerir os riscos externos, as organizações devem recorrer a ferramentas como jogos de guerra e análise de cenários. Assim, as organizações devem adaptar os seus processos de gestão de risco às diferentes categorias de risco (Kaplan & Mikes, 2012).

Lidar com alterações e incertezas económicas e financeiras dos mercados e com a volatilidade dos mesmos é parte fulcral para o sucesso das organizações. A gestão de riscos deve auxiliar o processo de decisão com o objetivo de ter maior controlo sobre potenciais perdas e tornar o desempenho dos negócios (segmentos) sustentável. Para tal, a gestão de riscos envolve a identificação, avaliação e monitorização dos fatores internos e externos que colocam em causa os objetivos da organização.

Neste sentido foram identificados os principais riscos que a “APP” está exposta e que podem comprometer o sucesso dos objetivos estratégicos. Inicialmente serão abordados os critérios de avaliação e posteriormente identificados os riscos.

Adequação da estratégia corporativa/segmento de mercado

A adequação da estratégia avalia quais as estratégias propostas que abordam as principais oportunidades e ameaças que uma organização pode enfrentar através do seu posicionamento estratégico. Assim, este critério envolve maximizar as oportunidades do ambiente e atenuar as ameaças. No fundo, a adequação informa sobre as circunstâncias em que uma organização opera, a sua posição estratégica, ou seja, se a estratégia tem em conta as tendências futuras e as mudanças no ambiente, se explora a capacidade estratégica da organização e se satisfaz as expectativas dos *stakeholders* (Johnson et al., 2014). Neste sentido, podemos referir que a adequabilidade da estratégia verifica se as estratégias definidas fazem sentido, tendo em conta posição estratégica da organização.

Tendo em conta a análise efetuada anteriormente à posição competitiva dos segmentos e a análise SWOT, podemos concluir que a “APP” deve manter-se nos segmentos em que se encontra, até porque é através destes que é possível cumprir a sua missão e os seus princípios mutualistas. De reforçar que as estratégias adotadas têm em conta os FCS e vão no sentido de alavancar e otimizar os segmentos da mesma. De reforçar que as estratégias adotadas têm em conta os FCS, pelo que o grande objetivo passa então por otimizar os segmentos, para tal é necessário que a “APP”: I) ganhe participação de mercado através da melhor exploração de recursos e competências; II) desenvolva novos produtos, atendendo assim às novas necessidades sociais e; III) explore melhor os seus produtos atuais nos mercados em que se encontra. Importa ainda salientar que a “APP” tem previsto aproveitar uma oportunidade de mercado e entrar num novo segmento – ERPI. Com esta opção, a “APP” espera obter retornos superiores.

A oportunidade de criar uma ERPI surge da constatação que o peso da população idosa tem vindo a aumentar no decorrer dos últimos anos. Segundo uma lista fornecida pela ONU, em 2050 Portugal será o quarto país mais envelhecido do mundo, estimando que cerca de 40% da população portuguesa tenha mais de 60 anos. Este envelhecimento é um reflexo da melhoria da esperança média de vida, mas representa um enorme desafio para as sociedades e para a sustentabilidade dos sistemas de proteção social. Com este aumento do envelhecimento da população, existe um ensejo para fornecer uma resposta social que responda a esta procura crescente (residência sénior). Como tal, surge a oportunidade de criar um projeto de raiz, dar resposta e prestar serviços permanentes e adequados a esta problemática. Para este projeto, será necessário contar com profissionais qualificados, com as competências adequadas para responder de forma eficaz às funções que lhes sejam propostas. A “APP” tem este projeto previsto para 2019 (Borges, 2015).

É possível concluir que a “APP” tem patente várias estratégias para aproveitar as oportunidades de mercado e combater os seus pontos fracos e as suas ameaças. São exemplo disso a criação da ERPI prevista para 2019, o aumento da rede de promotores e a realização de campanhas com o intuito de alcançar um público-alvo mais jovem e melhorar a eficácia da sua comunicação, entre outras iniciativas referidas anteriormente. Assim, a “APP” tem em conta as tendências futuras e as mudanças no ambiente, respondendo ativamente às expectativas dos *stakeholders*.

Análise do Perfil Competitivo do Segmento ERPI (S4)

Com a criação da nova resposta social - ERPI, é importante analisar a atratividade e a competitividade do segmento, para tal, foi elaborada a seguinte tabela (0.18) e matriz (figura 0.5) para analisar a sua posição competitiva e atratividade.



Figura 0.4-Identificação do Segmento ERPI (S4)

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

Tabela 0.18- Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Segmento ERPI e dos principais concorrentes

Fatores Críticos de Sucesso	APP	Montepio	Lar Luxu's	Doce Viver	Média*
Preço	5,5	6	6	6	6,00
Qualidade do Espaço e da Prestação de Serviço	6	6	5,5	6	5,83
Localização (acessos)	6,5	6,5	6	5,5	6,00
Serviços complementares	6	6,2	6,5	5,5	6,07
Média	6,00	6,18	6,00	5,75	5,98

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explanado por Vasconcellos e Sá (1997)

Assim como nos outros segmentos, a média* não teve em conta os valores dos fatores críticos da “APP”.

Neste segmento, os principais concorrentes da “APP” são o Lar Luxu's (Eiras), o Doce Viver (Condeixa) e Montepio (Quinta das Romeiras) e os FCS são, nomeadamente, o preço, a qualidade do espaço e da prestação de serviços, a localização e a oferta de serviços complementares.

Com a tabela anterior, é possível verificar que a média dos FCS da “APP” é ligeiramente superior (6,00) em relação à média dos principais concorrentes (5,98), assim, este segmento tem uma posição competitiva que se apresenta 0,33% $((6,00-5,98)/5,98 = 0,0033)$ acima da média dos concorrentes. No entanto, este segmento, de acordo com os resultados previstos, apresenta uma boa atratividade, o que o coloca numa posição intermédia, isto é, com uma atratividade média e uma posição competitiva igual (ver figura 0.5). Apesar da grande concorrência, este é um setor com uma atratividade interessante, uma vez que existe uma grande oportunidade de mercado. (envelhecimento da população)

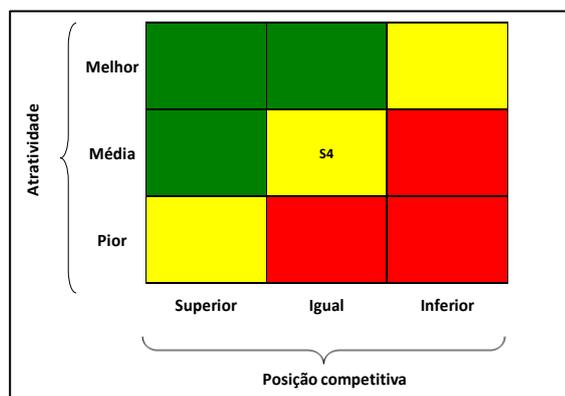


Figura 0.5-Matriz de Avaliação do Segmento ERPI (S4)

Fonte: Elaboração própria tendo em conta o modelo explicado por Vasconcelos e Sá (1997)

Análise do Ciclo de vida dos segmentos

A análise do ciclo de vida avalia se a estratégia é apropriada tendo em conta o estágio do ciclo de vida do segmento (ou da Indústria). Segundo Johnson et al., (2014), embora esta matriz possa ser útil para fornecer uma orientação geral às possíveis estratégias ao longo do ciclo de vida, cada organização deve tomar as suas próprias decisões de acordo com o seu contexto.

Neste sentido, foram então analisados os segmentos, tendo em conta o seu ciclo de vida. Esta análise teve o intuito de auxiliar a “APP” a identificar se as estratégias previstas estão apropriadas ao estágio que se encontra o segmento.

Os produtos mutualistas, na sua generalidade, têm uma duração de médio/longo prazo e aparentemente apresentam-se numa fase de maturidade, pois muitos deles já estão inseridos no mercado há um tempo significativo. Neste sentido, é necessário que a Associação esteja atenta e consiga adequar e desenvolver produtos que satisfaçam as novas necessidades sociais. A “APP” tem uma postura ativa e um exemplo disso é a modalidade Poupança-Crescente, lançada em 2016, que aparentemente criou um grande impacto junto do público-alvo, comprovado pela grande adesão por parte dos mesmos. Posto isto, é possível concluir que este segmento se apresenta numa fase de maturação.

Quanto ao JIPP, apesar da estrutura etária populacional estar a inverter (mais idosos que jovens) este tem vindo a aumentar o número de utentes ao longo dos anos, além disto, é através desta resposta social que a “APP” consegue responder a mais uma necessidade de muitos associados, a Educação. No entanto, podemos concluir que o JIPP se encontra na fase maturação e as estratégias adotadas visam otimizar esta resposta social.

Quanto ao segmento Património, dado o seu grande crescimento ao longo dos últimos anos, é presumível que o mesmo se encontre numa fase de crescimento, pelo que a “APP” deve dar continuidade às estratégias e ao trabalho que tem vindo a efetuar, com o intuito de alavancar o mesmo, possibilitando assim que a mesma obtenha resultados superiores.

Com este novo segmento, importa realçar que, apesar do conceito da ERPI existir há alguns anos, só agora é que o mercado está a entrar na fase de crescimento, isto porque se trata de um setor em que o seu ciclo de vida é marcado significativamente pela evolução da procura, isto é, uma vez que o principal critério para o público-alvo é a idade e o envelhecimento da população é hoje em dia um facto, dado que nos dias de hoje o aumento da esperança média de vida e a evolução da estrutura etária são factos, é possível concluir que este segmento se encontra numa fase de crescimento.

A figura 0.6, demonstra o ciclo de vida dos segmentos, demonstrando em que fase os diferentes segmentos se encontram, de acordo com as várias fases, desde a introdução, crescimento, maturidade e declínio.

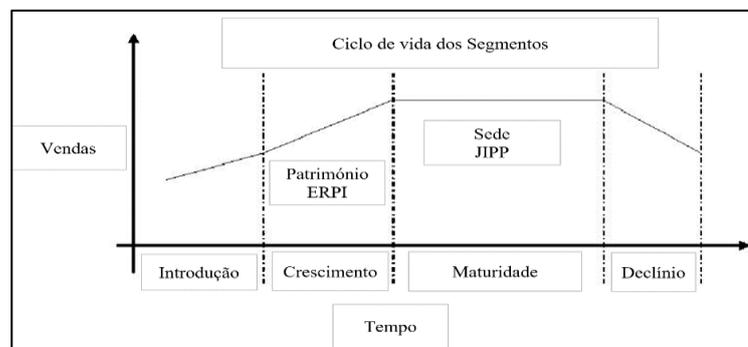


Figura 0.6- Ciclo de vida dos Segmentos

Fonte: Elaboração própria

Aceitabilidade da estratégia corporativa/segmento de mercado

O segundo critério da avaliação estratégica é a aceitabilidade, que tem em conta o desempenho e os resultados esperados das estratégias e se estes correspondem às expectativas dos *stakeholders*. Este critério envolve três perspetivas importantes: o risco, o retorno e a reação dos *stakeholders* (Johnson et al., 2014).

O risco diz respeito à imprevisibilidade dos resultados estratégicos, especialmente em relação a possíveis resultados negativos, e está relacionado com a probabilidade e com as consequências da estratégia falhar. Quanto ao retorno, está relacionado com as medidas de eficácia financeira da estratégia. As medidas de retorno fornecem uma maneira comum de avaliar novos empreendimentos ou projetos importantes nas organizações. Uma

avaliação da eficácia financeira de qualquer estratégia específica deve ser um critério chave para a aceitação da estratégia. Por outras palavras, os retornos são os benefícios que os *stakeholders* esperam obter com as estratégias definidas. Por fim, a reação provável das partes interessadas à estratégia podem ser cruciais, visto que, por exemplo, os clientes podem opor-se a uma estratégia ou os funcionários e a comunidade também podem resistir a movimentos estratégicos (Johnson et al., 2014).

As tabelas seguintes (0.19; 0.20 e 0.21) expressam os valores esperados para os anos de 2017 a 2021, consumando já os valores de todos os segmentos Sede, Património, JIPP e ERPI. Importa salientar que o ano de 2017 as contas apresentam valores reais, no ano 2018 foi utilizado uma taxa de atualização de 2% e a partir de 2019 as contas já expressam a construção e a prestação de serviços da ERPI prevista. Para efetuar esta análise é necessário ter em conta o apêndice 11 onde está evidente o plano financeiro da ERPI e os seus pressupostos, e o apêndice 12 onde estão evidenciadas a demonstração de resultados e o balanço do JIPP e da Sede (e património) dos anos 2017 a 2021. Foi através destes apêndices (11 e 12) que foi possível apresentar as seguintes tabelas.

Tabela 0.19- Demonstração de resultados acumulada (ERPI, Sede, Património e JIPP) 2017-2021

Designação	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e Serviços Prestados	957 499	976 649	1 392 557	1 967 893	2 050 864
Subsídios, doações e legados à exploração	239 956	244 755	249 651	254 644	259 736
Custo da Mer. E MP consum. E vend.	-31 669	-32 302	-54 265	-85 375	-89 093
FSE	-394 576	-402 468	-622 305	-679 368	-692 956
Gastos com o Pessoal	-616 628	-628 960	-773 868	-963 919	-981 252
Aumentos/reduções de justo valor	3 027	3 088	3 150	3 213	3 277
Outros rendimentos e ganhos	633 625	646 297	659 223	672 408	685 856
Outros gastos e perdas	-558 654	-569 828	-581 224	-592 849	-604 706
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	232 580	237 232	272 920	576 645	631 727
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-36 414	-37 142	-9 281	-95 850	-96 623
Resultado Operacional	196 167	200 090	263 639	480 795	535 104
Juros e rendimentos similares obtidos	106 092	108 214	110 378	112 586	114 837
Juros e gastos Similares suportados	-56	-57	-21 267	-42 478	-42 479
Resultados antes de impostos	302 203	308 247	352 750	550 902	607 462
Imposto sobre o rendimento do período	-1 089	-1 111	-1 133	-45 536	-60 052
Resultado Líquido	301 114	307 136	294 408	505 368	547 410

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.20- Balanço acumulado (ERPI, Sede e JIPP) 2017-2021

BALANCO CONTABILÍSTICO	2017	2018	2019	2020	2021
ATIVO NÃO CORRENTE					
Ativos fixos tangíveis	11 692 737	11 926 592	13 836 520	14 022 615	14 213 574
Bens de património histórico e cultural	42 979	43 838	44 715	45 609	46 521
Propriedades de Investimento	0	0	0	0	0
Ativos Intangíveis	11 859	12 096	12 338	12 585	12 837
Investimentos financeiros	946 086	965 007	984 308	1 003 994	1 024 074
SOMA	12 693 661	12 947 534	14 877 881	15 084 802	15 297 006
ATIVO CORRENTE					
Inventários	2 786	2 842	3 787	5 114	5 300
Clientes	13 639	13 911	34 504	63 252	66 753
Estados e outros entes públicos	21 460	21 889	22 327	22 773	23 229
Fundadores/beneméritos/doadores/associados/membros	986 622	1 006 355	1 026 482	1 047 011	1 067 952
Outros Ativos correntes	49 433	50 421	51 430	52 458	53 508

Diferimentos	46 561	47 492	48 442	49 411	50 399
Caixa e Depósitos Bancários	1 355 520	1 382 630	1 442 484	1 779 333	2 015 829
SOMA	2 476 020	2 525 540	2 629 456	3 019 353	3 282 969
TOTAL DO ATIVO	15 169 681	15 473 074	17 507 337	18 104 155	18 579 974
FUNDOS PATRIMONIAIS					
Fundos	8 825 508	9 002 018	9 582 058	9 765 700	9 953 014
Excedentes Técnicos	725 439	739 948	754 747	769 842	785 239
Resultados Transitados	18 660	19 033	19 414	931	187 150
Outras variações nos Fundos Patrimoniais	149 020	152 001	155 041	158 142	161 305
SOMA	9 718 628	9 913 000	10 511 260	10 694 614	11 086 707
Resultado líquido do período	301 114	307 136	294 408	505 368	547 410
Total do fundo do capital	10 019 742	10 220 137	10 805 668	11 199 982	11 634 118
PASSIVO NÃO CORRENTE					
Provisões Específicas	4 793 129	4 888 992	4 986 771	5 086 507	5 188 237
Financiamentos obtidos	0	0	1 300 000	1 300 000	1 213 333
SOMA	4 793 129	4 888 992	6 286 771	6 386 507	6 401 570
PASSIVO CORRENTE					
Fornecedores	27 156	27 699	62 884	75 047	76 856
Estados e outros entes públicos	20 143	20 545	29 996	114 164	132 404
Fundadores/beneméritos//doadores/associados/membros	88 550	90 321	92 128	93 970	95 850
Financiamentos obtidos (corrente)	16 582	16 914	17 252	17 597	17 949
Diferimentos	73 298	74 764	76 259	77 784	79 340
Outras contas a pagar	131 081	133 703	136 377	139 104	141 886
SOMA	356 810	363 946	414 896	517 666	544 285
TOTAL DO PASSIVO	5 149 939	5 252 937	6 701 668	6 904 173	6 945 855
TOTAL DOS FUNDOS PATRIMONIAIS E DO PASSIVO	15 169 681	15 473 074	17 507 337	18 104 155	18 579 974

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.21-Principais Indicadores acumulados 2017-2021

Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado Líquido	301 114	307 136	294 408	505 368	547 410
EBITDA	232 580	237 232	272 920	576 645	631 727
Volume de negócios	1 591 124	1 622 947	2 051 780	2 640 301	2 736 720
Resultado Operacional	196 167	200 090	263 639	480 795	535 104
Rentabilidade do Ativo	1,98%	1,98%	1,68%	2,79%	2,95%
Rentabilidade dos Fundos Patrimoniais	3,01%	3,01%	2,72%	4,51%	4,71%
Autonomia Financeira	66%	66%	62%	62%	63%
Solvabilidade	1,95	1,95	1,61	1,62	1,67
Liquidez Geral	6,94	6,94	6,34	5,83	6,03
Nº de Colaboradores	32	32	49	55	55

Fonte: Elaboração própria

Posto isto, foi elaborada uma análise sucinta dos indicadores evidenciados nas tabelas anteriores. Quanto ao número de colaboradores, aumentou significativamente, uma vez que será necessário dotar a nova resposta social – ERPI – com os recursos humanos necessários para a sua operacionalidade. Em 2019, serão necessários mais 17 colaboradores e a partir de 2020 está previsto passarem a ser 23 afetos a esta nova resposta social, enquanto que a Sede e a JIPP irão manter os 32 colaboradores.

O resultado líquido do exercício representa a performance económico-financeira do respetivo ano e, como podemos verificar na tabela (0.21), apresenta sempre resultados positivos, apesar de, no ano de 2018 para 2019 haver um decréscimo, pode ser justificado pela realização da ERPI. A partir de 2020, podemos verificar que o resultado aumenta significativamente.

A Associação apresenta bons indicadores de solvabilidade, autonomia financeira e liquidez, demonstrando a sua solidez e a sua capacidade de cumprir com as suas obrigações, tendo no geral uma tendência crescente a partir de 2020.

Análise de sensibilidade ERPI

As análises de cenários são realizadas para permitir que as diferentes possibilidades que possam surgir no ambiente sejam analisadas, auxiliando assim aos gestores a terem em conta estes factos. Os cenários oferecem uma visão detalhada e plausível de como o ambiente pode se desenvolver no futuro, tendo em conta as principais influências e os condutores de mudança (incertos).

Segundo Neves (2012), para analisar os projetos de investimentos é necessário ter em conta o valor atual líquido (VAL) e a taxa interna de rentabilidade (TIR), uma vez que estes têm em conta o valor temporal do dinheiro. Segundo este autor, o VAL é a técnica mais adequada para avaliar os projetos de investimento, pois este conduz às melhores decisões do investimento, quando comparado com outras técnicas de avaliação.

Importa salientar que a TIR é a taxa de atualização para a qual o VAL é zero, assim os projetos que apresentem um VAL maior que zero e uma TIR considerada de bom nível são considerados rentáveis. O *payback* indica o número de anos que serão necessários para obter o investimento inicial (retorno). Com o intuito de analisar as variáveis críticas da ERPI, foi efetuada uma análise de sensibilidade com o propósito de analisar quais os riscos de aceitação deste projeto.

Tabela 0.22- Cenário Base - ERPI

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado Líquido	-18 871	185 823	221 475	244 556	262 728
EBITDA	30 943	329 830	379 975	402 198	415 080
VN	396 375	951 787	1 014 436	1 047 502	1 070 790
Resultado Operacional	2 339	272 621	322 767	349 156	369 330
Rentabilidade do Ativo	0,14%	13,59%	14,94%	15,01%	14,72%
Rentabilidade do Fundo	-4,95%	32,78%	28,09%	23,67%	20,28%
Liquidez geral	1,22	2,82	3,81	4,93	6,05
Autonomia Financeira	22,10%	28,26%	36,50%	44,40%	51,63%
Solvabilidade	1,28	1,39	1,57	1,80	2,07
VAL	59 776				
TIR	10,07%				
Payback	6				

Fonte: Elaboração própria

Neste cenário base, é possível verificar que o VAL apresenta um resultado positivo (59.776€), o que significa que os *cash-flows* libertos têm capacidade suficiente para financiar a sua atividade, assim como o capital investido, o que demonstra que este projeto

é viável. Este cenário apresenta ainda uma TIR de 10,07 % e um *payback* de seis anos, o que nos indica o número de anos que o projeto leva a recuperar o capital investido.

Posto isto, foram selecionadas algumas variáveis chave, como o preço e os gastos com o pessoal, e foram efetuados quatro cenários possíveis analisados de seguida, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisão dos gestores. De referir que apenas foram alteradas as variáveis-chave, tudo o resto manteve-se igual.

Cenário – Redução do preço em 10% - podemos verificar que esta variável coloca em dúvida a viabilidade do projeto, uma vez que o VAL passa a ser muito negativo (-234.562€), apesar da TIR ser positiva (4,33%) e do *payback* manter-se nos seis anos, o que indica que o projeto é muito sensível a esta variável de redução do preço.

Tabela 0.23- Análise do Cenário redução de 10% do preço

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado Líquido	-58 508	118 955	141 334	161 804	178 135
EBITDA	-8 695	234 651	278 531	297 448	308 001
VN	356 738	856 609	912 992	942 752	963 711
Resultado Operacional	-37 299	177 443	221 323	244 406	262 251
Rentabilidade do Ativo	-2,21%	9,51%	11,37%	12,04%	12,33%
Rentabilidade do Fundo	-17,13%	25,83%	23,49%	21,19%	18,92%
Liquidez geral	0,39	2,39	2,97	3,78	4,61
Autonomia Financeira	20,20%	24,68%	30,92%	37,63%	44,28%
Solvabilidade	1,25	1,33	1,45	1,60	1,79
VAL	-234 562				
TIR	4,33%				
Payback	6				

Fonte: Elaboração própria

Aumento dos gastos com o pessoal em 10% - podemos concluir que, caso esta variável aumente 10%, o projeto fica comprometido, uma vez que fica com um VAL negativo (-23.967€), ainda que a TIR seja de 8,43% e o *payback* manter-se nos seis anos. Podemos então concluir que o projeto é muito sensível à variação deste gasto (de referir que este é o maior gasto do projeto).

Tabela 0.24- Análise do Cenário aumento de 10% dos gastos do pessoal

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado Líquido	-30 676	165 945	198 783	221 524	239 349
EBITDA	19 137	301 530	351 251	373 043	385 487
VN	396 375	951 787	1 014 436	1 047 502	1 070 790
Resultado Operacional	-9 467	244 321	294 042	320 001	339 737
Rentabilidade do Ativo	-0,55%	12,42%	14,00%	14,26%	14,14%
Rentabilidade do Fundo	-8,31%	31,00%	27,08%	23,18%	20,03%
Liquidez geral	0,95	2,68	3,55	4,58	5,61
Autonomia Financeira	21,55%	27,22%	34,95%	42,59%	49,72%
Solvabilidade	1,27	1,37	1,54	1,74	1,99
VAL	-23 967				
TIR	8,43%				
Payback	6				

Fonte: Elaboração própria

Cenário de aumento do preço em 10% e aumento dos gastos com o pessoal em 10%

- Este cenário apresenta a melhor viabilidade dos cenários, visto que o VAL é significativamente positivo (280.116€), apresentando ainda uma TIR superior ao cenário Base (14,42%) e o mesmo *payback* de seis anos.

Tabela 0.25-Análise do Cenário aumento do preço em 10% e aumento dos gastos com o pessoal em 10%

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado Líquido	7 079	234 694	278 923	304 276	323 942
EBITDA	58 775	396 708	452 694	477 793	492 566
VN	436 013	1 046 966	1 115 879	1 152 253	1 177 869
Resultado Operacional	30 171	339 500	395 486	424 751	446 816
Rentabilidade do Ativo	1,72%	16,13%	17,09%	16,71%	16,04%
Rentabilidade do Fundo	1,74%	36,57%	30,29%	24,84%	20,91%
Liquidez geral	1,74	3,01	4,21	5,47	6,74
Autonomia Financeira	23,19%	30,49%	39,79%	48,20%	55,60%
Solvabilidade	1,30	1,44	1,66	1,93	2,25
VAL	280 116				
TIR	14,42%				
Payback	6				

Fonte: Elaboração própria

Cenário de redução de 10% do preços e aumento dos gastos com o pessoal em 10%

- este cenário é pessimista, visto colocar duas variáveis com impactos negativos, assim, este cenário coloca em causa a viabilidade do projeto, pois apresenta um VAL significativamente negativo (-313.764€) e a pior TIR (2,82%) dos cenários, apesar de manter o *payback* de seis anos.

Tabela 0.26- Análise do Cenário redução do preço em 10% e aumento dos gastos com o pessoal em 10%

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado Líquido	-70 314	99 078	118 642	138 771	154 757
EBITDA	-20 500	206 351	249 807	268 292	278 408
VN	356 738	856 609	912 992	942 752	963 711
Resultado Operacional	-49 104	149 143	192 599	215 251	232 658
Rentabilidade do Ativo	-2,90%	8,17%	10,21%	11,06%	11,51%
Rentabilidade do Fundo	-21,33%	23,11%	21,67%	20,22%	18,40%
Liquidez geral	0,31	2,17	2,62	3,31	4,02
Autonomia Financeira	19,50%	23,48%	29,02%	35,25%	41,62%
Solvabilidade	1,24	1,31	1,41	1,54	1,71
VAL	-313 764				
TIR	2,82%				
Payback	6				

Fonte: Elaboração própria

Assim, com esta análise de cenários, é possível concluir que no cenário base o projeto é viável, no entanto, apresenta uma grande sensibilidade em relação às variáveis que foram anteriormente analisadas. Podemos concluir que este projeto é essencialmente sensível ao preço. Isto deve-se uma vez que mantendo a procura constante os custos fixos mantêm-se e uma vez que o preço cobrado é inferior o impacto nos resultados é maior. Havendo alterações na procura, os custos fixos mantêm-se, mas os variáveis não, uma vez que estes

são ajustados ao número de utentes, o que implica um impacto menor nos indicadores e resultados. Quanto à variável gastos com o pessoal é possível verificar que o projeto é extremamente sensível a este gasto, o que pode implicar a inviabilidade do projeto. No entanto, podemos concluir que o projeto é mais sensível quanto ao preço (VAL - 234.562€) do que quanto aos gastos com o pessoal (VAL -23.967€). Foi também, analisado o projeto tendo em conta o aumento de 10% nos preços e nos gastos com o pessoal, pelo que é possível concluir que neste cenário aparenta ser claramente viável, VAL positivo de 223.866€. Para finalizar, foi elaborado um cenário pessimista em que o preço iria diminuir 10% e os gastos aumentar 10%, neste caso o VAL apresenta-se expressivamente negativo, o que indica que o projeto não é viável, tendo uma TIR 2,5% e um payback de seis anos.

Após ter efetuado estas análises, importa agora identificar os principais riscos da aceitação da estratégia. Neste sentido, foram identificados três principais riscos, nomeadamente:

- **I) Risco financeiro** – este risco abrange um conjunto de riscos que a “APP” encara diariamente, estando a sua gravidade dependente de uma série de fatores como, por exemplo, a sua dimensão, o setor de atividade da mesma e a sua situação financeira. Este risco está relacionado com a possibilidade da “APP” não conseguir cumprir com as suas obrigações financeiras necessárias para garantir a sua sobrevivência.
- **II) Risco de gestão (estratégicos)** – está relacionado com o equilíbrio e sustentabilidade da Associação, pelo que é preciso ter em conta um aglomerado de fatores como os subsídios que a “APP” recebe da segurança social, o número de associados e de subscrições, a eficácia e eficiência das operações, processos e procedimento das estratégias adotadas pela Instituição. Por outras palavras, este risco está relacionado com a ocorrência de impactos negativos decorrentes de decisões estratégicas inadequadas, da implementação deficitária das decisões ou da incapacidade de resposta ao meio ambiente, da utilização indevida dos seus recursos e da inadequação de processos, normas, métodos e técnicas.
- **III) Risco Imobiliário** – está relacionado com o património e com a possibilidade de perda de valor do mesmo, este risco pode surgir devido a vários aspetos, pelo meio ambiente (catástrofes), ou pelo fato de a “APP” não conseguir arrendar as suas propriedades, entre outros. Tendo em conta o peso deste segmento

Património, e o valor dos Ativos Fixos Tangíveis, este apresenta-se como um dos principais riscos da “APP”.

Exequibilidade da estratégia corporativa/segmento de mercado

O último critério para avaliar a estratégia é o da viabilidade (exequibilidade), este refere-se ao facto de uma organização ser capaz de otimizar os seus recursos e capacidades para pôr em execução a estratégia. Isto é, para a estratégia ser viável, a organização deve utilizar os recursos de forma adequada, de maneira a não criar problemas noutras áreas inerentes (Johnson et al., 2014). A viabilidade está relacionada com o facto de uma organização possuir os recursos e competências necessários para executar a estratégia, ou seja, se uma organização possui capacidade para oferecer o que uma estratégia precisa para o sucesso (capacidades e recursos). A avaliação da viabilidade envolve duas questões-chave, a primeira se a organização detém os recursos e as competências necessários para implementar a estratégia e, a segunda, caso não detenha, se esses podem ser obtidos. Neste caso, o foco assenta em três áreas: finanças, pessoas (conhecimento e habilidades) e a importância da integração de recursos (Johnson et al., 2014).

Uma questão central ao considerar uma estratégia proposta é o financiamento que será necessário para a execução da mesma, sendo importante prever as implicações do fluxo de caixa da estratégia. As decisões sobre as fontes de financiamento a utilizar são influenciadas pela situação financeira atual da organização, pelas metas corporativas globais e pelas prioridades estratégicas da organização (Johnson et al., 2014).

O sucesso de uma estratégia dependerá muito provavelmente da gestão de muitas áreas de recursos, não só pessoas e finanças, mas também de um leque de outros recursos, tais como edifícios, informações, tecnologia e outros recursos fornecidos por parceiros e fornecedores. É possível, mas não provável, que uma estratégia proposta se baseie apenas nos recursos existentes na organização, mas é mais provável que sejam necessários recursos adicionais. A viabilidade de uma estratégia, portanto, precisa de considerar a capacidade de obter e integrar tais recursos, tanto dentro da organização como (exteriormente) na rede de parceiros e nas possíveis escolhas que possam existir no mercado. Posto isto, é de salientar que existe uma possibilidade de surgirem problemas graves quando a organização é incapaz de analisar (pensar) todas as necessidades de recursos do negócio.

Para a realização deste projeto ERPI, será necessário dotar a mesma com recursos e infraestruturas indispensáveis para a sua operacionalização, nomeadamente, recursos humanos, sistemas informáticos, infraestruturas, entre outros. Além do grande investimento financeiro, importa salientar que está previsto a “APP” utilizar parte em capital e outra parte terá de recorrer a um empréstimo. Como podemos verificar apêndice 11, (a tabela 0.37 referente ao financiamento), o financiamento será de aproximadamente 1.700.00€ e será utilizado 400.000€ em capital e o resto a “APP” terá de recorrer a um empréstimo bancário (1.300.000€). De salientar ainda que quanto aos colaboradores, estão previstos ser 17 em 2019 e a partir de 2020 passam a 23. No apêndice 11, estão evidenciados alguns aspetos necessários para a operacionalização da ERPI, assim como os seus pressupostos. De salientar que, apesar de “APP” não deter todos os recursos e competências necessárias esta pode adquiri-los.

Quanto aos outros segmentos (Sede, JIPP e Património), a “APP” detém o recursos necessários para a sua operacionalidade, no entanto como foi supramencionado, existem alguns que devem ser otimizados e outros devem ser integrados para aumentar a eficiência e eficácia das suas atividades (exemplo, integração dos módulos no SIGA), estes por sua vez estão previstos no plano de ação da “APP” (referido nas iniciativas BSC).

Tabela 0.27- Principais riscos estratégicos da "APP"

Risco Identificado	Descrição do Risco	Probabilidade de Ocorrência	P ⁽¹⁾	Descrição do Impacto	I ⁽²⁾	Matriz Probabilidade/Consequência																									
Risco Financeiro	Probabilidade de ocorrer impactos nos resultados, devido a fatores como a fraca liquidez, má perceção pública e sistemas de informação pouco adequados (modalidades controladas em Excel).	Provável	2	Alto	3	<table border="1"> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>1</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>2</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>3</td><td>Verde</td><td>X</td><td>Amarelo</td><td>Amarelo</td></tr> <tr><td>4</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Amarelo</td><td>Vermelho</td></tr> </table>		1	2	3	4	1	Verde	Verde	Verde	Verde	2	Verde	Verde	Verde	Verde	3	Verde	X	Amarelo	Amarelo	4	Verde	Verde	Amarelo	Vermelho
	1	2	3	4																											
1	Verde	Verde	Verde	Verde																											
2	Verde	Verde	Verde	Verde																											
3	Verde	X	Amarelo	Amarelo																											
4	Verde	Verde	Amarelo	Vermelho																											
Risco do Património	Risco de desvalorização do património (Ex: catástrofes e depreciações) ou por não conseguir rentabilizar o património (não arrendar)	Pouco Provável	2	Alto	3	<table border="1"> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>1</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>2</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>3</td><td>Verde</td><td>X</td><td>Amarelo</td><td>Amarelo</td></tr> <tr><td>4</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Amarelo</td><td>Vermelho</td></tr> </table>		1	2	3	4	1	Verde	Verde	Verde	Verde	2	Verde	Verde	Verde	Verde	3	Verde	X	Amarelo	Amarelo	4	Verde	Verde	Amarelo	Vermelho
	1	2	3	4																											
1	Verde	Verde	Verde	Verde																											
2	Verde	Verde	Verde	Verde																											
3	Verde	X	Amarelo	Amarelo																											
4	Verde	Verde	Amarelo	Vermelho																											
Risco de Gestão	Inadequação de processos, normas, métodos e modelos. Fraca capacidade de resposta ao mercado. Não conseguir deter os recursos necessários para implementação da estratégia.	Provável	3	Alto	3	<table border="1"> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>1</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>2</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>3</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>X</td><td>Amarelo</td></tr> <tr><td>4</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Amarelo</td><td>Vermelho</td></tr> </table>		1	2	3	4	1	Verde	Verde	Verde	Verde	2	Verde	Verde	Verde	Verde	3	Verde	Verde	X	Amarelo	4	Verde	Verde	Amarelo	Vermelho
	1	2	3	4																											
1	Verde	Verde	Verde	Verde																											
2	Verde	Verde	Verde	Verde																											
3	Verde	Verde	X	Amarelo																											
4	Verde	Verde	Amarelo	Vermelho																											

Fonte: Elaboração própria

Para efetuar a tabela anterior foi necessário estabelecer as seguintes escalas:

Tabela 0.28- P⁽¹⁾ – Probabilidade de Ocorrência

P	Probabilidade de Ocorrência	Descrição
4	Muito provável	É provável que ocorra várias vezes no período (frequentemente)
3	Provável	É provável que ocorra no período (ocasionalmente)
2	Pouco Provável	É improvável que ocorra, porém é possível (raramente)
1	Improvável	Bastante improvável que ocorra (não se conhece ocorrência anterior)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.29- I⁽²⁾ – Impacto do Risco

I	4	3	2	1
Área	Extremo	Alto	Moderado	Baixo
Reputação	Projeção mediática negativa no mercado	Projeção mediática negativa ao nível dos stakeholders	Projeção mediática negativa interna	Impacto sem projeção significativa
Resultados	Redução superior a 20%	Redução de 10-15%	Redução 5-10%	Redução <5%
Visão	Inviabiliza a concretização da visão	Dificulta a concretização da visão	Pode dificultar a concretização da visão	Sem impacto na concretização da visão

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.30- Critérios do Risco

Grau do Risco	Medidas
Excessivo	Obrigatório e imediato monitorizar
Elevado	Obrigatório e urgente monitorizar
Médio	Obrigatório, mas não urgente, monitorizar
Baixo	Negligenciável (risco aceitável)

Fonte: Elaboração própria

Assim, tendo em conta o grau de cada um dos riscos identificados, os principais riscos estratégicos a monitorizar são: **I) Risco financeiro e o risco do património** apresentam um grau de risco médio, logo tem um carácter obrigatório, mas não é urgente monitorar; **II) Risco de gestão** apresenta um grau de risco elevado, pelo que deve ser obrigatoriamente e urgentemente monitorar.

Mapeamento dos riscos estratégicos

Após ter efetuado a avaliação da estratégia, de acordo com os três critérios da adequação, aceitabilidade e viabilidade, importa agora analisar quais os principais riscos a monitorar, de acordo com o mapa estratégico da Associação. A figura 0.7, apresenta o mapeamento dos riscos estratégicos da “APP”.

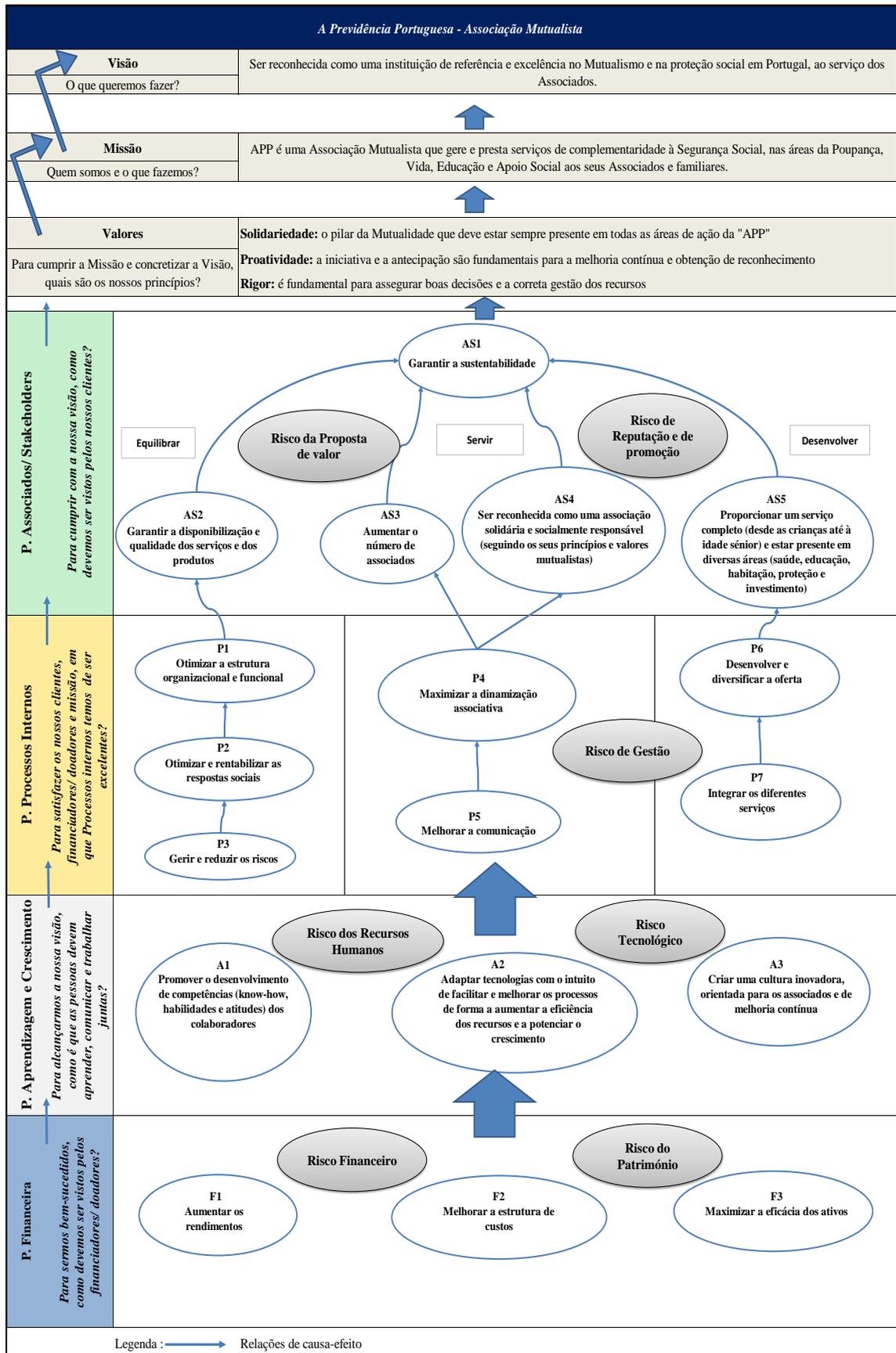


Figura 0.7-Mapeamento dos riscos estratégicos

Fonte: Elaboração própria

Na **Perspetiva dos Associados**, a “APP” deve ter atenção aos riscos que podem colocar em causa os objetivos estabelecidos para a mesma. Assim, os principais riscos desta perspetiva são, nomeadamente, risco da proposta de valor ter uma proposta de valor inadequada face às novas necessidades, este risco poderá afetar os objetivos estratégicos: (AS3) aumentar o número de associados e consequentemente o objetivo (AS1) garantir a sustentabilidade da “APP”; risco de reputação e de promoção, que surge devido a falhas nos processos da “APP” e que levam a uma má perceção da mesma por parte do público-alvo. Este risco poderá ter impacto nos objetivos (AS4) ser reconhecida como uma solidária e socialmente responsável e (AS1) garantir a sustentabilidade.

Na **Perspetiva dos Processos**, está patente o risco de gestão, relacionado com a inadequação dos processos e normas, eficiência e eficácia das operações, assim como com a capacidade estratégica da “APP”. Este risco pode ter impacto nos seguintes objetivos estratégicos: (P1) adequação da estrutura organizacional e funcional; (P2) otimização e rentabilização das respostas sociais; (P4) maximização da dinamização associativa; (P5) Melhorar a comunicação e no objetivo (P6) desenvolver e diversificar a oferta.

Na **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento** estão patentes os riscos dos recursos humanos, uma vez que são os colaboradores os responsáveis pela realização das diferentes estratégias, é também através deles que é possível alcançar os diversos objetivos desejados. Este risco pode ter impacto no objetivo (A1) promover o desenvolvimento de competências dos colaboradores, bem como no objetivo (A3) criar uma cultura inovadora orientada para os associados e de melhoria contínua. Outro risco patente nesta perspetiva é o tecnológico, que surge pela inadequada ou ineficiência dos sistemas informáticos que a “APP” dispõe. Assim, este risco tem impacto no objetivo estratégico (A2) adaptar tecnologias com o intuito de facilitar e melhorar processos.

Na **Perspetiva Financeira**, o risco financeiro e o risco do património manifestam-se nesta perspetiva. Importa referir que o risco financeiro engloba vários riscos como o de liquidez, de crédito entre outros, pode ter impacto nos objetivos (F1) aumentar os rendimentos e (F2) melhorar a estrutura de custos. Quanto ao risco do património, uma vez que este tem um peso significativo nas suas contas e resultados. Este pode ter impacto no objetivo (F3) maximizar a eficácia dos ativos.

APÊNDICE 11. Estrutura Residencial Para Idosos

Projeto Residência Sénior (exemplificativo)

Para este projeto importa referir que a Residência irá localizar-se em Coimbra, e irá ser constituída por 32 quartos, sendo 7 individuais e 25 duplos, logo terá uma capacidade máxima de 32 quartos.

A proposta de valor deste novo segmento deve basear a sua atividade em alguns princípios como: qualidade, eficiência, humanização assim como deve respeitar os valores que estão incutidos na “APP”.

Neste novo segmento serão prestados um leque de serviços e atividades que irão ao encontro das necessidades dos associados (utentes), desde:

- Alojamento completo (24h)
- Alimentação saudável e cuidada de acordo com as necessidades individuais dos utentes
- Cuidados de Higiene pessoal e dos diversos espaços (limpeza de roupa etc.)
- Atividades de entretenimento e animação sociocultural, lúdicas e recreativas
- Cuidados de enfermagem, assim como acesso a cuidados de saúde
- Acompanhamento especializado dos utentes com demências
- Acompanhamento psicológico
- Apoio no desempenho das diversas atividades diárias
- Acompanhamento e transporte dos utentes em deslocações externas (médicos externos, farmácia, etc.)

Estas atividades visam contribuir para um clima de relacionamento saudável entre os varios utentes, com amigos e familiares de forma a estimular e manter as capacidades físicas e psíquicas dos mesmos.

Neste sentido foi elaborado um plano financeiro para uma ERPI, este plano teve em conta o plano promovido pelo IAPMEI. Assim, é preciso ter atenção aos seguintes pressupostos: Quarto individual preço de 1.500€; Quarto duplo 1.250€; Taxas extra de demência 175€; Fraldas 175€.

De referir que em 2019 foi considerado apenas 6 meses de operacionalidade, no entanto para formar o pessoal os gastos com o pessoal foram tidos em conta 8 meses, sendo que 2 serão de formação.

Pressupostos para a Residência sénior

O prémio de risco do mercado Português (*Equity Rate Premium*) é de 9,64% (<http://people.stern.nyu.edu/adamodar> no dia 14 de Março de 2018 (foi tido em conta os últimos valores, neste caso do ano 2016).

O Beta *Unlevered* é de 0.60, correspondendo ao beta Europeu para o setor de serviços de saúde (<http://people.stern.nyu.edu/adamodar> no dia 14 de Março de 2018 foi tido em conta os últimos valores, ano 2016);

A taxa de juro sem risco considerada foi a de uma Obrigação do Estado Português a 10 anos (1,8% - www.bloomberg.com/quote/GSPT10YR:IND no dia 14 de Março de 2018);

Tabela 0.31- Pressupostos gerais

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	45
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	22,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	10,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	21,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	1,80%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	9,24%
Beta U de empresas de referência	60,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

Fonte: Elaboração própria

Importa salientar que as quantidades têm em conta o número de meses (2019 - 6 meses; a partir de 2020 – 12 meses), o número de quartos existentes e a taxa de ocupação. De salientar que a taxa de ocupação do quarto individual e dos quartos duplos. No caso da cobrança extra demência e das fraldas tem em conta a percentagem apresentada na tabela.

Tabela 0.32- Vendas e Prestações de Serviços

	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de ocupação quarto duplo e individual	70%	85%	90%	92%	93%
Taxa para extra demência considerada (57 pessoas)	28%	34%	36%	36,8%	37,2%
Fraldas necessárias (57 pessoas)	42%	51%	54%	55,2%	55,8%
Taxa de variação dos preços		1,02%	1,02%	1,02%	1,02%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023
Individual	44 100	109 242	117 981	123 015	126 839
Quantidades vendidas	29	71	76	77	78
Preço Unitário	1 500,00	1 530,00	1 560,60	1 591,81	1 623,65
Duplo	262 500	644 003	688 840	711 330	726 396

Quantidades vendidas	210	510	540	552	558
Preço Unitário	1 250,00	1 262,75	1 275,63	1 288,64	1 301,79
Extra demência	16 758	41 113	43 976	45 411	46 373
Quantidades vendidas	96	233	246	252	254
Preço Unitário	175,00	176,79	178,59	180,41	182,25
Fraldas	25 137	61 670	65 963	68 117	69 560
Quantidades vendidas	144	349	369	378	382
Preço Unitário	175,00	176,79	178,59	180,41	182,25
TOTAL	348 495	856 027	916 760	947 874	969 169
Atividades extra	47 880	95 760	97 675	99 629	101 621
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	348 495	856 027	916 760	947 874	969 169
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	348 495	856 027	916 760	947 874	969 169
IVA VENDAS	23,00%	80 154	196 886	210 855	218 011
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	47 880	95 760	97 675	99 629	101 621
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	47 880	95 760	97 675	99 629	101 621
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	11 012	22 025	22 465	23 373
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	396 375	951 787	1 014 436	1 047 502	1 070 790
IVA	91 166	218 911	233 320	240 926	246 282
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	487 541	1 170 698	1 247 756	1 288 428	1 317 072

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.33- CMVMC (Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas)

CMVMC	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL CMVMC	21 316	51 768	54 813	56 031	56 640

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.34- FSE (Fornecedores e Serviços externos)

	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de meses	6	12	12	12	12
Taxa de Crescimento		1,02%	1,02%	1,02%	1,02%
Fornecimento e Serviços Externos	2019	2021	2022	2023	2024
Subcontratos	47 235,99	120 610,72	123 022,93	125 483,39	127 993,06
Trabalhos especializados	20 152,00	39 304,00	40 090,08	40 891,88	41 709,72
Publicidade e propaganda	45 700,00	10 000,00	10 200,00	10 404,00	10 612,08
Honorários	1 050,00	5 100,00	5 202,00	5 306,04	5 412,16
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	2 157,50	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45
Artigos de oferta	50 000,00	1 800,00	1 836,00	1 872,72	1 910,17
Eletricidade	2 394,00	13 680,00	13 953,60	14 232,67	14 517,33
Combustíveis	1 197,00	6 840,00	6 976,80	7 116,34	7 258,66
Água	897,75	5 130,00	5 232,60	5 337,25	5 444,00
Comunicação	580,50	3 420,00	3 488,40	3 558,17	3 629,33

Seguros	1 500,00	3 000,00	3 060,00	3 121,20	3 183,62
Contencioso e notariado	735,00	3 570,00	3 641,40	3 714,23	3 788,51
Limpeza, higiene e conforto	252,00	1 440,00	1 468,80	1 498,18	1 528,14
Outros serviços	37 935,95	45 546,36	46 457,29	47 386,43	48 334,16
Total dos Custos	211 787,69	260 641,08	265 853,90	271 170,98	276 594,40

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.35- Gastos com o pessoal

	2019	2020	2021	2022	2023		
Nº de meses	8	14	14	14	14		
Incremento anual		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%		
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)			2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direcção			1	1	1	1	1
Enfermeiro			1	1	1	1	1
Fisioterapeuta			1	1	1	1	1
Assistente Social			1	1	1	1	1
Animador sociocultural			1	1	1	1	1
Ajudante Ação direta			5	8	8	8	8
Trabalhador auxiliar +ajudante de Cozinha +Aux. Lavandaria			4	5	5	5	5
Encarregado de serviços domésticos				1	1	1	1
Cozinheiro			1	1	1	1	1
Contabilista			1	1	1	1	1
Técnico Administrativo			1	2	2	2	2
TOTAL			17	23	23	23	23
Remuneração base mensal			2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direcção			1 350	1 370	1 391	1 412	1 433
Enfermeiro			1 000	1 015	1 030	1 046	1 061
Fisioterapeuta			550	1 117	1 133	1 150	1 167
Assistente Social			1 000	1 015	1 030	1 046	1 061
Animador sociocultural			400	406	412	418	425
Ajudante Ação direta			600	609	618	627	637
Trabalhador auxiliar +ajudante de Cozinha +Aux. Lavandaria			580	589	598	606	616
Encarregado de serviços domésticos			580	589	598	606	616
Cozinheiro			700	711	721	732	743
Contabilista			900	914	927	941	955
Técnico Administrativo			625	634	644	654	663
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores			2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direcção			10 800	19 184	19 471	19 763	20 060
Enfermeiro			8 000	14 210	14 423	14 639	14 859
Fisioterapeuta			4 400	15 631	15 865	16 103	16 345
Assistente Social			8 000	14 210	14 423	14 639	14 859
Animador sociocultural			3 200	5 684	5 769	5 856	5 944
Ajudante Ação direta			24 000	68 208	69 231	70 270	71 324
Trabalhador auxiliar +ajudante de Cozinha +Aux. Lavandaria			18 560	41 209	41 827	42 455	43 091
Encarregado de serviços domésticos				8 242	8 365	8 491	8 618
Cozinheiro			5 600	9 947	10 096	10 248	10 401
Contabilista			7 200	12 789	12 981	13 176	13 373
Técnico Administrativo			5 000	17 763	18 029	18 299	18 574
TOTAL			94 760	227 076	230 482	233 939	237 448
Outros Gastos			2019	2020	2021	2022	2023
Segurança Social							
Órgãos Sociais	22,30%	2 408	4 278	4 342	4 407	4 473	
Pessoal	23,75%	19 941	49 374	50 115	50 867	51 630	
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	948	2 271	2 305	2 339	2 374	
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsidio/dia	104,94	14 272	26 550	26 550	26 550	26 550	
N.º meses subsidio alimentação (meses)		8	11	11	11	11	

TOTAL OUTROS GASTOS		37 568	82 473	83 312	84 163	85 027
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		132 328	309 549	313 794	318 102	322 476
<i>Retenções Colaboradores</i>		2019	2020	2021	2022	2023
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	10,00%	1 080	1 918	1 947	1 976	2 006
Outro Pessoal	11,00%	9 236	22 868	23 211	23 559	23 913
Retenção IRS Colaborador						
	15,00%	14 214	34 061	34 572	35 091	35 617
TOTAL Retenções		24 530	58 848	59 731	60 627	61 536

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.36- Investimento em Fundo de Maneio Necessário

	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades Fundo Maneio					
Reserva Segurança Tesouraria					
Clientes	20 314	48 779	51 990	53 684	54 878
Inventários	888	2 157	2 284	2 335	2 360
Estado					
TOTAL	21 202	50 936	54 274	56 019	57 238
Recursos Fundo Maneio					
Fornecedores	34 631	46 229	47 462	48 430	49 320
Estado	9 040	48 408	51 728	53 450	54 641
TOTAL	43 671	94 637	99 191	101 880	103 961
Fundo Maneio Necessário	-22 469	-43 701	-44 917	-45 861	-46 723
Investimento em Fundo de Maneio	-22 469	-21 232	-1 216	-944	-863

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.37- Investimento

Investimento por ano		2019
Activos fixos tangíveis		
Terrenos e Recursos Naturais		175 000
Edifícios e Outras Construções		1 350 000
Equipamento Básico		100 000
Equipamento de Transporte		25 000
Equipamento Administrativo		25 000
Outros activos fixos tangíveis		25 000
Total Activos Fixos Tangíveis		1 700 000
Total Activos Intangíveis		
Total Investimento		1 700 000
Taxas de Depreciações e amortizações		
Activos fixos tangíveis		
Edifícios e Outras Construções		2,00%
Equipamento Básico		12,50%
Equipamento de Transporte		25,00%
Equipamento Administrativo		12,50%
Outros activos fixos tangíveis		33,33%
N.º meses actividade primeiro ano		6

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.38- Depreciações

Depreciações & Amortizações acumuladas	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento					
Activos fixos tangíveis	28 604	85 812	143 021	196 063	241 813
Activos Intangíveis					
TOTAL	28 604	85 812	143 021	196 063	241 813
Valores Balanço	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento					
Activos fixos tangíveis	1 671 396	1 614 188	1 556 979	1 503 938	1 458 188
Activos Intangíveis					
TOTAL	1 671 396	1 614 188	1 556 979	1 503 938	1 458 188

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.39- Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	
Investimento	1 677 531	-21 232	-1 216	-944	-863	
Necessidades de financiamento	1 677 500	-21 200	-1 200	-900	-900	
Fontes de Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos	30 452	272 579	312 194	328 875	337 521	377 603
Capital	400 000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	1 300 000					
TOTAL	1 730 452	272 579	312 194	328 875	337 521	377 603

N.º de anos reembolso	15,00
Taxa de juro associada	3,25%
N.º anos de carência	1,00

2019

Capital em dívida (início período)	1 300 000	1 300 000	1 300 000	1 213 333	1 126 667
Taxa de Juro	3%	3%	3%	3%	3%
Juro Anual	21 125	42 250	42 250	39 433	36 617
Reembolso Anual			86 667	86 667	86 667
Imposto Selo (0,4%)	85	169	169	158	146
Serviço da dívida	21 210	42 419	129 086	126 258	123 430
Valor em dívida	1 300 000	1 300 000	1 213 333	1 126 667	1 040 000

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.40- Ponto Crítico operacional previsto

	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	396 375,00	951 787,30	1 014 435,69	1 047 502,31	1 070 789,92
Variação nos inventários da produção					
CMVMC	21 316,18	51 767,86	54 813,02	56 031,09	56 640,12
FSE Variáveis					
Margem Bruta de Contribuição	375 058,82	900 019,44	959 622,67	991 471,22	1 014 149,80
Ponto Crítico	393 903,42	663 485,11	673 232,65	678 614,43	680 833,16

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.41- Demonstração de Resultados previsional

	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	396 375	951 787	1 014 436	1 047 502	1 070 790
CMVMC	21 316	51 768	54 813	56 031	56 640
Fornecimento e serviços externos	211 788	260 641	265 854	271 171	276 594
Gastos com o pessoal	132 328	309 549	313 794	318 102	322 476
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	30 943	329 830	379 975	402 198	415 080
Gastos/reversões de depreciação e amortização	28 604	57 208	57 208	53 042	45 750
EBIT (Resultado Operacional)	2 339	272 621	322 767	349 156	369 330
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados	21 210	42 419	42 419	39 591	36 763
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-18 871	230 202	280 348	309 565	332 567
Imposto sobre o rendimento do período		44 380	58 873	65 009	69 839
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-18 871	185 823	221 475	244 556	262 728

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.42- Mapa de Cash Flows operacionais

	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos do Projecto					
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1 848	215 371	254 986	275 833	291 771
Depreciações e amortizações	28 604	57 208	57 208	53 042	45 750
Provisões do exercício					
	30 452	272 579	312 194	328 875	337 521
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio					
Fundo de Maneio	22 469	21 232	1 216	944	863
CASH FLOW de Exploração	52 920	293 811	313 410	329 819	338 383
Investim./Desinvest. em Capital Fixo					
Capital Fixo	-1 700 000				
Free cash-flow	-1 647 080	293 811	313 410	329 819	338 383
CASH FLOW acumulado	-1 647 080	-1 353 268	-1 039 858	-710 039	-371 656

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.43- Plano financeiro

	2019	2020	2021	2022	2023
ORIGENS DE FUNDOS					
Meios Libertos Brutos	30 943	329 830	379 975	402 198	415 080
Capital Social (entrada de fundos)	400 000				
Outros instrumentos de capital					
Empréstimos Obtidos	1 300 000				
Desinvest. em FMN	22 469	21 232	1 216	944	863
Total das Origens	1 753 411	351 062	381 191	403 142	415 942
APLICAÇÕES DE FUNDOS					
Inv. Capital Fixo	1 700 000				
Imposto sobre os Lucros			44 380	58 873	65 009
Reembolso de Empréstimos			86 667	86 667	86 667
Encargos Financeiros	21 210	42 419	42 419	39 591	36 763
Total das Aplicações	1 721 210	42 419	173 465	185 131	188 438
Saldo de Tesouraria Anual	32 202	308 643	207 726	218 011	227 504
Saldo de Tesouraria Acumulado	32 202	340 845	548 571	766 582	994 086
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	32 202	340 845	548 571	766 582	994 086

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.44- Balanço Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO					
Activo Não Corrente	1 671 396	1 614 188	1 556 979	1 503 938	1 458 188
Activos fixos tangíveis	1 671 396	1 614 188	1 556 979	1 503 938	1 458 188
Propriedades de investimento					
Activos Intangíveis					
Investimentos financeiros					
Activo corrente	53 404	391 781	602 844	822 601	1 051 324
Inventários	888	2 157	2 284	2 335	2 360
Clientes	20 314	48 779	51 990	53 684	54 878
Estado e Outros Entes Públicos					
Accionistas/sócios					
Outras contas a receber					
Diferimentos					
Caixa e depósitos bancários	32 202	340 845	548 571	766 582	994 086
TOTAL ACTIVO	1 724 800	2 005 968	2 159 824	2 326 538	2 509 511

CAPITAL PRÓPRIO					
Capital realizado	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Acções (quotas próprias)					
Outros instrumentos de capital próprio					
Reservas		-18 871	166 952	388 427	632 983
Excedentes de revalorização					
Outras variações no capital próprio					
Resultado líquido do período	-18 871	185 823	221 475	244 556	262 728
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	381 129	566 952	788 427	1 032 983	1 295 711

PASSIVO					
Passivo não corrente	1 300 000	1 300 000	1 213 333	1 126 667	1 040 000
Provisões					
Financiamentos obtidos	1 300 000	1 300 000	1 213 333	1 126 667	1 040 000
Outras Contas a pagar					
Passivo corrente	43 671	139 016	158 064	166 889	173 800
Fornecedores	34 631	46 229	47 462	48 430	49 320
Estado e Outros Entes Públicos	9 040	92 788	110 601	118 458	124 480
Accionistas/sócios					
Financiamentos Obtidos					
Outras contas a pagar					
TOTAL PASSIVO	1 343 671	1 439 016	1 371 397	1 293 555	1 213 800

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1 724 800	2 005 968	2 159 824	2 326 538	2 509 511
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.45- Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		140%	7%	3%	2%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-5%	20%	22%	23%	25%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	-1%	9%	10%	11%	10%
Rendibilidade do Activo	0%	14%	15%	15%	15%
Rotação do Activo	23%	47%	47%	45%	43%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-5%	33%	28%	24%	20%

INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	22%	28%	37%	44%	52%
Solvabilidade Total	128%	139%	157%	180%	207%
Cobertura dos encargos financeiros	11%	643%	761%	882%	1005%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	1,22	2,82	3,81	4,93	6,05
Liquidez Reduzida	1,20	2,80	3,80	4,92	6,04

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	163 271	639 378	693 769	720 300	737 555
Grau de Alavanca Operacional	6981%	235%	215%	206%	200%
Grau de Alavanca Financeira	-12%	118%	115%	113%	111%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.46- Avaliação do Projeto ERPI

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-1 647 080	293 811	313 410	329 819	338 383
Taxa de actualização $Ru = Rf + Bu * (Rm - Rf)$	7,34%	7,36%	7,38%	7,40%	7,42%
Factor de actualização	1,00	1,074	1,153	1,238	1,330
Fluxos actualizados	-1 647 080	273 663	271 853	266 375	254 418
Fuxos atualizados acumulados	-1 647 080	-1 373 416	-1 101 564	-835 188	-580 771
Valor Actual Líquido (VAL)	307 398				
Taxa Interna de Rentabilidade	11,65%				
Pay Back period (arred ano inteiro)	6	Anos			
Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-1 647 080	293 811	313 410	329 819	338 383
WACC	5,05%	6,77%	8,79%	10,68%	12,40%
Factor de actualização	1	1,068	1,162	1,286	1,445
Fluxos actualizados	-1 647 080	275 175	269 812	256 528	234 149
Fuxos atualizados acumulados	-1 647 080	-1 371 904	-1 102 093	-845 564	-611 416
Valor Actual Líquido (VAL)	59 776				
Taxa Interna de Rentabilidade	10,07%				
Pay Back period	6	Anos			
Na perspectiva do Investidor	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow do Equity	-368 289	251 392	184 324	203 561	214 953
Taxa de juro de activos sem risco	1,80%	1,82%	1,84%	1,86%	1,87%
Prémio de risco de mercado	9,24%	9,24%	9,24%	9,24%	9,24%
Taxa de Actualização $R = Rf + Bu * (Rm - Rf)$	7,34%	7,36%	7,38%	7,40%	7,42%
Factor actualização	1	1,074	1,153	1,238	1,330
Fluxos Actualizados	-368 289	234 153	159 884	164 404	161 615
Fuxos atualizados acumulados	-368 289	-134 136	25 747	190 152	351 767
Valor Actual Líquido (VAL)	1 262 778				
Taxa Interna de Rentabilidade	64,81%				
Pay Back period	2	Anos			

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE 12. Demonstrações Resultado e Balanço (Sede, Património e JIPP) 2017-2021

Tabela 0.47 -Demonstração de Resultados Sede e Património

Designação	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e Serviços Prestados	723505	737975	752735	767790	783145
Custo da Mer. E MP consum. E vend.	-107	-109	-111	-114	-116
FSE	-306360	-312487	-318737	-325112	-331614
Gastos com o Pessoal	-248908	-253886	-258964	-264143	-269426
Aumentos/reduções de justo valor	3027	3088	3150	3213	3277
Outros rendimentos e ganhos	613898	626176	638700	651474	664503
Outros gastos e perdas	-554128	-565211	-576515	-588045	-599806
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	230928	235547	240257	245063	249964
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-36380	-37107	-37849	-38606	-39378
Resultado Operacional	194548	198439	202408	206456	210585
Juros e rendimentos similares obtidos	106092	108214	110378	112586	114837
Juros e gastos Similares suportados	-56	-57	-58	-59	-60
Resultados antes de impostos	300585	306596	312728	318983	325363
Imposto sobre o rendimento do período	-1089	-1111	-1133	-1156	-1179
Resultado Líquido	299496	305486	311595	317827	324184

Fonte: Elaboração própria

Tabela 0.48 -Demonstração de Resultados JIPP

Designação	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e Serviços Prestados	233 994	238 674	243 447	248 316	253 283
Subsídios, doações e legados à exploração	239 956	244 755	249 651	254 644	259 736
Custo da Mer. E MP consum. E vend.	-31 562	-32 193	-32 837	-33 494	-34 164
FSE	-88 216	-89 980	-91 780	-93 615	-95 488
Gastos com o Pessoal	-367 720	-375 074	-382 576	-390 227	-398 032
Outros rendimentos e ganhos	19 726	20 121	20 523	20 934	21 352
Outros gastos e perdas	-4 526	-4 617	-4 709	-4 804	-4 900
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	1 652	1 685	1 719	1 753	1 788
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-34	-35	-35	-36	-37
Resultados antes de impostos	1 618	1 651	1 684	1 717	1 752
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0
Resultado Líquido	1 618	1 651	1 684	1 717	1 752

Fonte: Elaboração própria

Importa salientar que as contas do segmento património estão incluídas nas demonstrações e balanços da Sede. Pelo que para o ano de 2017 apresenta dados reais, e a partir deste ano foi considerada uma taxa de atualização de 2% para os anos seguintes.

Tabela 0.49- Balanço Sede (património) e JIPP 2017-2021

BALANÇO CONTABILÍSTICO	2017	2018	2019	2020	2021
ATIVO NÃO CORRENTE					
Ativos fixos tangíveis	11 692 737	11 926 592	12 165 124	12 408 427	12 656 595
Bens de património histórico e cultural	42 979	43 838	44 715	45 609	46 521
Ativos Intangíveis	11 859	12 096	12 338	12 585	12 837
Investimentos financeiros	946 086	965 007	984 308	1 003 994	1 024 074
SOMA	12 693 661	12 947 534	13 206 485	13 470 614	13 740 027
ATIVO CORRENTE					
Inventários	2 786	2 842	2 899	2 957	3 016
Clientes	13 639	13 911	14 190	14 473	14 763
Estados e outros entes públicos	21 460	21 889	22 327	22 773	23 229
Fundadores/beneméritos/ patrocinadores/doadores/associados/membros	986 622	1 006 355	1 026 482	1 047 011	1 067 952
Outros Ativos correntes	49 433	50 421	51 430	52 458	53 508
Diferimentos	46 561	47 492	48 442	49 411	50 399
Caixa e Depósitos Bancários	1 355 520	1 382 630	1 410 282	1 438 488	1 467 258
SOMA	2 476 020	2 525 540	2 576 051	2 627 572	2 680 124
TOTAL DO ATIVO	15 169 681	15 473 074	15 782 536	16 098 186	16 420 150
FUNDOS PATRIMONIAIS					
Fundos	8 825 508	9 002 018	9 182 058	9 365 700	9 553 014
Excedentes Técnicos	725 439	739 948	754 747	769 842	785 239
Resultados Transitados	18 660	19 033	19 414	19 802	20 198
Outras variações nos Fundos Patrimoniais	149 020	152 001	155 041	158 142	161 305
SOMA	9 718 628	9 913 000	10 111 260	10 313 486	10 519 755
Resultado líquido do período	301 114	307 136	313 279	319 545	325 935
Total do fundo do capital	10 019 742	10 220 137	10 424 539	10 633 030	10 845 691
PASSIVO NÃO CORRENTE					
Provisões Específicas	4 793 129	4 888 992	4 986 771	5 086 507	5 188 237
SOMA	4 793 129	4 888 992	4 986 771	5 086 507	5 188 237
PASSIVO CORRENTE					
Fornecedores	27 156	27 699	28 253	28 818	29 394
Estados e outros entes públicos	20 143	20 545	20 956	21 376	21 803
Fundadores/beneméritos/ patrocinadores/doadores/associados/membros	88 550	90 321	92 128	93 970	95 850
Financiamentos obtidos (corrente)	16 582	16 914	17 252	17 597	17 949
Diferimentos	73 298	74 764	76 259	77 784	79 340
Outras contas a pagar	131 081	133 703	136 377	139 104	141 886
SOMA	356 810	363 946	371 225	378 649	386 222
TOTAL DO PASSIVO	5 149 939	5 252 937	5 357 996	5 465 156	5 574 459
TOTAL DOS FUNDOS PATRIMONIAIS E DO PASSIVO	15 169 681	15 473 074	15 782 536	16 098 186	16 420 150

Fonte: Elaboração própria

ANEXOS

Anexo 1- Imagens de apoio à revisão da literatura

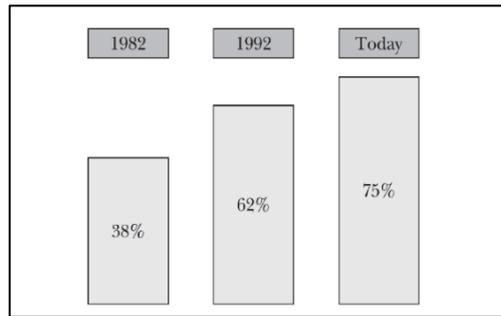


Figura 0.01- Evolução do peso dos Ativos Intangíveis nas Organizações

Fonte: Adaptado de Paul Niven, 2008

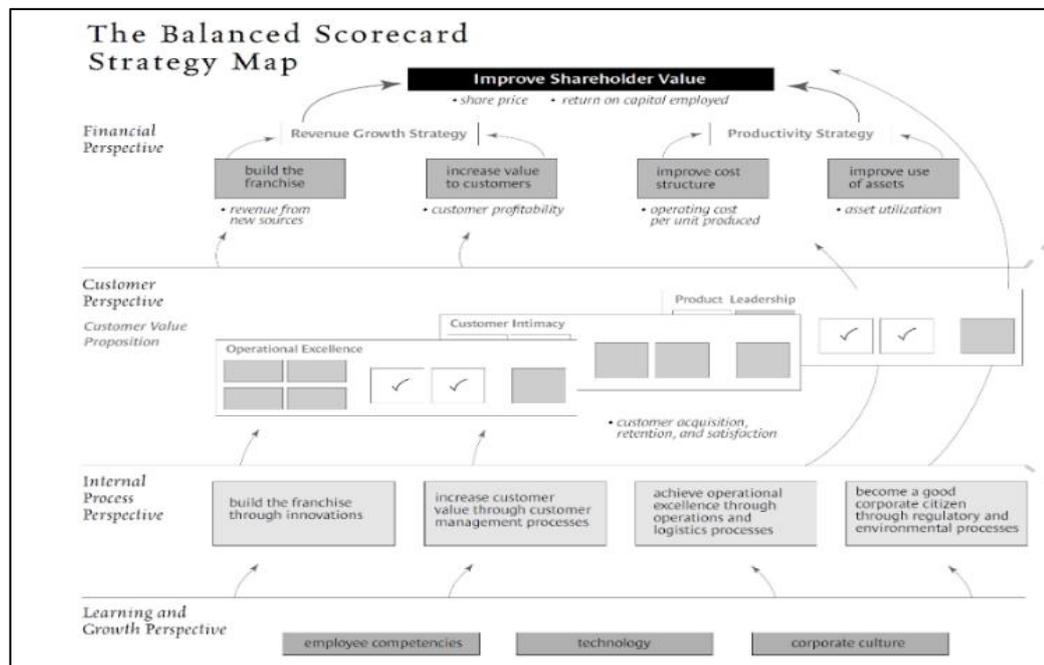


Figura 0.02-Exemplo de Mapa estratégico

Fonte: Kaplan & Norton, Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. (2004b)

Na figura anterior está representado um mapa estratégico com dois temas estratégicos, o primeiro relacionado com o aumento da receita (*revenue growth strategy*) e o segundo relacionado com a produtividade (*productivity strategy*).

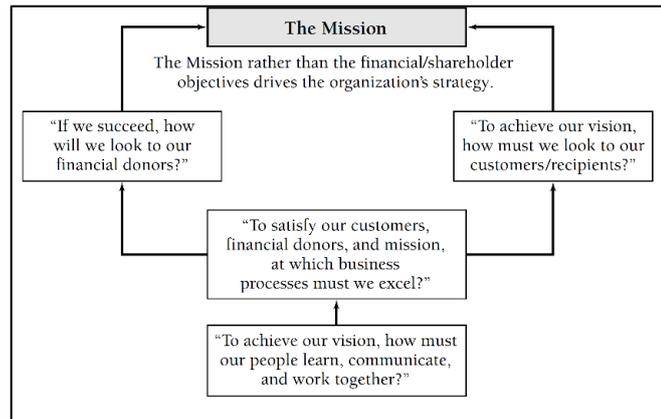


Figura 0.03-Estrutura do Balanced Scorecard adaptada às OSFL

Fonte: adaptado de Kaplan R., 2001

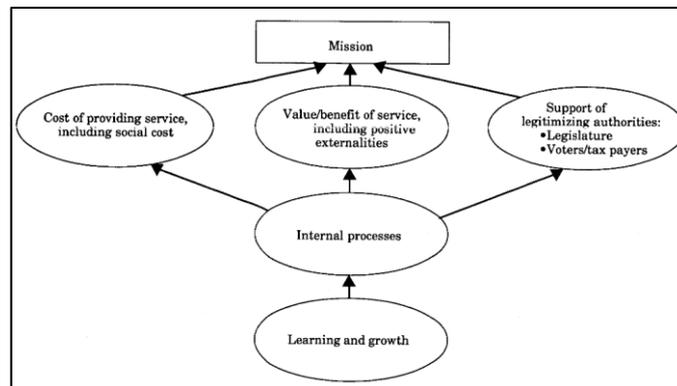


Figura 0.04-Os objetivos Financeiros/ Clientes para as Agências do setor público podem requerer três perspectivas diferentes

Fonte: Kaplan & Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, (2001a)

Anexo 2 – Estrutura organizacional da “APP”

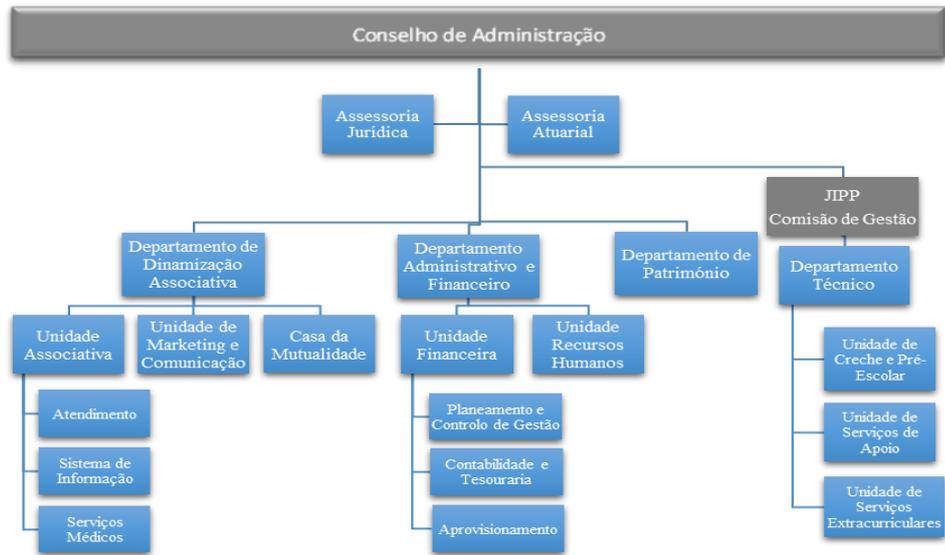


Figura 0.05-Estrutura Organizacional da "APP"

Fonte: Estrutura orgânica e funcional (manual de controlo interno) "APP"

Anexo 3 - Modalidades

Subsídio de Sobrevivência – é o produto mutualista mais antigo. É um subsídio a receber pelos herdeiros ou legatários por falecimento do associado, cuja subscrição é vitalícia e foi criado a pensar no bem-estar da família.

Subsídio a Prazo com Opções – é um produto de poupança/investimento. Pode ser subscrito por indivíduos com idade compreendida entre os 3 e os 60 anos pelo prazo de 15, 20 ou 25 anos. No final deste período pré-acordado, o associado pode optar por receber imediatamente a totalidade do subsídio constituído ou transferir uma parte ou a totalidade do capital para um Subsídio Sobrevivência sem pagamento de quotas.

Plano Poupança – Juventude – esta modalidade disponibiliza aos jovens a possibilidade de receber um capital ao atingir a idade cronológica pré-determinada de 18, 21 ou 25 anos, podendo receber de imediato ou em prestações mensais, com duração compreendida entre 2 a 5 anos.

Plano de Poupança – Educação – é um produto mutualista destinado a assegurar a um jovem a entrega de 12 prestações semestrais quando atingir os 18 anos. É uma modalidade que visa combater (em princípio) as despesas que o jovem irá obter com a entrada num curso médio ou superior.

Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo – caracteriza-se por ser uma modalidade mista de Sobrevivência e Prazo, que pode ter a duração de 15, 20 ou 25 anos, desde que a idade do subscritor não exceda os 80 anos. No final do prazo pré-estabelecido, o subscritor ou os seus herdeiros/legatários (em caso de falecimento) recebe o capital formado, ficando inscrito num Subsídio de Sobrevivência do mesmo valor do capital recebido sem qualquer pagamento de quotizações.

Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados – é um produto de poupança/investimento que pode ser subscrito por indivíduos cuja idade não exceda os 80 anos, pelos prazos de 15, 18, 21, 24, 27 ou 30 anos. No final do primeiro e do segundo terço do prazo estabelecido, proporciona dois vencimentos antecipados parcelares de 25% e de 50% no fim do prazo ao subscritor ou 100% do capital formado aos legatários/herdeiros, em caso de falecimento do subscritor, antes de acabar o prazo acordado e independentemente dos valores já pagos em vida. Esta modalidade garante sempre o pagamento da totalidade do subsídio formado, por motivos de morte.

Capitais Diferidos com Opção – esta modalidade pode ser subscrita por indivíduos com idade compreendida entre os 3 e os 60 anos (com a devida aprovação médica), pelos prazos de 15 ou 20 anos, vincendos de 5 em 5 anos, de acordo com os valores seguintes valores: um terço do capital formado quando o prazo estabelecido é de 15 anos e de um quarto do capital formado se o prazo convencionado for de 20 anos. No vencimento de uma fração, o subscritor dispõe ainda da possibilidade de reaplicar parte ou a totalidade. O pagamento de quotas cessa por morte do subscritor antes do final do prazo e essas mesmas quantias serão entregues no fim dos respetivos períodos aos beneficiários indicados ou aos herdeiros.

Subsídios Periódicos com Opções – esta modalidade tem o prazo de 10, 15 ou 20 anos, sendo que tem vencimentos de 5 em 5 anos (até prescrever o período escolhido pelo subscritor). Nos casos de invalidez permanente ou morte, será pago ao beneficiário ou aos herdeiros um capital que pode ir até (9x) o valor do subsídio formado, porém, o subscritor deve escolher um fator de multiplicação (K) entre 1 a 3, sendo este multiplicado pelo capital formado nos casos referidos anteriormente.

Capital de Reforma – uma modalidade disponibilizada para indivíduos com idade entre os 3 e os 60 anos, com o intuito de proporcionar o recebimento de um capital pré-determinado ao atingir os 55, 60, 65 ou 70 anos.

Poupança - Crescente – produto de poupança para indivíduos que se encontrem entre os 3 e os 80 anos e destinado aos associados que pretendam constituir uma poupança que pode vir a ser levantada ou transformada numa pensão mensal vitalícia de reforma. As quotas mensais podem variar entre 5€ e 12.000€, escolhidas livremente pelo subscritor, pelo que a rentabilidade mínima desta modalidade está indexada aos certificados de aforro.

Rendas Vitalícias – será atribuída uma renda mensal e vitalícia proporcional ao valor entregue, desde que o indivíduo tenha idade superior a 40 anos, mediante a entrega de um determinado valor que pode ser em numerário, imóveis ou em títulos de crédito. Estas rendas podem ser: Imediatas sobre uma ou duas vidas; Diferidas sobre uma vida ou; Imediatas com termos certos.

Anexo 4 – Empréstimos

Empréstimos para apoio à habitação (empréstimos sobre reservas matemáticas garantias reais) – tem como finalidade o auxílio na compra, acabamento ou melhoria da habitação própria. O valor máximo do empréstimo é de 150.000€ e não pode ser superior a 50% do valor atribuído ao imóvel dado para hipoteca. A taxa de juro é a taxa EURIBOR, a 6 meses, atualizável de 6 em 6 meses, acrescida de um *spread* de 3,75%. As amortizações e os juros são liquidados mensalmente, no prazo máximo de 480 meses, pelo que a idade do titular (com mais idade) adicionada ao prazo escolhido, não pode ultrapassar os 80 anos cronológicos.

Empréstimos sobre reservas matemáticas – trata-se de conceder crédito pessoal, com o propósito de auxiliar a combater as adversidades do quotidiano dos associados. Os associados podem usufruir do mesmo, desde que a subscrição tenha sido efetuada há pelo menos três anos. O valor não pode ser superior a 80% do valor das reservas matemáticas. O empréstimo deve ser liquidado num período máximo de 24 meses em prestações fixas mensais, podendo o associado escolher entre um empréstimo imediato ou diferido. No caso do empréstimo imediato, o número de prestações a liquidar poderão ser 6, 12, 18 ou 24. Caso seja um empréstimo diferido, o pagamento da primeira prestação ocorre 7 meses após a sua efetivação e o número de prestações serão 6, 12 ou 18. A taxa de juro praticada atualmente é de 6%.

Empréstimos sociais (empréstimos sobre reservas matemáticas concedidos (trabalhadores)) – Este tipo de empréstimo já não se encontra em vigor na Associação, apesar de ainda existirem alguns em curso. Destinavam-se a conceder crédito pessoal para apoiar a resolução de problemas sociais da vida particular dos trabalhadores e Corpos Sociais, desde que fossem devidamente comprovados (doença, restaurar a habitação, adquirir bens móveis indispensáveis para a sua vida profissional, entre outros). Neste tipo de empréstimo, o valor máximo era de 10 000€, os mesmos deviam ser liquidados entre 12 e 48 meses, no caso de serem colaboradores, e a amortização era efetuada mensalmente, descontada no vencimento do colaborador (no máximo de 1/6 do vencimento). No caso dos Corpos Sociais, deviam ser liquidados entre 12 e 30 meses; no caso de algum elemento dos Corpos Sociais deixar o cargo antes de terminar o mandato, é obrigado a liquidar o débito existente. A prestação mensal devia estar de acordo com o montante pedido e a liquidar a sua totalidade antes de findar o mandato. As mensalidades poderiam ser liquidadas por antecipação e a taxa de juro aplicável é de 4%.

Anexo 5 – Alteração do logótipo da “APP”



Figura 0.06- Logótipo antigo da "APP"

Fonte: Fornecido pela “APP”



Figura 0.07-Novo Logótipo da "APP"

Fonte: Fornecido pela “APP”