



Relatório de Estágio

Mestrado em Controlo de Gestão

**Sistemas de Controlo de Gestão: O Caso da  
Incubadora D. Dinis**

**Tânia Neto Granjeiro**

Leiria, junho de 2014



Relatório de Estágio

Mestrado em Controlo de Gestão

# **Sistemas de Controlo de Gestão: O Caso da Incubadora D. Dinis**

**Tânia Neto Granjeiro**

Relatório de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Jaime Guerra, Professor da  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, junho de 2014

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## *Agradecimentos*

---

Com a realização deste Relatório de Estágio aproxima-se a conclusão de mais uma etapa da minha vida académica que contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional. Este apenas foi possível com a colaboração de muitas outras pessoas, às quais não poderia deixar de prestar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer especialmente ao Professor Jaime Guerra pela sua disponibilidade, dedicação e apoio, tendo sido fundamental para a elaboração deste relatório, este agradecimento estende-se à Dra. Isabel Marto, Diretora Executiva da Incubadora D. Dinis que me concedeu a oportunidade de estagiar na Incubadora de Empresas, tendo sido para mim um enorme privilégio.

Queria também aproveitar para agradecer à Professora Coordenadora do Mestrado em Controlo de Gestão, Inês Lisboa, pelo seu apoio constante, tendo sido fundamental tanto durante a elaboração deste relatório como também durante todo o período do Mestrado.

A todos os meus amigos, em especial à Inês Marques, Patrick Neves, David Oliveira, Cristiano Pinto, William Ferreira e aos meus colegas do Mestrado pelo companheirismo, amizade e apoio durante todo o período do Mestrado. Um agradecimento especial a todos vós!

Por fim, devo ainda agradecer particularmente aos meus pais e irmão, que sempre me apoiaram e incentivaram, uma vez que sem eles nada seria possível!

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## *Resumo*

---

Com vista à conclusão do Mestrado em Controlo de Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, pertencente ao Instituto Politécnico de Leiria, surgiu a oportunidade de estagiar na Incubadora D. Dinis (IDD) entre setembro de 2013 e abril de 2014.

O objetivo do estágio na Incubadora centrou-se na criação de um “departamento” financeiro, onde as principais funções a desenvolver seriam uma análise à Incubadora através de um conjunto de indicadores financeiros, ao controlo orçamental, controlo dos consumíveis necessários para a gestão do edifício, pagamento a fornecedores e faturação, assim como todas as tarefas inerentes ao bom funcionamento da Incubadora.

Os sistemas de controlo de gestão (SCG) têm cada vez mais, um impacto na performance da organização, sendo vital para o sucesso da mesma a implementação de instrumentos adequados à sua realidade.

Com estes instrumentos pretende-se que haja um controlo e monitorização dos planos de ação traçados para que se consigam atingir os objetivos propostos.

Assim, o presente relatório foca os principais instrumentos do controlo de gestão necessários ao bom desempenho das organizações apresentando o caso real da Incubadora D. Dinis.

**Palavras-chave:** Controlo; Sistemas de Controlo de Gestão; Incubadora de Empresas.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## *Abstract*

---

In order to accomplish the Master's Degree in Management Control, in the Superior School of Technology and Management, belonging to the Polytechnic Institute of Leiria, emerged the opportunity to do a traineeship in the business incubator D. Dinis (IDD) between September 2013 and April 2014.

The main objective of this traineeship focused on establishing a financial "department" where the main functions would be to develop an analysis of the Incubator through a set of financial indicators, budgetary control, control of supplies required for the management of the building, paying suppliers and billing, as well as all the tasks inherent to the proper function of the Incubator.

The management control systems have increased their impact on the organization's performance, the implementation of appropriated instruments, adapted to the reality of the organization are vital to its success.

With these instruments, it is expected the control and monitoring of action plans designed to achieve the proposed objectives.

Thus, the present report focuses on the main management control instruments that are necessary for the proper performance of the organizations presenting the real case of the business incubator D. Dinis.

**Key Words:** Control; Management Control Systems; Business Incubators.



*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# *Lista de Figuras e Gráficos*

---

## **Figuras**

Ilustração 1: Rede de Incubadoras da Região Centro.....	7
Ilustração 2: Incubadora D. Dinis.....	13
Ilustração 3: Road Map - IDD .....	15
Ilustração 4: Alteração de Imagem da IDD .....	18
Ilustração 5: O BSC como um quadro estratégico de ação .....	38
Ilustração 6: Instrumentos de Controlo de Gestão.....	40

## **Gráficos**

Gráfico 1: Percentagem de Ocupação do Edifício em 2013.....	17
Gráfico 2: Rácios de Rendibilidade.....	47

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## *Lista de Tabelas*

---

Tabela 1: Percentagem de Ocupação do Edifício em 2013 .....	16
Tabela 2: Centro de Responsabilidades e Respetivas Métricas de Avaliação.....	27
Tabela 3: Passos referentes ao Processo de Planeamento e Controlo .....	29
Tabela 4: Matriz Mercados/Produtos .....	41
Tabela 5: Indicadores de Rendibilidade .....	45
Tabela 6: Indicadores de Atividade .....	48
Tabela 7: Indicadores de Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo .....	49
Tabela 8: Equilíbrio Financeiro de M/L Prazo.....	51

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## *Lista de Abreviaturas*

---

A – Ativo

AC – Ativo Corrente

ACIFF – Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz

AIBAP – Associação Para a Incubadora da Beira Atlântico Parque

AIRO – Associação Industrial da Região Oeste

AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Código de Atividade Económica

CEC – Conselho Empresarial do Centro

CMCR – Câmara Municipal de Caldas da Rainha

CP – Capital Próprio

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*

EC – European Commission

EVA – *Economic Value Added*, Valor Económico Agregado

I&D – Investigação e Desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IDD – Incubadora D. Dinis

IEFF – Incubadora de Empresas da Figueira da Foz

IEUA – Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

INOVC – Ecosistema de Inovação da Região Centro

IPN – Instituto Pedro Nunes

KPI – *Key Performance Indicator*

M/L Prazo – Médio e Longo Prazo

NERLEI – Associação Empresarial da Região Centro

NBIA – *National Business Incubation Association*

OPEN – Oportunidades Específicas de Negócio

P – Passivo  
PME's – Pequenas e Médias Empresas  
pp. – Página  
PTI – Preços de Transferência Interna  
RA – Rotação do Ativo  
RAC – Rotação do Ativo Corrente  
RAI – Resultado Antes de Impostos  
RCI – Rendibilidade dos Capitais Investidos  
RCP – Rendibilidade do Capital Próprio  
RIERC – Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro  
RL – Resultado Líquido  
RO – Resultado Operacional  
ROI – *Return on Investment*  
RO VN – Resultado Operacional do Volume de Negócios  
SCG – Sistema de Controlo de Gestão  
s.d – Sem Data  
TB – *Tableaux de Bord*  
UA – Universidade de Aveiro  
UBI – Universidade da Beira Interior  
VN – Volume de Negócios  
Vol. – Volume  
WRC – Agência de Desenvolvimento Regional, S.A

# *Índice*

---

<i>Agradecimentos</i> .....	<i>i</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>iii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>v</i>
<i>Lista de Figuras e Gráficos</i> .....	<i>vii</i>
<i>Lista de Tabelas</i> .....	<i>ix</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i> .....	<i>xi</i>
<i>Índice</i> .....	<i>xiii</i>
<i>Introdução</i> .....	<i>1</i>
<i>Capítulo I – Incubadora de Empresas</i> .....	<i>3</i>
1.1 - História das Incubadoras .....	<i>5</i>
1.2 - Incubadoras em Portugal.....	<i>6</i>
1.2.1 - Incubadora D. Dinis – Associação para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias .....	<i>13</i>
<i>Capítulo II - Sistemas de Controlo de Gestão</i> .....	<i>19</i>
2.1 Instrumentos de Orientação de Comportamento .....	<i>22</i>
2.2 Instrumentos de Pilotagem .....	<i>28</i>
2.2.1 - Instrumentos de Planeamento .....	<i>29</i>
2.2.2 - Instrumentos de Controlo .....	<i>33</i>
2.3 – Instrumentos de Diálogo.....	<i>39</i>
<i>Capítulo III - O Controlo de Gestão na IDD</i> .....	<i>43</i>
3.1 Introdução.....	<i>43</i>
3.2 Instrumentos de Orientação de Comportamento .....	<i>43</i>
3.3 Instrumentos de Pilotagem .....	<i>44</i>



3.3.1 - Indicadores de Desempenho .....	44
<i>Capítulo IV – Propostas de Melhoria</i> .....	55
<i>Conclusão</i> .....	61
<i>Referências Bibliográficas</i> .....	63

## *Introdução*

---

Considero o estágio curricular de extrema importância para a consolidação de conhecimentos, pois para além de permitir o uso das competências adquiridas durante o decorrer do Mestrado, permite ainda adquirir todo um conjunto de novos conhecimentos importantes para o nosso desempenho profissional.

O presente relatório insere-se na temática dos sistemas de controlo de gestão cujo propósito passa pelo foco dos esforços da organização na estratégia empresarial assim como na monitorização da performance de modo a que sejam atingidos os objetivos globais propostos.

Este relatório tem como finalidade o estudo dos indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros que a Incubadora apresenta e os instrumentos que poderão ser implementados de forma a que o controlo e monitorização das atividades sejam feitas de forma mais eficiente e eficaz permitindo a rápida tomada de decisão por parte dos responsáveis da Incubadora D. Dinis.

Nos dias que correm, em que a concorrência é elevada e em que as empresas estão cada vez mais diversificadas, é fundamental que uma organização tenha um eficiente sistema de controlo.

O presente relatório está dividido em 4 capítulos. No capítulo I pretende-se abordar o conceito e a origem de incubadora de empresas, fazendo ainda uma breve referência às incubadoras inseridas na Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (RIERC) e uma descrição da Incubadora D. Dinis.

No capítulo II, procura-se aprofundar as temáticas em estudo, como o controlo de gestão e sistemas de controlo de gestão, apresentando conceitos e definições de vários autores especialistas nos temas mencionados. Neste capítulo também se pretende identificar os

diversos instrumentos de controlo de gestão que as organizações deveriam utilizar para um maior controlo e monitorização da estratégia e da performance.

Posto isto, no capítulo III, irá ser feita uma análise à Incubadora D. Dinis, tendo em conta os conceitos mencionados no capítulo II. Neste capítulo irão ser analisados os indicadores financeiros e não financeiros utilizados na Incubadora, sendo que a análise dos indicadores financeiros será comparada com os indicadores financeiros de uma incubadora também inserida na RIERC, que será denominada como “Incubadora YY”.

Por fim, já no capítulo IV serão tecidas as considerações finais sobre a Incubadora D. Dinis, bem como algumas medidas possíveis para melhorar a sua evolução futura, no que respeita aos instrumentos financeiros e não financeiros do sistema de controlo de gestão.

É assim possível entender que o estágio na IDD permitiu-me aprender, clarificar e consolidar conhecimentos adquiridos anteriormente assim como possibilitou o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

## *Capítulo I – Incubadora de Empresas*

---

Ratinho *et al* (2012) baseando-se em Lalkaka e Bishop (1996), definem incubadora de empresas como uma organização que apoia as novas empresas até elas se tornarem negócios sustentáveis.

Segundo o INE (2006) consiste numa “...entidade formada com o objetivo de apoiar indivíduos que querem valorizar os seus resultados de Investigação e Desenvolvimento, fornecendo infraestruturas físicas, equipamento, consultadoria e capital para a criação de novas empresas”.

Ratinho *et al* (2012) baseando-se em EC (2002), Hackett e Dilts (2004) e Lalkaka e Bishop (1996), referem ainda que as incubadoras providenciam aos seus clientes diversos serviços especializados, tais como espaço físico adequado, equipamentos partilhados, e serviços administrativos, garantindo assim uma rede de oportunidades e o acesso a capital de risco.

Para Lalkaka (2006), a incubação passa pelo fornecimento de serviços que facilitem o desenvolvimento da empresa e que lhe acrescentem valor a baixos custos de modo a que estas tenham mais probabilidade de sobreviver e crescer.

Desta forma não podemos cingir a incubação, apenas ao fornecimento do espaço físico. Esta compreende também diversos serviços nomeadamente, salas de reunião, salas de serviços partilhados e ajuda na organização das ideias de negócio. Por outro lado, algumas incubadoras prestam serviços de contabilidade, serviços jurídicos, acesso a universidades/centros de investigação e o acesso a uma rede de profissionais de todas as áreas, orientando ainda os clientes de forma a encontrarem o capital necessário para o investimento inicial (Lalkaka, 2006).

Dornelas (2002, pp.17) refere que “o movimento de incubadoras de empresas sempre esteve relacionado ao movimento de empreendedorismo em todos os países onde a criação de empresas e ao suporte aos empreendedores têm sido enfatizados”.

Por tudo isto, uma incubadora de empresas pode ajudar decisivamente os empreendedores na obtenção de um elevado nível de sucesso, promovendo o desenvolvimento de novos negócios.

Carmo e Nassif (2005), baseando-se em Dornelas (2002), Anprotec/Sebrae (2002) e Morais (2001), definem dez tipos distintos de incubadoras:

- **Tecnológicas** – Acolhem empresas, cujos produtos, processos e serviços resultam de pesquisas científicas;
- **Tradicionais** – Acolhem empreendedores ligados aos sectores da economia que detêm tecnologias difundidas e querem agregar valor aos seus produtos, processos e serviços;
- **Mistas** – Este tipo de incubadoras acolhem empresas do tipo tecnológicas e tradicionais;
- **Setorial** – Acolhem empreendimentos de apenas um sector de atividade;
- **Cultural** – Acolhem empreendimentos na área da cultura;
- **Agroindustrial** – Acolhem empreendimentos de produtos e serviços agropecuários;
- **Cooperativa** – Apoiam cooperativas no processo de formação e/ou consolidação instaladas dentro ou fora do município;
- **Social** – Acolhem empresas oriundas de projetos sociais;
- **Rural** – Apoiam empresas localizados em áreas rurais por meio de prestação de serviços, formação e capacitação, financiamento e divulgação;
- **Virtual** – Oferecem aos empreendedores todos os serviços de assessoria e apoio, mas normalmente não oferece espaço físico e infraestruturas compartilhadas.

Assim podemos concluir que existem diversos tipos de incubadora de empresas, sendo estas distintas entre si, não oferecendo todas o mesmo género de serviços e podendo assumir diversos tipos, incubando empresas de várias áreas ou apenas de uma área específica. No entanto, em todas as definições existentes encontramos um elemento em comum, tratando-se de uma plataforma de apoio que pode ser decisiva na procura de sucesso por parte dos empreendedores.

## 1.1 - História das Incubadoras

Segundo Richards (2002), a ideia de incubadora de empresas surgiu pela primeira vez no séc. XIX, mas apenas no séc. XX se tornaram mais populares.

Foi no ano de 1939, nos Estados Unidos, que surgiu a primeira experiência de incubadora de empresas. Dois estudantes da Universidade de Standford, Hewlett e Packard, iniciaram numa garagem uma pequena empresa, que posteriormente se tornou conhecida, a HP (Aranha, 2008).

O conceito de incubadora consolidou-se na cidade de Nova York, em 1959 quando Joseph Mancuso comprou as instalações de uma antiga fábrica de tratores (*Massey Ferguson*) cujo encerramento colocou um número significativo de nova-iorquinos numa situação de desemprego. Para combater a subida vertiginosa do nível de desemprego, Joseph dividiu o espaço em compartimentos para que novos empreendedores pudessem iniciar atividades de pequenas empresas, (denominado “*Batavia Industrial Center*”). Para além da concessão do espaço físico, Joseph disponibilizou uma série de serviços partilhados, como a limpeza, contabilidade, vendas, marketing, entre outros, “... com isto conseguiu reduzir os custos operacionais das empresas ali instaladas, aumentando, portanto, a sua competitividade” (Aranha, 2008, pp. 37 – 38).

O nome deriva do facto que uma das primeiras empresa hospedadas no *Batavia Industrial Center* tivesse sido um aviário, conferindo assim o apelido de incubadora (Aranha, 2008).

Entre 1975 e 1985, o número de incubadoras nos EUA disparou, passando de 20 para 150, aumento causado pela crise económica que se vivia nesse período. Devido a este crescente aparecimento de incubadoras, em 1985 formou-se a NBIA - *National Business Incubation Association*, que tinha como principal objetivo auxiliar as mesmas. Esta Associação pretende ainda a partilha de experiências entre incubadoras, organiza conferências internacionais e internacionais com temas do interesse das mesmas (Marques, s.d.).

No continente europeu, foi em Inglaterra que surgiram as primeiras incubadoras, sendo estas também originadas pela elevada taxa de desemprego que algumas regiões sofriam,

aproveitando prédios que não estavam a ser utilizados para o desenvolvimento de novos negócios (Aranha, 2008).

## **1.2 - Incubadoras em Portugal**

Em Portugal, o surgimento de incubadoras com ligação à universidade, deu-se nos finais da década de 80, sendo um fenómeno relativamente recente. Em 2002 existiam 11 incubadoras com ligação à universidade (Marques, s.d.).

Atualmente, Portugal já conta com um número considerável de incubadoras distribuídas por todo o território, Marques (s.d.), identificou 20 incubadoras de empresas a 31 de dezembro de 2002 onde estavam incubadas 388 empresas. Deste universo de incubadoras ainda não fazia parte a Incubadora D. Dinis tendo esta sido criada apenas em 2004.

As incubadoras de empresas portuguesas não são negócios isolados, elas estão ligadas de alguma forma a entidades públicas ou privadas que possibilitam a partilha de conhecimento científico e/ou tecnológico (Marques, s.d.).

Como referido anteriormente, Portugal conta com um número considerável de incubadoras de empresas. Nesta etapa proceder-se-á a uma breve referência das incubadoras situadas na RIERC em janeiro de 2014, rede onde a Incubadora D. Dinis está também inserida.

A RIERC tem por objetivo apoiar todos aqueles que pretendem desenvolver iniciativas empreendedoras na Região Centro.

**Ilustração 1: Rede de Incubadoras da Região Centro**



Fonte: [http://www.incubar.net/pt/rierc\\_info/rede-de-incubadoras](http://www.incubar.net/pt/rierc_info/rede-de-incubadoras)

De seguida, irá ser apresentada de uma forma sucinta as 11 Incubadoras de Empresas sedeadas nesta Região de Portugal (abrangendo uma área que vai de Aveiro a Caldas da Rainha, coordenadas pelo CEC - Conselho Empresarial do Centro).

### **Centro Incubador das Caldas da Rainha**

Iniciou a atividade em 2014 surgindo com o objetivo de promover o empreendedorismo jovem da região. Tem como foco principal jovens finalistas e ou licenciados do distrito de Leiria.

Os responsáveis pela criação deste centro incubador foram a AIRO (Associação Industrial da Região Oeste), a CMCR (Câmara Municipal de Caldas da Rainha) e a ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários).



Conta com vários tipos de serviços, entre os quais destaco os seguintes:

- Orientação técnica na fase de constituição e arranque da empresa;
- Disponibilização de espaço físico para a instalação de empresas;
- Serviços de logística – Salas de reunião, correio, internet, fotocópias, bar, fontes de financiamento, ligações e contactos diversos com centros de investigação;
- Acesso a ações de formação regulares em temas tecnológicos e relacionados com gestão;
- Apoio jurídico.

### **INOV.POINT**

O INOV.POINT localizado em Abrantes é uma parte integrante do Tagusvalley – Tecnopolo do Vale do Tejo fundado em Dezembro de 2004.

Esta Incubadora é vocacionada para o acolhimento de iniciativas empresariais da área das tecnologias e inovação, apoiando empreendedores no processo de desenvolvimento das suas ideias de negócio.

Presta serviços tais como:

- Apoio ao desenvolvimento de ideias de negócio e incubação;
- *Workshops* e ações de *Networking* entre empresas;
- Identificação de soluções de financiamento;
- Apoio à internacionalização;
- Apoio administrativo.

### **OPEN – Oportunidades Específicas de Negócio**

Situada na Zona Industrial da Marinha Grande a OPEN é uma associação privada sem fins lucrativos.

Foi criada em 2012, mas a sua génese remonta a 1997, aquando do lançamento do projeto “*Pacto Territorial para o Emprego da Marinha Grande*”. Tem como objetivo contribuir para a promoção da inovação, do empreendedorismo e a criação de emprego, através do lançamento de empresas com conceitos inovadores e do estímulo à cooperação

empresarial, tendo como alvo projetos inovadores em áreas quer industriais quer de serviços.

Os serviços oferecidos pela OPEN são:

- Utilização da morada da OPEN para efeitos de Sede Social;
- Receção de correio;
- Utilização das salas de reuniões;
- Utilização da sala de informática e biblioteca da OPEN;
- Acesso a zona de convívio, restaurante;
- Serviços básicos de aconselhamento;

### **Biocant Park**

Fundada em Outubro de 2003, a Biocant tem como objetivo patrocinar, desenvolver e aplicar o conhecimento avançado na área das ciências da vida, apoiando iniciativas empresariais.

Esta Incubadora permite a criação e aceleração de iniciativas empresariais na área da biotecnologia.

Serviços disponibilizados:

- Lotes de terreno para construção de edifícios para empresas e centros de investigação em biotecnologia;
- Disponibilização de serviços de investigação à medida para indústrias farmacêuticas, agroalimentar, ambiental e para o diagnóstico molecular;
- Prestação de serviços avançados em biotecnologia;
- Validação científica e económica de projetos em fase inicial.

### **IEFF – Incubadora de Empresas da Figueira da Foz**

Constituída em Novembro de 2002, a incubadora de empresas da Figueira da Foz tinha como principal meta o desenvolvimento, dinamização e rejuvenescimento do tecido empresarial do concelho da Figueira da Foz.

Os sócios fundadores que fazem parte da IEFF são a ACIFF – Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz, a Figueira Paraindústria – Gestão de Parques S.A., Estruturas

e Investimentos do Mondego, Agência de Desenvolvimento Regional, S.A. e a Casa do Paço – Serviços de Apoio Empresarial, Unipessoal, Lda.

A incubadora de empresas da Figueira da Foz dispõe de 24 módulos de incubação, dos quais 12 destinam-se a empresas de serviços e os outros 12 destinam-se a empresas industriais. Além destes módulos de incubação a incubadora presta outros tipos de serviços, tais como:

- Apoio na constituição e legalização das empresas;
- Receção de correio;
- Elaboração da contabilidade e processamento de salários;
- Acesso a salas de reunião;
- Apoio no acesso ao capital de risco.

#### **AIBAP – Associação Para a Incubadora da Beira Atlântico Parque**

Situada em Mira, esta Associação sem fins lucrativos foi constituída em Novembro de 2002.

Visa apoiar a criação ou o desenvolvimento de empresas inovadoras de base tecnológica em setores como os novos materiais, a biotecnologia, as tecnologias de informação e media, eletrónica, telecomunicações, nanotecnologia etc., tem um papel de relevo na dinamização e afirmação da Região da Beira Atlântico como a Região do Conhecimento, da Inovação e da Tecnologia Emergente e no apoio às PME's.

A incubadora disponibiliza os seguintes serviços:

- *Coaching*;
- Contabilidade e elaboração de candidaturas a projetos;
- Internacionalização e disponibilização de informação de parcerias internacionais;
- Contactos com capital de risco;
- Sala de reuniões e sala de conferências.

#### **Curia Tecnoparque**

A Curia Tecnoparque foi criada em 2006, resultante de uma iniciativa da WRC- Agência de Desenvolvimento Regional, S.A., teve como parceiros a Câmara Municipal da Anadia,

Universidade de Aveiro e Instituto Politécnico de Coimbra. Esta incubadora pretende criar um clima de inovação e empreendedorismo na região de modo a que se obtenha um aumento do número de criação de novas empresas.

Os serviços prestados pela Curia Tecnoparque são:

- Serviços gerais de secretariado;
- Apoio a constituição da empresa;
- Serviços de aconselhamento e validação dos projetos/ ideias;
- Estudo de acesso a financiamentos.

### **IEUA – Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro**

A Universidade de Aveiro (UA), incentiva, apoia e promove o desenvolvimento e o crescimento sustentado de ideias de negócio e de empresas inovadoras através de funções, iniciativas, espaços, equipamentos e serviços agregados sob a designação de Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro (IEUA).

### **Incubadora de Empresas da AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu**

Localizada na Zona Industrial de Coimbrões (Viseu), resultante de uma iniciativa da AIRV, esta incubadora tem como objetivo a promoção e acompanhamento de empresas inovadoras na sua fase inicial, proporcionando o desenvolvimento e o aumento da competitividade da região.

A Incubadora de Empresas da AIRV apresenta duas formas de incubação sendo que o modelo de incubação 1 é constituída por 18 gabinetes independentes e o modelo de incubação 2 é representado por um espaço que permite a sua utilização em várias modalidades, cuja duração pode ser definida ao mês, semana ou dia, tentando ir de encontro às necessidades dos empreendedores. Trata-se de um conceito inovador na região, no qual, é possível trabalhar em *coworking*<sup>1</sup>.

### **Parkubis - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã SA**

Sediada na Covilhã, a Parkubis foi fundada em Setembro de 2001, com o objetivo de criar condições para o desenvolvimento de novas atividades de base tecnológica.

---

<sup>1</sup> Coworking - Partilha de espaço entre várias empresas.

Com a interligação entre a Universidade da Beira Interior (UBI) e o tecido empresarial, procura aproximar a oferta de I&D às necessidades do tecido empresarial da região.

Os utentes e visitantes da Incubadora podem usufruir de um espaço com diversos serviços de apoio, tais como: cafetaria, tabacaria, livraria, um centro de telecomunicações, agência de viagens, banco, seguradora, centro de cópias etc.

Serviços prestados:

- Salas para instalação de empresas;
- Lotes de terrenos infraestruturados (construção/aluguer);
- Salas de reunião;
- Criação de redes de contato.

### **Instituto Pedro Nunes - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia (IPN)**

Criado em 1991 por iniciativa da Universidade de Coimbra, o IPN é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos que promove a inovação e a transferência de tecnologia. Pretende a promoção de uma cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo assente numa sólida ligação entre a universidade e as empresas.

O IPN presta apoio durante a fase inicial dos novos projetos empresariais, sendo prioritários *spin-offs* surgidos da Universidade de Coimbra e *startups* que assegurem uma forte ligação ao meio universitário, seja através de alunos, docentes ou projetos de investigação em laboratórios, bem como projetos vindos do sector privado e de I&DT em consórcio com a indústria.

No domínio da formação o IPN é uma entidade formadora credita pela DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, nos domínios da conceção, organização e desenvolvimento/execução.

## **1.2.1 - Incubadora D. Dinis – Associação para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias**

### **Localização e Atividade**

Sediada na zona dos Parceiros – Leiria, a Incubadora D. Dinis foi criada em 2004 mas apenas em Outubro de 2008 iniciou a sua atividade.

**Ilustração 2: Incubadora D. Dinis**



**Fonte: Incubadora D. Dinis**

Não existe nenhum código de atividade económica (CAE) para a atividade das incubadoras, sendo que o seu CAE é 94995, dominado por “Outras Atividades Associativas, N.E”.

É uma associação sem fins lucrativos, de direito privado teve como promotores a NERLEI – Associação Empresarial da Região Centro, o Instituto Politécnico de Leiria e a Câmara Municipal de Leiria, contando atualmente com 25 Associados dos quais fazem parte entidades públicas e privadas que se associaram ao projeto, reforçando-o, motivadas por uma política de partilha de experiências e conhecimento.

É importante para uma incubadora a sua localização geográfica bem como a sua proximidade com outros atores fundamentais para o processo de incubação, tais como escolas de ensino superior, centros de investigação, tecido empresarial, órgãos locais etc. A IDD possui uma série de aspetos positivos inerentes à sua localização.

Situando-se próximo do Instituto Politécnico de Leiria, beneficia da proximidade com um dos principais públicos-alvo que são os finalistas desta instituição de ensino. Por outro lado, do ponto de vista territorial, Leiria encontra-se numa posição privilegiada uma vez que se encontra equidistante das duas maiores cidades do país (Lisboa e Porto), tendo assim um polo empresarial bastante dinâmico, portador de boas vias de comunicação que as aproxima dos grandes centros de decisão do país etc.

### **Serviços da Incubadora D. Dinis**

A Incubadora D. Dinis tem como principal objetivo promover o empreendedorismo, inovação e novas tecnologias, apoiando os empreendedores no desenvolvimento da sua ideia de negócio.

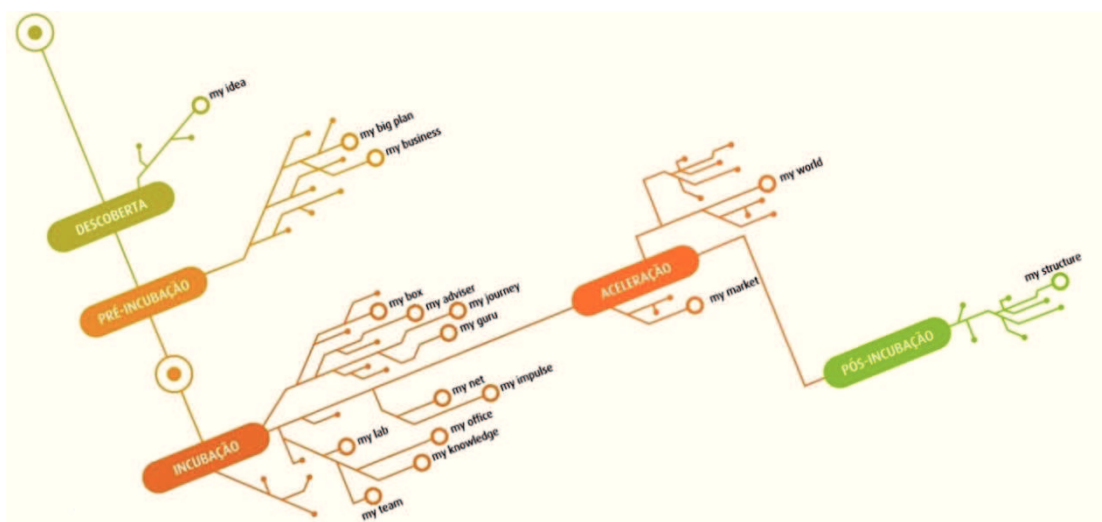
Dispõe de 28 salas para aluguer, 3 salas de reunião, 1 refeitório e uma sala de serviços partilhados onde se pode tirar fotocópias.

Existem duas formas de incubação, a **incubação física** e a **incubação virtual**. A primeira, como o próprio nome indica, refere-se ao espaço físico, ou seja, o local onde as empresas se encontram a trabalhar num espaço cedido pela Incubadora em contrapartida do pagamento de uma renda mensal, possuindo desta forma total acesso ao edifício. Para além disso, as empresas lá instaladas podem ter a morada da Incubadora como sede social, têm acesso às três salas de reunião, ao refeitório, à caixa de correio e a toda a rede de contatos que a IDD dispõem. Por outro lado, a **incubação virtual**, diferencia-se da definição anterior devido ao facto que as empresas instaladas não estão fisicamente alojadas na Incubadora. Apesar disso, estas empresas possuem igualmente acesso total ao edifício bem como a todos os serviços básicos descritos anteriormente para a incubação física.

São consideradas cinco fases no processo de incubação. A primeira fase é a **descoberta** onde se questiona a ideia com o objetivo de analisar o potencial da ideia de negócio, posteriormente pela **pré-incubação**, sendo que nesta fase a ideia já se encontra consolidada, é aqui que a Incubadora cede os meios e os apoios necessários para a realização do plano de negócios. Segue-se a **incubação**, onde os serviços prestados assumem o papel de “rampa de lançamento” para as novas empresas, estas recebem acompanhamento que lhes permite desenvolver melhores serviços. A Incubadora procura

ajudar as novas empresas a enfrentar os desafios inerentes à sua fase inicial (escassez de capital, dificuldade de acesso ao mercado, forte concorrência, recursos limitados etc.). A quarta fase destina-se à **aceleração**, aqui pretende-se agilizar o processo de maturação da empresa através da sua aproximação aos potenciais mercados. Por fim, a última fase é aquela que tem como finalidade diminuir a taxa de insucesso das empresas quando estas saem da Incubadora, mesmo sem relação contratual as empresas continuam a usufruir de alguns serviços que possuíam anteriormente por um determinado período de tempo, cuja designação é a **pós-incubação**.

Ilustração 3: Road Map - IDD



Fonte: Incubadora D. Dinis

Além dos serviços de incubação disponibilizados, a IDD dispõe de outros serviços complementares, como a cedência de mobiliário extra e a impressão de fotocópias. Possui ainda o serviço de consultadoria, serviços de formação, aluguer de salas de reuniões e serviços de publicidade no site.

Um dos principais aspetos para o sucesso das empresas é a rede de contactos que as mesmas podem estabelecer com as entidades envolvidas. Neste aspeto, a IDD possui uma extensa rede de contactos que lhe permite deter um vasto conjunto de especialistas interdisciplinares capazes de intervir em diferentes áreas, auxiliando as empresas nas vertentes que menos dominam.



### **Dados da Atividade 2013**

A grande maioria dos projetos das empresas incubadas (59%), são de base tecnológica. Devido a este facto, desde janeiro de 2013 que se realizam encontros mensais informais entre 19 membros da rede ligados às novas tecnologias e eletrónica, resultando na partilha de conhecimento e oportunidades de negócio.

A 31 de dezembro de 2013 encontravam-se em incubação física 21 empresas e em incubação virtual 8 empresas.

A IDD fechou o ano de 2013 com um volume de negócios de 114.102,82€ correspondendo a um aumento de 0,73% comparativamente ao ano de 2012, permitindo assegurar a sua sustentabilidade e consolidar o seu papel no acompanhamento aos empreendedores.

Deste volume de negócios 84% remete aos serviços de incubação, a taxa de ocupação do edifício atingiu o valor médio de 88% um aumento de 31% face ao registado no ano de 2012 (67%). Foi assim conseguido um resultado positivo antes impostos no valor de 18.072,39€.

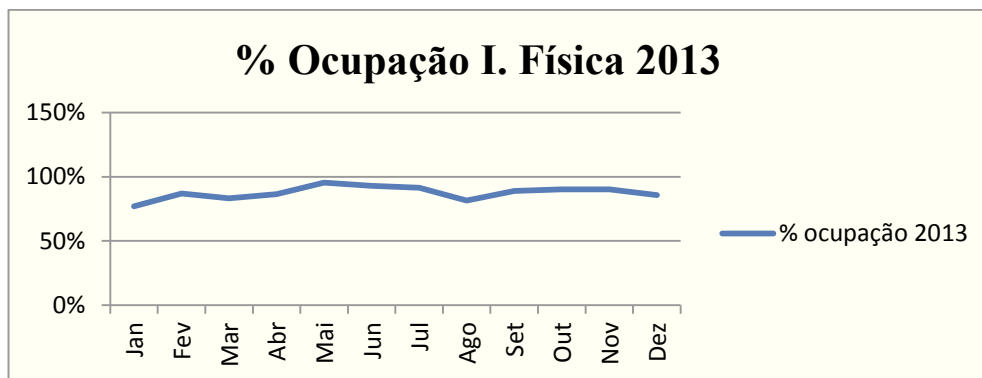
A Tabela 1 e o Gráfico 1 demonstram a variação da taxa de ocupação da Incubadora D. Dinis durante o ano de 2013 demonstrando que no mês de maio se conseguiu atingir os 95% de ocupação.

**Tabela 1: Percentagem de Ocupação do Edifício em 2013**

<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
77%	87%	83%	87%	95%	93%	92%	82%	89%	90%	90%	86%

**Fonte: Elaborado pela autora**

**Gráfico 1: Percentagem de Ocupação do Edifício em 2013**



Fonte: Elaborado pela autora

O volume de negócios dos serviços de incubação reparte-se pelas seguintes modalidades:

- Incubação virtual: 3%
- Incubação física em cowork: 6%
- Incubação física em sala individual: 91%

A Incubadora D. Dinis pretendia construir um modelo de incubação assente num trabalho em rede e na partilha de ideias, assim de modo a transmitir o valor da rede e eliminar o conceito de incubação, desconhecido e limitativo decidiu alterar a sua imagem, podendo verificar essa mudança na Ilustração seguinte.

**Ilustração 4: Alteração de Imagem da IDD**



**Fonte: Incubadora D. Dinis**

No capítulo III, proceder-se-á à continuação da análise da atividade da Incubadora com o cálculo de indicadores financeiros, comparando os seus resultados com os resultados de uma incubadora, denominada como “Incubadora YY” pertencente à RIERC.

## ***Capítulo II - Sistemas de Controlo de Gestão***

---

O conceito controlo de gestão foi desenvolvido por Anthony (1965), que o definiu como o processo que assegura que os recursos são obtidos e usados de forma eficaz e eficiente para o alcance dos objetivos da organização (Carenys, 2012).

Carenys (2012) refere que para Fisher (1995) o controlo de gestão é utilizado para a criação de condições que motive as organizações a atingir os resultados pretendidos e que este controlo de gestão poderá ser aplicado nos diferentes níveis hierárquicos.

Merchant *et al* (2007) define gestão como o processo de integrar recursos e tarefas com o fim de atingir os objetivos propostos. Já o controlo é o processo final da gestão, desempenhando uma função fundamental numa organização, problemas de controlo poderão levar a grandes perdas e possivelmente ao insucesso da organização.

Para Atkinson *et al* (2007), o controlo refere-se a todos os procedimentos, instrumentos e medidas de performance e sistemas que as organizações utilizam para guiar e motivar os seus colaboradores para atingir os objetivos propostos. Para que o processo de controlo seja credível e útil, a organização deve ter o conhecimento e capacidade de corrigir situações que o processo identifica como não conformidades.

No que respeita aos sistemas de controlo de gestão, Simons (1990), refere que estes não são apenas importantes para a implementação da estratégia mas também para a formação dela. Define SCG como procedimentos e sistemas que utilizam informação de forma a manter ou alterar padrões na atividade das organizações.

Simons (1990) menciona ainda que os SCG têm diversas finalidades, entre eles, a monitorização, aprendizagem, sinaliza as não conformidades, permite a supervisão da performance e motiva os colaboradores.

Anthony e Govindarajan (2007) revelam que as organizações não poderão implementar uma estratégia sem um consistente sistema de controlo de gestão, é necessário que este seja apropriado e elaborado tendo em conta as necessidades da organização, para que funcione de forma eficiente.

Para estes autores, todo o sistema de controlo possui pelo menos 4 elementos, em que o primeiro dos 4 elementos pretende-se com a criação de um sistema de controlo, em que deve existir um instrumento que mede o que está realmente a acontecer no processo que está a ser alvo de controlo. Num segundo momento, o sistema de controlo avançado pelos autores deve assumir um instrumento que determine a significância daquilo que está realmente a acontecer comparando-o com o que era esperado acontecer. Seguidamente, outro instrumento importante que o controlo precisa possuir, é um que altere comportamentos caso seja necessário e por fim, um que transmita informação entre todos os instrumentos utilizados, de modo a que toda a informação da organização passe a estar em conformidade em todos os departamentos. Para os autores, só desta forma se poderá proceder a uma interligação entre todos os instrumentos utilizados.

Já para Atkinson *et al* (2007) são cinco as etapas para o controlo organizacional. A primeira etapa consiste no **planeamento**, é necessário planear, definir objetivos e planos de ação para os atingir, posteriormente é necessário **implementar** o plano traçado, de seguida é importante a **monitorização** de modo a analisar o nível de performance, na quarta etapa temos a **avaliação**, que compra o nível de performance planeado e o nível de performance real e por fim, a quinta etapa que é a **correção**, onde se implementam medidas corretivas de forma a corrigir os desvios registados.

Anthony e Govindarajan (2007) referem que inicialmente é necessário formular a estratégia, definindo os objetivos que se pretendem atingir, posteriormente torna-se fundamental implementar a estratégia e controlar as atividades que estão a ser desenvolvidas, verificando se estas estão a ser realizadas de forma correta.

Merchant *et al* (2007) apresentam duas formas distintas de analisar o conceito SCG tendo como suporte duas funções básicas, sendo uma delas o controlo da estratégia e outra a o controlo de gestão. Na primeira os gestores devem-se interrogar quanto à validade da

estratégia adotada, se é a mais apropriada e se deve ser alterada, sendo da preocupação destes que a estratégia não seja obsoleta. Já no que respeita ao controlo de gestão, a preocupação dos gestores passa por questões relacionadas com o desempenho dos colaboradores.

Os gestores devem possuir instrumentos próprios de modo a fazer com que os colaboradores se esforcem por atingir os objetivos da organização. Segundo Jordan *et al.* (2011, pp.19), “*O controlo de gestão é um esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados*”.

Para Anthony e Govindarajan (2007), controlo de gestão é o processo pelo qual o gestor influencia os outros membros da organização de modo a que estes implementem as estratégias organizacionais.

Mencionam ainda que o controlo tem um papel fundamental nas organizações, pois estas são compostas por Recursos Humanos cujos objetivos são distintos dos objetivos das organizações. O controlo de gestão procura assim criar um conjunto de medidas para que os esforços destes recursos sejam em prol da concretização dos objetivos das empresas.

Para isso é necessário ganhar controlo sobre o comportamento dos colaboradores utilizando um conjunto de técnicas de forma a assegurar que os colaboradores farão o que é o melhor para a organização (Merchant *et al.*, 2007).

Flamholtz (1996) define SCG como um conjunto de mecanismos que são criados de forma a aumentar a probabilidade dos colaboradores se comportarem de modo a que as suas ações levem a que os objetivos da organização sejam atingidos. O objetivo do sistema de controlo de gestão não é controlar o comportamento dos colaboradores mas sim influenciá-los de modo a que ajam em concordância com os objetivos da organização.

Segundo o mesmo autor, os mecanismos mais utilizados para controlar o comportamento dos colaboradores são o orçamento, regras, operações *standart*, descrição de tarefas, controlo orçamental e sistemas de incentivos ligados à performance.

Jordan *et al* (2011) dizem que os gestores recorrem a um conjunto de instrumentos para que consigam definir objetivos, planearem forma de os alcançar e monitorizar de modo a conseguir avaliar o desempenho dos gestores. Esses instrumentos podem ser:

- Instrumentos de Comportamento;
- Instrumentos de Pilotagem;
- Instrumentos de Diálogo.

## **2.1 Instrumentos de Orientação de Comportamento**

Os instrumentos de orientação de comportamento são essenciais principalmente nas grandes empresas, têm como principal finalidade, ultrapassar a “*convergência de interesses*” que por vezes existe entre os diversos departamentos, pois cada departamento procura atingir os seus próprios objetivos e não os objetivos globais da organização (Jordan *et al*, 2011).

Devido à existência de gestores descentralizados que por vezes procuram atingir os objetivos do departamento e não os objetivos gerais da organização é importante a implementação destes instrumentos de forma a alinhar a gestão e superar a já mencionada “*convergência de interesses*” (Jordan *et al*, 2011, pp.38).

### **Existem três tipos de Instrumentos:**

#### **➤ Centros de Responsabilidade**

Com as organizações a tornarem-se cada vez mais diversificadas e com mais unidades de negócio, torna-se difícil para os responsáveis dos níveis hierárquicos superiores acompanharem esta evolução. Isto acontece porque por vezes estes mesmos responsáveis não têm conhecimento nem experiência relativamente a todas as atividades da empresa não conseguindo controlar todos os departamentos e avaliar eficazmente a sua performance (Anthony e Govindarajan, 2007).

Devido a esse facto, torna-se importante a descentralização das responsabilidades para um controlo mais direto, mas como referido anteriormente, a existência de responsáveis

descentralizados, apesar de importante, poderá criar “*convergência de interesses*”, podendo esta ser combatida pela determinação de centros de responsabilidade (Jordan *et al*, 2011).

Jordan *et al* (2011) definiram centro de responsabilidade como toda a unidade da empresa que tenha objetivos próprios e um chefe com poder de decisão sobre os meios necessários à realização dos seus objetivos.

Assim, com a organização em centros de responsabilidades, os gestores descentralizados sabem exatamente quais as suas funções, a sua missão e a natureza dos objetivos a serem atingidos bem como os meios sobre os quais têm poder de decisão (Jordan *et al*, 2011).

Estes autores referem ainda que os centros de responsabilidade têm como objetivo orientar o comportamento dos gestores de modo a atingir um conjunto de objetivos próprios que contribuam para a realização dos objetivos globais da organização.

Mencionam também, que para que os centros de responsabilidade sejam importantes instrumentos de orientação de comportamento é necessária a existência de algumas condições como a existência de **gestão por objetivos**, de **estruturas descentralizadas** e de **responsabilização e delegação de autoridade**.

A gestão por objetivos prevê que sejam definidos objetivos para a empresa, planos de ação para atingir os objetivos pretendidos, identificar os resultados por cada centro de responsabilidade o que envolve uma clarificação dos custos, dos proveitos e dos investimentos previstos por cada centro de responsabilidade. É ainda importante estabelecer um sistema de incentivos que permita manter os responsáveis motivados para a realização dos objetivos (Jordan *et al*, 2011).

Atkinson *et al* (2007) referem que os colaboradores são motivados por compensações financeiras e não financeiras, a sua motivação irá provocar alteração nos comportamentos, melhorando o seu desempenho, criando também valor para a organização. Deste modo o objetivo é manter os colaboradores motivados e para que isso seja possível é importante a



criação de um sistema de incentivos onde se pretende recompensar o colaborador pelo seu bom desempenho.

Para estes autores existem duas formas de recompensa, a **intrínseca**, onde a recompensa resulta da satisfação do indivíduo por ter feito o trabalho e pela oportunidade de crescimento que o trabalho proporciona, por outro lado referem as recompensas **extrínsecas** que vêm sob a forma de prémio pelo bom desempenho, por exemplo, prémios monetários, viagens, senhas de refeição.

Como referido por Jordan *et al* (2011), nem sempre é fácil definir critérios de avaliação de desempenho que sejam aceites por todos. Contudo é consenso geral que os gestores devem ser avaliados em três aspetos:

- **Quantidade** – Resultado financeiro da sua contribuição para a empresa dentro da sua área de responsabilidade;
- **Eficácia** – De acordo com o que realizou, é necessário comparar o que foi orçamentado com o que foi realizado e verificar o grau de realização dos objetivos;
- **Eficiência** – Meios utilizados para a obtenção dos resultados.

Devido à dificuldade de aceitação dos critérios económico-financeiros de avaliação, é importante que os gestores saibam antecipadamente os elementos que vão ser avaliados de modo a canalizar os seus esforços para a realização dessas atividades. Para que tal aconteça de forma eficaz, estes critérios de avaliação devem ser simples, objetivos, coerentes e claros (Jordan *et al*, 2011).

Os colaboradores devem ter consciente quais as suas responsabilidades e ter conhecimento do sistema de recompensas implementado pela organização e acreditar que este mesmo sistema meça tudo o que eles controlam e o que contribuem para a organização de modo a que sintam a ser justamente retribuídos pelo desempenho (Atkinson *et al*, 2007).

No que respeita às estruturas descentralizadas, outro critério igualmente relevante, apontado por Jordan *et al* (2011), passa pela descentralização em simultâneo da delegação de autoridade, de atividades e funções. Assim cada responsável descentralizado tem as suas

próprias metas a atingir sendo que estas devem estar em concordância com a estratégia global da empresa de forma a contribuir para a realização dos seus objetivos.

Com a responsabilização e a delegação de autoridade pretende-se que sejam assumidas a realização de determinadas metas, ao mesmo tempo que o sistema de controlo de gestão deve possuir ferramentas que permitam perceber se as responsabilidades de cada centro foram ou não cumpridas, tornando-se fundamental o envolvimento e participação dos vários níveis hierárquicos (Jordan *et al*, 2011).

Os centros de responsabilidade podem ser classificados de acordo com o poder de decisão atribuído a cada responsável com base na gestão dos *inputs* e *outputs* pertencentes a cada centro (Jordan *et al*, 2011):

- **Centro de Custos** – são aqueles em que o gestor pode tomar decisões sobre meios que se traduzem em custos, toma decisões sobre a utilização dos recursos.
- **Centros de Resultados** – Neste centro de responsabilidade atuam os gestores com poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos e proveitos.
- **Centro de Investimentos** – São aqueles em o responsável tem poder sobre meios, que se traduzem não apenas em custos e proveitos mas também noutros elementos patrimoniais como ativos e passivos.

Assim podemos afirmar que os centros de responsabilidade servem para muito mais que apenas para a identificação das funções e a atribuição de cada divisão ou departamento. Como é fácil perceber, os centros de responsabilidade, têm grande importância pois identificam a missão, os seus objetivos e planos de ação para o cumprimento desses objetivos.

Um centro de responsabilidade existe para atingir objetivos próprios contudo estes têm de contribuir para a realização dos objetivos globais definidos pela organização.

### ➤ **Preço de Transferência Interna**

Quando existe uma transação de bens ou serviços que tem como destino e origem duas unidades da mesma organização estamos perante uma “*prestação interna*” (Jordan *et al*, 2011).

É necessário definir uma forma de afetação e valorização desta “*prestação interna*” feita entre os centros de responsabilidade, de forma a avaliar de forma justa o desempenho do gestor descentralizado (Jordan *et al*, 2011).

A essa afetação dá-se o nome de preço de transferência interna (PTI), valor atribuído a cada unidade de produto ou serviço fornecido por cada centro de responsabilidade a outro, a fixação do PTI poderá ter em conta o preço baseado no custo ou baseado no preço de mercado. Qualquer que seja a base escolhida este deve justo para ambas as partes, tendo sempre em conta os interesses estratégicos da organização, uma justa avaliação do desempenho dos gestores e os objetivos locais e consequentemente globais (Jordan *et al*, 2011).

Anthony e Govindarajan (2007), referem que idealmente o PTI deve-se aproximar do preço de mercado, ajustando-o convenientemente à transação ocorrida internamente, uma vez que existem uma série de custos que não se têm em consideração caso a transferência seja interna.

Ainda segundo os autores do mesmo estudo, os PTI não se limitam a ser o valor contabilístico de transferência de bens ou serviços entre centros de responsabilidade mas sim o valor de transferência de bens ou serviços em transações em que pelo menos uma das partes participantes na transação seja um centro de proveitos.

### ➤ **Avaliação do Desempenho**

Como referido anteriormente, a fixação de objetivos é essencial para a boa execução da estratégia. Contudo não é apenas importante defini-los, é também essencial avaliar o seu grau de realização analisando o nível de desempenho dos diferentes tipos de centro de responsabilidade (Jordan *et al*, 2011).

Os métodos de avaliação do desempenho podem constituir importantes instrumentos para a orientação de comportamento dos gestores, pois poderá ser uma forma de os motivar e incentivar de modo a que estes cumpram os objetivos propostos (Jordan *et al*, 2011).

Para Jordan *et al* (2011), os critérios de avaliação dos centros de responsabilidade devem ter em conta o âmbito do poder de atuação do respetivo gestor.

Deste modo para cada centro de responsabilidade existem métricas de avaliação que são utilizadas, estando estas em destaque na seguinte tabela.

**Tabela 2: Centro de Responsabilidades e Respetivas Métricas de Avaliação**

<b>Centro de Responsabilidade</b>	<b>Métricas Mais Utilizadas</b>
Centro de Custos	- Custos Realizados Vs. Custos Orçamentados
Centro de Proveitos	- Proveito Realizado Vs. Proveito Orçamentado
Centro de Resultados	- Margem de Contribuição (variável ou direta)
	- Resultados Operacionais
	- Resultado Corrente – EBITDA
	- Resultado Líquido
Centro de Investimentos	- Rendibilidade dos Capitais Investidos (RCI) ou ROI
	- Resultado Residual ou EVA

**Fonte: Elaborado pela autora**

## 2.2 Instrumentos de Pilotagem

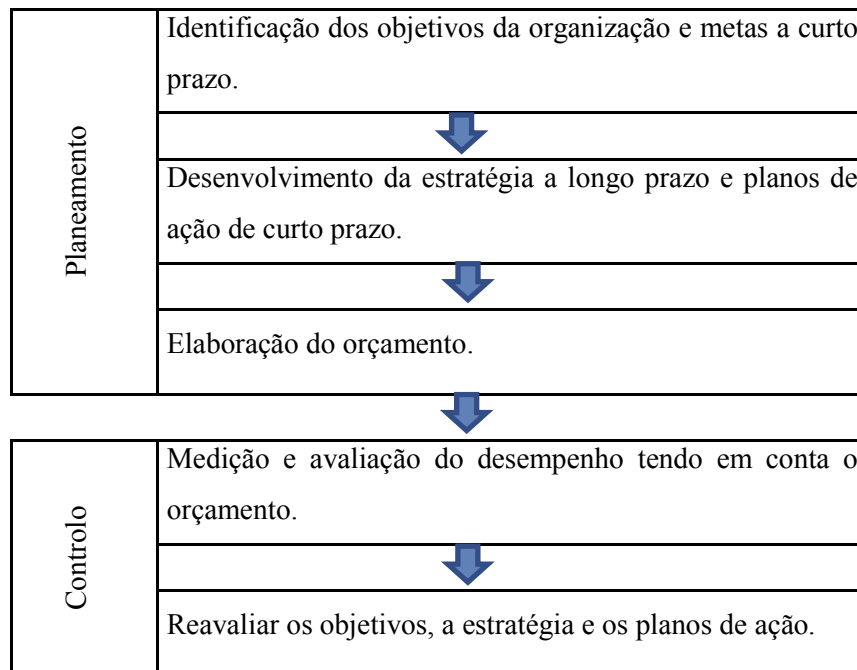
Para que o controlo de gestão seja realizado de forma eficaz, os gestores devem utilizar um conjunto de instrumentos de modo a fixar os objetivos, a planear e a acompanhar os resultados, solucionando atempadamente as não conformidades que possam existir (Jordan *et al*, 2011).

Os instrumentos de pilotagem têm diversas funções, sendo que com a sua implementação procura-se assegurar: a coerência a longo prazo/curto prazo; identificar as não conformidades e ultrapassá-las; acompanhar e manter o controlo das atividades de forma a verificar se estas estão a correr de acordo com o esperado; ajuda no processo de tomada de decisão (Jordan *et al*, 2011).

Os instrumentos de pilotagem são constituídos pelos instrumentos de planeamento e pelos instrumentos de controlo. Os instrumentos de planeamento são compostos pelo **plano estratégico**, **plano operacional** e pelo **orçamento**. Os instrumentos de controlo são compostos pelo **controlo orçamental** e pelos **tableaux de bord (TB)** e o **balanced scorecard (BSC)** cujo objetivo passa por acompanhar os resultados, vendo se o que foi orçamentado corresponde ao real, permitindo apurar os desvios (Jordan *et al*, 2011).

Atkinson *et al* (2007) sintetiza na seguinte tabela os passos referentes ao processo de planeamento e controlo.

**Tabela 3: Passos referentes ao Processo de Planejamento e Controle**



Fonte: Adaptado Atkinson *et al* (2007)

### 2.2.1 - Instrumentos de Planeamento

#### Plano estratégico

O plano estratégico é um instrumento previsional que procura avaliar em que medida os objetivos estratégicos são realizáveis. Este processo faz parte das competências da direção geral da organização (Jordan *et al*, 2011).

Estes autores destacam as seguintes fases do planeamento estratégico:

- **Informação** – É necessário ter total conhecimento da organização, não apenas a nível interno como a nível externo, conhecer os seus pontos fortes e pontos fracos, mas também analisar o meio envolvente de modo a aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças;
- **Formulação de Alternativas Estratégicas** – De modo a solucionar problemas ou a aproveitar oportunidades;

- **Avaliação das Alternativas** – Após a formulação de alternativas estratégicas é importante medir as consequências de cada uma delas;
- **Decisão** – De entre as alternativas estratégicas escolhe-se a que se considerar mais importante para atingir o objetivo que se pretende, no entanto pode-se ainda concluir que é mais vantajoso continuar com a estratégia atual e não recorrer a nenhuma das alternativas estratégicas formuladas.

O planeamento estratégico é importante para o sucesso da organização, pois num mercado com um elevado nível concorrencial é fundamental detetar as oportunidades e aproveitá-las. Este plano apesar da sua relevância não assegura por si só o sucesso da organização mas encaminha para um reflexo antecipado das oportunidades e das ameaças que ajudará no processo de tomada de decisão (Jordan *et al*, 2011).

### **Plano operacional**

O planeamento operacional consiste na elaboração de planos de ação de forma a melhorar o funcionamento das atividades existentes e que ponham em prática as estratégias definidas no processo de planeamento estratégico. O planeamento operacional procura ainda quantificar os custos, os proveitos e os recursos necessários de modo a assegurar a coerência do plano global da organização (Jordan *et al*, 2011).

O planeamento operacional tem um horizonte temporal inferior ao do planeamento estratégico, sendo que geralmente define-se 3 anos para o plano operacional e 5 anos para o plano estratégico (Jordan *et al*, 2011).

É relevante ainda salientar que o plano operacional é um instrumento que ajuda a implementar a estratégia formulada. Assim é importante que cada plano orçamental tenha estipulado para cada centro de responsabilidade os objetivos que se pretendem atingir, os planos de ação para a implementação da estratégia, uma previsão das necessidades e recursos para atingir os objetivos uma previsão dos proveitos e custos incorridos no horizonte temporal do plano e por fim, uma análise da proposta de plano (Jordan *et al*, 2011).

Apesar de toda a sua importância, o objetivo do planejamento operacional é garantir uma **coerência vertical**, ou seja, os objetivos de cada centro de responsabilidade têm que estar coerentes com os objetivos globais e uma **coerência horizontal** onde se pretende garantir que entre os vários centros de responsabilidade não exista contradições entre os planos de ação, não havendo deste modo uma duplicação de esforços e recursos (Jordan *et al*, 2011).

### **Orçamento**

Os orçamentos são uma importante ferramenta para o eficaz planejamento a curto prazo, estimando os gastos e as receitas que a empresa irá incorrer durante o ano (Anthony e Govindarajan, 2007).

Inicialmente a elaboração de um orçamento é fundamental para que se possa prever as receitas e os custos do ano, de modo a que as empresas possam orientar o exercício das suas atividades e planejar a sua estratégia (Borges, Rodrigues, e Morgado, 2004).

Atkinson *et al* (2007) referem-se ao orçamento como uma expressão quantitativa do valor planeado (*inputs e outputs*) que demonstram se os planos de ação estão de acordo com os objetivos financeiros da organização. Referem ainda que o orçamento é uma forma de comunicar aos colaboradores os objetivos a curto prazo.

Este instrumento de pilotagem é uma previsão financeira a curto prazo, organizada por mês ou por trimestre para um exercício económico, permitindo à empresa antecipar o conhecimento aproximado sobre os resultados que espera obter no futuro próximo (Borges, Rodrigues, e Morgado, 2004).

Para estes autores o orçamento é um instrumento de planejamento que permite gerir com rigor e êxito a organização, pois ajuda os gestores a compreenderem e a dominarem a sua gestão melhorando continuamente as metas e os objetivos que pretendem alcançar.

Para Margerin (1991, pp.31), o orçamento é “... *mais do que uma previsão, o orçamento da empresa é um plano de ações*”. Khemarhem (1970) considera-o como o mais poderoso agente de planificação de ações, pois a sua elaboração implica uma planificação a todos os níveis da organização.



Os orçamentos contribuem igualmente para a posterior elaboração das demonstrações financeiras: demonstração de resultados e balanço, elementos que fecham o ciclo de orçamentação comprovando ou não a coerência do que foi previsto com o que foi planeado (Borges, Rodrigues e Morgado, 2004).

O orçamento permite a redução dos custos, melhor organização e um controlo de tesouraria mais eficaz, fazendo com que se atinja uma maior rendibilidade, produtividade e competitividade. O orçamento é considerado um instrumento de planificação, coordenação e controlo (Khemarhem, 1970).

Este instrumento de controlo de gestão é determinante para o alcance dos objetivos definidos, permitindo aos gestores decidir e agir atempadamente para a melhor execução da estratégia (Jordan *et al*, 2011).

Para estes autores a construção de um orçamento divide-se em 3 fases: definição dos objetivos, onde é necessário compreender o que a empresa pretende atingir; posteriormente tem que se definir os planos de ação de modo a perceber que meios utilizar para o alcance dos objetivos definidos; finalmente a elaboração do orçamento, traduzindo os planos de ação em informação de cariz económico-financeira (Jordan *et al*, 2011).

O orçamento não é um instrumento de fácil elaboração e acompanhamento, sendo vários os obstáculos que se colocam ao processo orçamental. É importante que as etapas orçamentais sejam cumpridas conforme o calendário previamente estipulado, devendo este conter uma linguagem comum de forma a facilitar a sua análise e a permitir que todos os gestores envolvidos no processo se entendam e pensem pelas mesmas bases, permitindo assim que estes se foquem nos aspetos mais importantes. Os orçamentos requerem também que existam objetivos já definidos assim como planos de ação para os atingir, para isso, estes devem ser negociados com o gestor e não impostos pelos superiores hierárquicos de modo a que o gestor não desmotive. Por outro lado, os orçamentos devem ainda focar-se em aspetos fundamentais do centro de responsabilidade e após o fim do primeiro ciclo orçamental é necessário que se analise os desvios entre os objetivos orçamentados e os realizados, tentando desta forma reduzir essa diferença. Por fim, outro obstáculo ao processo orçamental são as “*almofadas orçamentais*”, em que os gestores de modo a

cumprirem todos os seus objetivos sobreavaliam custos e subavaliam proveitos de forma a protegerem se contra possíveis sanções resultantes da falta de cumprimentos dos objetivos traçados (Jordan *et al*, 2011, pp.92-99).

## **2.2.2 - Instrumentos de Controlo**

Os instrumentos de controlo procuram reduzir ou eliminar as não conformidades, para isso é necessário acompanhar a integração dos instrumentos previsionais e aplicar medidas corretivas no processo de gestão (Jordan *et al*, 2001).

### **Controlo orçamental**

O orçamento é um importante e essencial instrumento de controlo de gestão, mas sem o seu acompanhamento/controlo não iria produzir os resultados esperados. Este controlo obriga os gestores a um contínuo acompanhamento da atividade comparando as previsões com o que foi realizado, apurando os desvios e tentando perceber porque ocorreram aplicando ações corretivas (Jordan *et al*, 2011).

O controlo orçamental consiste na “... fase de comparação dos resultados esperados... e em evidenciar os desvios” (Margerin,1991, pp.169). Assim o controlo orçamental é um instrumento valioso para a gestão, pois permite a comparação entre o que foi orçamentado e o que foi realizado, desempenhando uma função de alerta para a ocorrência de desvios. Além da deteção dos desvios, também se consegue identificar a sua origem e o responsável por estes terem ocorrido sendo mais fácil arranjar ações corretivas.

### **Tableau de Bord e Balanced Scorecard**

O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard são dois instrumentos do controlo de gestão que têm como objetivo assegurar que a estratégia seja conhecida em todos os departamentos da organização e que esta esteja a ser cumprida, acompanhando a performance dos colaboradores e da organização (Jordan *et al*, 2011).

Estes instrumentos traduzem um conjunto de dados de gestão que deverão ser analisados e atualizados periodicamente de forma a detetar os desvios para posteriormente se implementarem corretivas. São instrumentos que oferecem informação de uma forma mais rápida que, por exemplo, a contabilidade analítica, aspeto importante para a tomada de decisão dos gestores (Jordan *et al*, 2011).

O **tableaux de bord** é comparado por Jordan *et al* (2011, pp.30), a um avião cujo piloto precisa de um conjunto de instrumentos de forma a perceber os principais parâmetros que revelam o estado de funcionamento do avião, isto é, o tableaux de bord é um instrumento da gestão que permite ao gestor ter a informação necessária para atuar no curto prazo, no imediato.

A informação apresentada pelo tableaux de bord é diversificada, contem dados financeiros e não financeiros, assim como dados exatos e estimativas, estas informações são importantes para a comparação com o que foi previsto. Deve conter informação relevante para a tomada de decisão e para facilitar o diálogo entre os superiores e os seus colaboradores, “*meio de comunicação escrita das realizações em comparação com as previsões*” (Jordan *et al*, 2011, pp.232).

Não existe apenas um tableaux de bord por organização, poderá existir um para cada gestor/departamento, sendo que deverá ser adaptado aos objetivos de cada nível hierárquico. Assim, o TB pode ser adaptado às exigências de cada organização, sendo esta uma vantagem inequívoca para a compreensão dos resultados atingidos (Jordan *et al*, 2011).

Serve para complementar o controlo orçamental na medida em que o TB apresenta uma visão mais abrangente e conseqüentemente, mais direcionado para apoiar a tomada de decisão (Jordan *et al*, 2011).

Outro instrumento de medição de performance é o **balanced scorecard**, desenvolvido por Kaplan e Norton, para estes autores os tradicionais sistemas de controlo apresentavam limitações no que respeitava a métricas não financeiras, grande parte das organizações

focavam-se apenas em metas financeiras, não sendo por isso capazes de ligar a estratégia a longo prazo com as ações de curto prazo (Kaplan e Norton, 2007).

A introdução do BSC nas organizações portuguesas deu-se com quase uma década de atraso comparativamente a outros países, o BSC é um instrumento de medição e gestão do desempenho organizacional, exercendo um efeito significativo sobre o comportamento dos gestores, fazendo com que estes cumpram as suas metas de modo a que os objetivos globais da organização sejam atingidos (Major e Vieira, 2009).

Visto que atualmente as organizações concorrem em ambientes extremamente competitivos, é importante que os gestores conheçam muito bem os objetivos da organização e os métodos para os atingir de modo a que mais facilmente atinjam o sucesso. O BSC veio facilitar a comunicação de aspetos financeiros e não financeiros aos gestores de modo a que estes tomem as melhores decisões de forma rápida (Kaplan e Norton, 1996).

Kaplan e Norton, pretendiam que essa limitação dos sistemas tradicionais de controlo fosse extinta, para isso acrescentaram mais 3 perspetivas de análise onde os fatores críticos de sucesso da organização pudessem também ser estudados, apesar de dar maior ênfase ao alcance dos objetivos financeiros (Jordan *et al*, 2011).

Segundo Ottenbacher e Harrington (2011), o balanced scorecard pode ser descrito como um instrumento de performance que acrescenta importância estratégica, não financeira relativamente aos tradicionais sistemas de controlo.

Como referido anteriormente, o BSC analisa a estratégia de acordo com 4 perspetivas, uma delas é financeira e as restantes 3 são consideradas como não financeiras. É um instrumento que auxilia a organização a focar-se nas suas competências centrais, melhora a comunicação, define objetivos organizacionais, e fornece *feedback* da estratégia (Anthony e Govindarajan, 2007).

1. Financeira (ex.: margem de lucro);
2. Clientes (ex.: satisfação do cliente);
3. Processos (ex.: prazos de execução);
4. Aprendizagem e Desenvolvimento (ex.: percentagem de vendas de novos produtos).

Os objetivos financeiros servem como referência para os objetivos e planos de ação das restantes perspetivas do BSC, uma vez que cada medida implementada deve fazer parte de uma ligação de causa-efeito que terá como objetivo o progresso da performance financeira (Kaplan e Norton, 1996).

Os objetivos financeiros representam os objetivos fundamentais a longo prazo da organização e o BSC não vai contra esta perspetiva, este poderá inclusive contribuir para que os objetivos financeiros sejam mais explícitos (Kaplan e Norton, 1996).

Jordan *et al* (2011) definem alguns dos fatores críticos e possíveis indicadores de desempenho para atingir os objetivos financeiros. Como fatores críticos definem a rentabilidade, o crescimento e a criação de valor. Como possíveis indicadores temos por exemplo a rentabilidade dos capitais próprios, o VN, e o EVA respetivamente.

A perspetiva dos clientes identifica os clientes e os segmentos de mercado alvo, estes segmentos representam a origem das receitas que se irão remeter para a obtenção dos objetivos financeiros. São exemplos de alguns objetivos desta perspetiva a satisfação do cliente, a rentabilidade do cliente etc. (Kaplan e Norton, 1996).

Jordan *et al* (2011) indicam que a perspetiva de clientes foca nos fatores que permitem a consolidação da relação com os clientes, fazendo com que se consiga realizar os seus objetivos financeiros de uma forma sustentada. São fatores críticos a rentabilidade, a satisfação dos clientes, a capacidade de angariar novos clientes, e a fidelização.

Com a perspetiva dos processos internos pretende-se que os objetivos das perspetivas financeira e de clientes sejam atingidas. A organização deve identificar e planear as suas atividades e processos de forma a otimizar a utilização dos recursos, é ainda importante

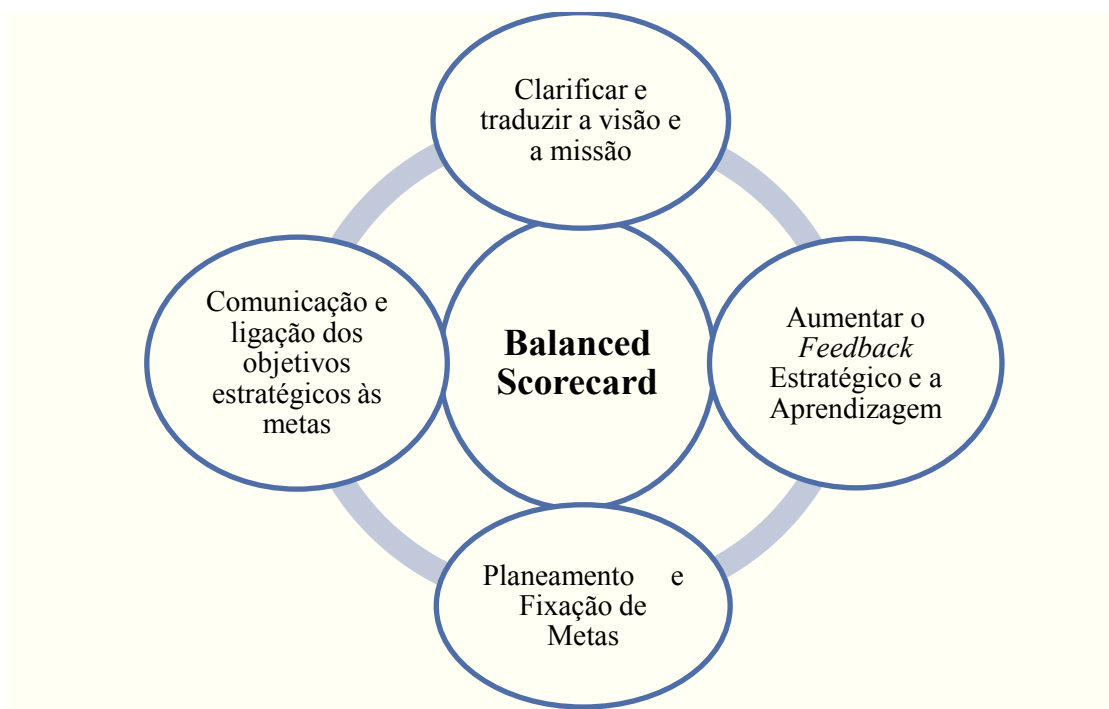
eliminar atividades que não criem valor para a organização e assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviços através de por exemplo taxas de rejeições, de conformidades etc. (Jordan *et al*, 2011).

Por fim, a última perspectiva analisada pelo BSC é a aprendizagem e desenvolvimento onde os seus objetivos proporcionam a infraestrutura necessária para permitir objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas analisadas anteriormente pois são estas que identificam onde a empresa se deve focar de modo a atingir uma performance elevada (Kaplan e Norton,1996).

Os fatores críticos identificados por Jordan *et al* (2011) são a inovação, onde se analisa a capacidade dos colaboradores apresentarem novas ideias, a nível de satisfação dos mesmos de modo a garantir elevados índices de desempenho, a qualificação e a tecnologia utilizada na organização.

Kaplan e Norton (1996) identificam o BSC como um quadro estratégico de ação que procura clarificar e traduzir a visão e a missão, em que os gestores transformam as estratégias da organização em objetivos específicos. Após traçados os objetivos é fundamental que sejam comunicados por toda a organização para que haja uma sinergia de esforços em busca de uma meta comum. Após o desenvolvimento desta etapa segue-se o planeamento e a fixação de metas para o BSC onde os gestores terão que identificar as principais metas para os clientes alvo, bem como proceder ao desenvolvimento de processos internos e métodos de aprendizagem e desenvolvimento de modo a conseguir atingir os objetivos financeiros previamente traçados. O último ponto do quadro estratégico identificado por estes autores refere-se ao *feedback* estratégico e à aprendizagem, que o caracterizam como o mais inovador e mais importante aspeto de todo o BSC pois este processo fornece a capacidade aos gestores de monitorizar e ajustar a implementação da estratégia.

**Ilustração 5: O BSC como um quadro estratégico de ação**



**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)**

Estes dois instrumentos (BSC e TB) têm características semelhantes, como serem ambos instrumentos de medição da performance, apresentarem informação financeira e informação não financeira, estes procuram sintetizar a informação para que seja de fácil perceção para os utilizadores da mesma (Jordan *et al*, 2011).

No entanto, apresentam também aspetos que os diferenciam, como sendo o TB um instrumento de cariz mais operacional e o BSC de cariz mais estratégico. Enquanto que no BSC existem 4 perspetivas de análise, no TB os gestores têm maior liberdade na definição dos objetivos, o TB parte da definição dos objetivos e dos planos de ação para depois definir os indicadores de desempenho, o BSC inicialmente estabelece os objetivos face à estratégia, definindo fatores críticos para depois identificar os planos de ação etc. (Jordan *et al*, 2011).

### **2.3 – Instrumentos de Diálogo**

Tal como indica o nome, estes instrumentos têm como função a partilha de informação, sendo que esta informação pode estar relacionada com a negociação dos objetivos, de medidas corretivas, dos planos de ação e do orçamento etc. (Jordan *et al*, 2011).

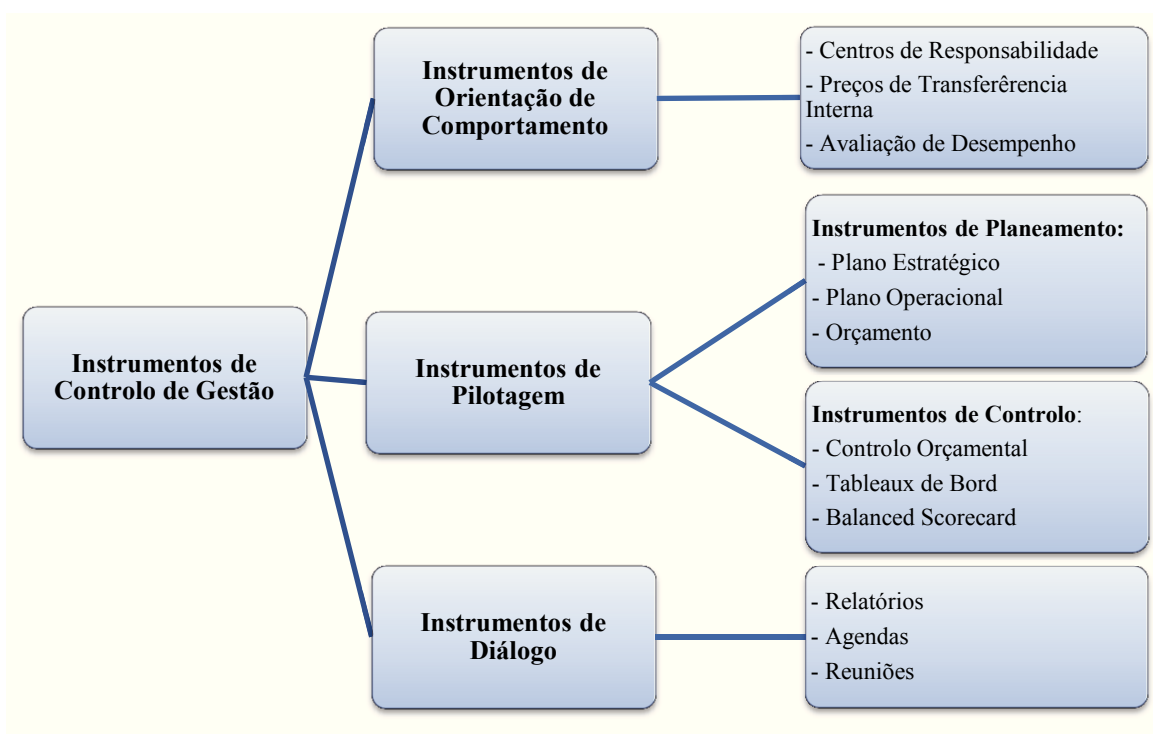
Como instrumentos de diálogo temos as salas de reunião, relatórios de reunião, agendas, contudo nem sempre estes instrumentos transmitem informação, se por exemplo não houver diálogo ou se estes forem forçados (Jordan *et al*, 2011).

Para que todos os instrumentos de pilotagem implementados pela organização se tornem claros para os colaboradores é importante que estes tenham conhecimento da estratégia para que consigam perceber o propósito da implementação de determinados instrumentos (Jordan *et al*, 2011).

Em suma, podemos verificar de seguida na Ilustração 6, os instrumentos de controlo de gestão identificados por Jordan *et al* (2011).



**Ilustração 6: Instrumentos de Controlo de Gestão**



Fonte: Elaborado pela autora

## **Conclusão**

O controlo de gestão apresenta três instrumentos (*“produtos”*) que auxiliam o controlo e a monitorização de modo a que os objetivos sejam atingidos, o *“mercado”* refere-se aos responsáveis por implementar os objetivos estratégicos. O quadro seguinte apresenta os diversos instrumentos e a sua contribuição para o controlo de gestão (Jordan *et al*, 2011).

**Tabela 4: Matriz Mercados/Produtos**

<b>Produtos</b> <b>Mercado</b>	<b>Instrumentos de Pilotagem</b>	<b>Instrumentos Orientação de Comportamento</b>	<b>Instrumentos de Diálogo</b>
<b>Direção Geral</b>	- Assegurar a coerência a longo e curto prazo	- Adequar a estrutura à estratégia	- Difundir os objetivos e a estratégia
	- Localizar os obstáculos a ultrapassar	- Tornar possível uma delegação formalizada	
<b>Hierarquia Intermédia</b>	- Antecipar	- Delegação	- Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados
	- Acompanhar	- Manter um poder de orientação	
	- Manter o controlo		
<b>Responsáveis Operacionais</b>	- Ajuda à decisão	- Definir os limites da autoridade e da responsabilidade de cada um	- Envolver-se
	- Meio de autocontrolo	- Estabelecer as bases do "contrato" com a hierarquia para a avaliação do desempenho	- Participar
	- Precisar objetivos e meios		

Fonte: Jordan *et al* (2011), "O Controlo de Gestão ao serviço da Estratégia e dos Gestores"

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Capítulo III - O Controlo de Gestão na IDD***

---

### **3.1 Introdução**

Neste capítulo é explicada a metodologia de controlo de gestão utilizada pela Incubadora D. Dinis onde se irá abordar os conceitos anteriormente mencionados na análise teórica de sistemas de controlo de gestão.

### **3.2 Instrumentos de Orientação de Comportamento**

Como já foi referido anteriormente, os instrumentos de orientação de comportamento são essenciais para orientar o comportamento dos colaboradores de modo a que estes procurem atingir os objetivos da organização.

Na Incubadora D. Dinis, alguns destes instrumentos não são de possível implementação, visto que são apenas dois os colaboradores da Associação, existindo apenas um centro de responsabilidade.

Como tal, também não existem preços de transferência interna, pois os PTI referem-se a transferências de produtos ou serviços entre centros de responsabilidade.

No que respeita ao sistema de incentivos, implementou-se recentemente um sistema de avaliação ligada aos objetivos, em que os colaboradores recebem um prémio mensal (referente ao ano anterior) pelo bom desempenho. Este prémio é debatido e aprovado em Conselho de Administração.

## **3.3 Instrumentos de Pilotagem**

### **3.3.1 - Indicadores de Desempenho**

Os instrumentos de pilotagem são de grande importância pois além de facilitar o processo da definição dos objetivos da organização, permitem ainda planejar e controlar os resultados de modo a identificar e corrigir as não conformidades.

#### **Indicadores financeiros**

Para que se consiga analisar financeiramente uma organização, é importante a análise de alguns rácios que relacionam algumas contas do Balanço com a Demonstração de Resultados (Neves, 1996).

Nesta etapa serão analisados alguns indicadores de rentabilidade e de atividade da Incubadora D. Dinis onde se irá fazer uma comparação dos mesmos indicadores com uma outra incubadora inserida na RIERC, que iremos denominar de “Incubadora YY”. Contudo, por se tratar de dados confidenciais não serão apresentadas as Demonstrações Financeiras das Incubadoras analisadas.

#### **➤ *Indicadores de Rentabilidade***

Estes indicadores referem-se à relação entre o resultado e as vendas (Neves, 1996). A seguinte tabela contém o cálculo de três rácios que permitem analisar as empresas do ponto de vista da rentabilidade.

**Tabela 5: Indicadores de Rendibilidade**

	<b>IDD 2013</b>	<b>YY 2013</b>	<b>IDD 2012</b>	<b>YY 2012</b>
<b>Rendibilidade do Capital Próprio</b>	2,01%	4,24%	3,33%	3,92%
<b>Rendibilidade Operacional do Volume de Negócios</b>	31,99%	9,91%	44,00%	10,87%
<b>Rendibilidade do Ativo</b>	2,94%	2,22%	3,96%	1,72%

**Fonte: Elaborado pela autora**

***Rendibilidade do Capital Próprio (RCP)***

A RCP representa a remuneração do capital investido pelos sócios, “*permitindo concluir se a rendibilidade dos capitais próprios está a um nível aceitável comparativamente às taxas de rendibilidade do mercado de capitais e ao custo de financiamento*” (Neves, 1996, pp.119).

$$RCP = \frac{RL}{CP}$$

Na IDD registou-se uma diminuição da RCP em 2013 face ao ano de 2012, de 3,33% passou para 2,01%. Esta diminuição foi provocada pela diminuição do RL resultante da diminuição do RAI e um aumento do Capital Próprio, sendo que o aumento do CP foi causado principalmente devido à diminuição da rubrica de “*resultados transitados*”. Não gera rendibilidades elevadas pois é uma empresa recente.

Já a Incubadora YY, registou um aumento da RCP, cujos valores se encontram acima dos registados na Incubadora D. Dinis, significando que a Incubadora YY tem uma rendibilidade mais elevada face à Incubadora D. Dinis.

O aumento da RCP na Incubadora YY deveu-se ao aumento do RL provocado pelo aumento do RO e diminuição da rubrica de “*juros e gastos similares suportados*” dando origem a um aumento do RAI, por outro lado verificou-se uma diminuição dos Capitais

Próprios, causado principalmente pela diminuição da rubrica “*outras variações de capital próprio*”.

### ***Rendibilidade Operacional do Volume de Negócios***

Este rácio permite analisar a relação entre os resultados e as vendas, indicando o ganho obtido (Neves,1996).

$$RO\ VN = \frac{RO}{VN}$$

Na Incubadora D. Dinis esta rendibilidade sofreu uma diminuição de 44% para 31,99% em 2013, esta diminuição registou-se devido à diminuição da rubrica “*outros rendimentos e ganhos*”, significando que em 2013, por cada euro vendido a incubadora gera 0,319€ de resultados.

#### **Nota do Anexo ao Balanço da IDD:**

*“A rubrica Outros Rendimentos e Ganhos totaliza 33.443,23€, dos quais € 30.259,41 (70.948,08€ em 2012), relativos ao reconhecimento do ganho referente aos subsídios recebidos em exercícios anteriores e referidos na nota 3 deste anexo. Este proveito teve como contrapartida a diminuição do valor da rubrica “Outras variações no capital próprio”*

A Incubadora YY registou uma diminuição deste rácio, apresentando 9,91% de Rendibilidade Operacional do Volume de Vendas em 2013. Apesar do aumento do RO, este foi em menor proporção que o aumento do VN também registado em 2013.

### ***Rendibilidade do Ativo***

Este rácio permite analisar o desempenho dos capitais totais investidos na empresa (Neves, 1996).

$$Rendibilidade\ do\ Ativo = \frac{RO}{A}$$

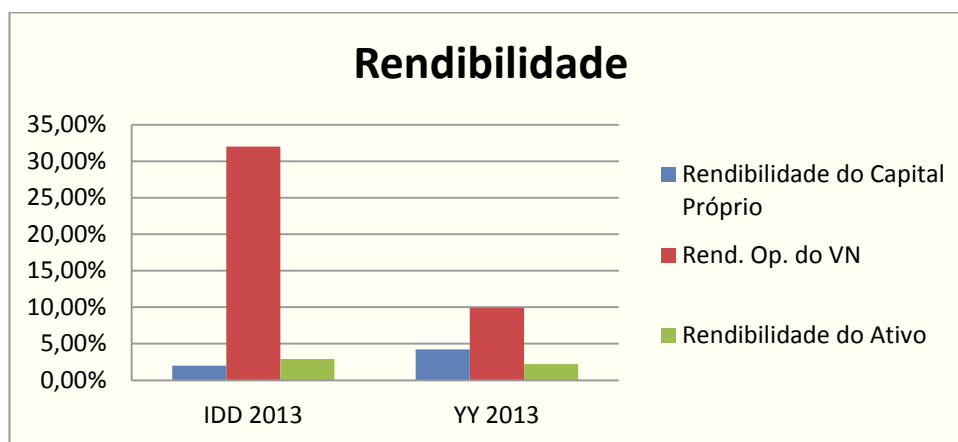
A propensão para os investimentos da IDD gerarem resultados diminuiu, registando em 2013 um valor de 2,94. Tal como as outras rendibilidades esta diminuição deveu-se à também diminuição da rubrica “*outros rendimentos e ganhos*”. Em 2013, a IDD consegue remunerar cerca de 3% do investimento mas, tal como referido anteriormente, é uma

empresa nova, que realizou um elevado investimento em ativo e que ainda está a obter reconhecimento pelo mercado.

A tendência de decréscimo deste indicador não foi seguida pela Incubadora YY, que registou um aumento de Rendibilidade do Ativo no período em análise. Ainda assim esta incubadora apresenta valores de rendibilidade do ativo inferiores aos da IDD, significando que a propensão para os investimentos gerarem resultados é superior na IDD.

Com a análise do Gráfico 2, conseguimos verificar de forma mais clara que para o ano de 2013, na comparação de rendibilidades das duas incubadoras, destaca-se o rácio referente à rendibilidade operacional do volume de negócios, sendo que esta mesma rendibilidade é significativamente superior na IDD.

Gráfico 2: Rácios de Rendibilidade



Fonte: Elaborado pela autora

### ➤ *Indicadores de Atividade*

Neves (1996, pp.119) refere-se a estes indicadores como sendo “*rácios de funcionamento*” cujo objetivo é analisar a tomada de decisões referente aos recursos aplicados.



A seguinte tabela demonstra dois dos vários indicadores de atividades existentes, pretendendo para o efeito avaliar a eficiente tomada de decisão por parte das Incubadoras analisadas.

**Tabela 6: Indicadores de Atividade**

	<b>IDD 2013</b>	<b>YY 2013</b>	<b>IDD 2012</b>	<b>YY 2012</b>
<b>Rotação do Ativo</b>	0,09	0,22	0,09	0,16
<b>Rotação do Ativo Corrente</b>	1,35	0,95	1,65	0,51

**Fonte: Elaborado pela autora**

### ***Rotação do Ativo***

Neves (1996) reconhece que este rácio indica o grau de utilização dos ativos.

$$RA = \frac{VN}{A}$$

A rotação do ativo na IDD manteve-se inalterada nos dois anos em análise, sendo o valor apresentado de 0,09, significando que por cada unidade monetária investida, foram vendidas 0,09 unidades monetárias.

A Incubadora YY apresenta um valor superior ao registado na IDD, sofrendo um aumento de 2012 para 2013, sendo que neste último ano analisado, por cada unidade monetária investida foram vendidas 0,22 unidades monetárias.

### ***Rotação do Ativo Corrente***

O ativo corrente é o conjunto de bens e direitos que podem ser convertidos em dinheiro num curto prazo, sendo que este rácio permite identificar o seu grau de utilização.

$$RAC = \frac{VN}{AC}$$

Registou-se um decréscimo deste rácio nos anos analisados devido ao maior aumento do ativo corrente face ao aumento do volume de negócios registado em 2013.

Em 2013 a IDD contava com o valor de 68.634,46€ de ativo corrente e em 2014 contava já com 84.229,22€, registando-se assim um aumento de 15.594,76€. O VN em 2013 registou o valor de 114.102,82€ e em 2012 contava com 113.280,49€, sendo a diferença de 822,33€, explicando assim a diminuição do valor do rácio.

O mesmo não aconteceu na Incubadora YY, que registou um aumento na rotação dos ativos correntes que se deveu à diminuição do ativo corrente provocado principalmente pela diminuição acentuada da rubrica “*outras contas a receber*”.

#### ➤ *Rácios Financeiros*

Com o cálculo destes rácios pretende-se analisar o equilíbrio financeiro da organização a curto prazo e a M/L Prazo. Para isso irá ser feita uma análise aos rácios de Liquidez, Solvabilidade e Endividamento.

**Tabela 7: Indicadores de Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo**

	<b>IDD 2013</b>	<b>YY 2013</b>	<b>IDD 2012</b>	<b>YY 2012</b>
<b>Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo</b>				
Liquidez Geral	0,21	1,22	0,16	1,15
Liquidez Reduzida	0,21	1,22	0,16	1,15
Liquidez Imediata	0,06	0,13	0,06	0,13

**Fonte: Elaborado pela autora**

### ***Liquidez Geral***

Este rácio mede o grau de cobertura do ativo corrente sobre as dívidas de curto prazo, este deve ser maior que 1, o que não acontece no caso da IDD, esta apresenta para 2013 o valor de 0,21. Já a Incubadora YY além de ter aumentado a sua liquidez geral de 2012 para 2013, apresenta valores superiores aos da IDD, apresentado um valor superior a 1, tal como pretendido.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

A IDD registou um aumento na liquidez geral, que se deveu a um aumento do seu ativo corrente provocado pelo aumento da rubrica “*outras contas a receber*” e diminuição do passivo corrente provocado principalmente pela acentuada redução da rubrica “*fornecedores*”.

### ***Liquidez Reduzida***

A liquidez reduzida mede a capacidade da empresa cumprir os seus compromissos de curto prazo, deve igualmente apresentar um valor superior a 1. Este rácio é semelhante ao da liquidez geral com a diferença que aos ativos correntes são retirados o valor dos inventários.

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{(\text{Ativo Corrente} - \text{Inventários})}{\text{Passivo Corrente}}$$

Como as Incubadoras em análise não apresentam valores na rubrica “*inventários*” os valores mantêm-se inalterados em comparação aos da liquidez geral.

### ***Liquidez Imediata***

Com este rácio analisa-se o grau de cobertura dos passivos correntes por disponibilidades (Neves, 1996).

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{(\text{Depósitos Bancários} + \text{Caixa} + \text{Títulos Negociáveis})}{\text{Passivo Corrente}}$$

O rácio manteve-se inalterado nos anos em análise nas duas Incubadoras. A IDD regista o valor de 0,06 e a Incubadora YY apresenta o valor de 0,13, demonstrando que a Incubadora YY tem uma maior capacidade de fazer face às suas responsabilidades de curto prazo utilizando apenas as suas disponibilidades financeiras imediatas, como dinheiro em caixa, depósitos e títulos negociáveis.

### **Conclusão**

Podemos considerar que a Incubadora D. Dinis não se encontra em equilíbrio financeiro de curto prazo. A liquidez é reduzida o que indica que a Incubadora tem mais dívidas a pagar no curto prazo do que aquelas que tem a receber. Este é um sinal de possíveis problemas de tesouraria pelo que a Incubadora deveria repensar a estrutura do seu passivo, passando algumas rubricas de curto prazo para pagamentos a médio e longo prazo e assim melhorar a sua liquidez.

Por sua vez a Incubadora YY encontra-se em equilíbrio financeiro de curto prazo, apresentando rácios com valores dentro dos padrões exigidos pelo equilíbrio financeiro de curto prazo.

Para o estudo do equilíbrio financeiro a M/L prazo irá ser feita uma análise aos indicadores de Autonomia Financeira e de Solvabilidade.

**Tabela 8: Equilíbrio Financeiro de M/L Prazo**

	<b>IDD 2013</b>	<b>YY 2013</b>	<b>IDD 2012</b>	<b>YY 2012</b>
<b>Equilíbrio Financeiro de M/L Prazo</b>				
Autonomia Financeira	0,67	0,58	0,66	0,50
Endividamento	0,33	0,42	0,34	0,50

**Fonte: Elaborado pela autora**

### ***Autonomia Financeira***

A autonomia financeira expressa a percentagem do capital próprio que financia o ativo da empresa, indicando o grau de independência da mesma. Esta aumentou ligeiramente na IDD devido ao aumento também ele ligeiro do capital próprio, significando que está menos dependente de terceiros ainda que apresente valores acima do recomendado (30%).

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{CP}{A}$$

A Incubadora YY apresenta ela também valores acima do recomendado, porem apresenta valores inferiores aos da IDD. Para 2013 registou o valor de 58%, Significando que a IDD se encontra numa situação de maior estabilidade financeira em comparação com a Incubadora YY.

### ***Endividamento***

Este rácio mostra a capacidade da empresa em resistir a acontecimentos imprevistos, como a falência de clientes importantes, perda de mercado etc. Este rácio teoricamente deve apresentar valores inferiores a 70% dependendo do sector onde atua.

$$\text{Endividamento} = \frac{P}{A}$$

No caso da Incubadora, este rácio apresenta valores reduzidos de endividamento, sendo que para 2013 registou 33%.

A Incubadora YY apresenta para 2013, 42% de endividamento apresentando uma diminuição do rácio face ao verificado no ano anterior. Apesar da diminuição quer do passivo (justificado pela diminuição acentuada da rubrica “*diferimentos*” e da rubrica “*financiamentos obtidos*”) quer do ativo (justificada principalmente pela diminuição da rubrica “*outras contas a receber*”), a diminuição do ativo foi em maior proporção provocando assim a diminuição do rácio em análise.

### **Conclusão**

Podemos assim considerar que ambas as incubadoras se encontram em equilíbrio financeiro de M/L prazo.

### **Indicadores não financeiros**

A Incubadora D. Dinis não tem sistematizado nenhum instrumento de carácter não financeiro, contudo apresenta algumas medidas não financeiras relevantes para o seu bom desempenho.

Assim, no que se refere à perspetiva de clientes a IDD procura que estes se sintam apoiados e que tenham à disposição todas as ferramentas necessárias para que a sua empresa tenha sucesso onde a relação é de confiança e amizade.

No que respeita aos processos internos, são definidos alguns indicadores de desempenho segundo as perspetivas do BSC, tendo em conta o alcance dos objetivos estratégicos, são ainda elaborados procedimentos para as diversas tarefas administrativas de modo a otimizar o processo.

Para a monitorização dos processos internos existem reuniões mensais do Conselho de Administração onde são apresentados novos serviços e onde são discutidas atualizações dos serviços já existentes. Nas reuniões semestrais do Conselho de Administração são analisados os planos e metas de ação propostos com vista a alcançar os objetivos definidos assim como se analisa os KPI traçados, verificando se o que foi inicialmente previsto corresponde ao que foi realizado.

São também frequentes as reuniões entre a Diretora Executiva da IDD com os colaboradores (eu na qualidade de estagiária e o meu colega, gestor de projetos) de modo a que haja uma partilha de informação sobre a realidade da incubadora, novos projetos, novos financiamentos, atividades a serem desenvolvidas etc., existindo assim uma total concordância e conhecimento dos factos diminuindo assim a probabilidade de ocorrerem as “*convergência de interesses*” anteriormente mencionada no capítulo II.

No ano de 2013, a IDD implementou dois novos serviços, um que se destina a projetos de marketing internacional e o outro projeto criado denomina-se por *Creativity Labs* cujo objetivo deste serviço passa pela criação de espaços informais concebidos para estimular a geração de ideias inovadoras, sem barreiras ou preconceitos, promovendo a partilha de

conhecimento e a criação de oportunidades comerciais entre empreendedores de diferentes empresas.

Nesta fase, já em 2014 estes serviços apresentados pela Incubadora não se apresentam muito desenvolvidos.

A IDD é uma incubadora ativa, participando em três projetos de parceria. Um deles é com a RIERC onde o objetivo passa por definir uma estratégia em rede de promoção da inovação pelas incubadoras da RIERC, com o INOVC, cujo objetivo é a realização de sessões de *networking* e de promoção do empreendedorismo/inovação no seio da IDD e participa ainda num projeto europeu (Programas Leonardo Da Vinci) onde juntamente com 8 parceiros europeus procuram definir ferramentas de promoção do empreendedorismo *on line*.

## *Capítulo IV – Propostas de Melhoria*

---

Como já foi referido, a Incubadora D. Dinis conta apenas com dois colaboradores, não sendo praticável a sua organização por centros de responsabilidade, limitando também a concretização de mais atividades e mais tarefas, pois os recursos humanos são escassos.

No que respeita a **perspetiva de clientes** existem alguns indicadores utilizados na avaliação do desempenho que podem ser analisados tendo em conta o observado na IDD, são estes:

- Indicador de satisfação dos clientes;
- Número de serviços desenvolvidos em parceria com clientes;
- Percentagem do volume de negócios com origem em novos serviços.

A IDD tem como objetivo a satisfação dos seus clientes, assegurando todas as ferramentas necessárias para o sucesso dos mesmos. A média do tempo de incubação ronda os 2 anos, significando que os incubados se encontram satisfeitos não só com os serviços prestados pela IDD mas também com todas as condições do edifício. São possíveis indicadores para medição do desempenho o inquérito de satisfação ou a taxa de ocupação do edifício evidenciando a satisfação do serviço.

Segue-se uma análise referente à percentagem de tempo que os incubados permanecem na IDD, os dados baseiam-se nas empresas incubadas que permanecem até à data na Incubadora:

- Entrada até dezembro de 2010 = 8,33%
- Entrada entre janeiro de 2011 e dezembro de 2012 = 41.67%
- Entrada posterior a janeiro de 2013 = 50%

A IDD não tem desenvolvido nenhum serviço em parceria com as empresas incubadas, apesar deste facto, existe uma forte ligação com todas as empresas no sentido que estas são apoiadas pela Incubadora nos seus projetos. As parcerias apesar de poderem trazer mais-valias para a Incubadora e para a empresa parceira, poderia também apresentar um risco



para a Incubadora, visto que as empresas incubadas são relativamente recentes e ainda não se encontram numa posição estável. Contudo devido à rede de contactos, existem parcerias entre algumas empresas incubadas e as empresas associadas à Incubadora. Este indicador poderia ser medido através do número de serviços desenvolvidos em parceria entre a IDD e os incubados.

Mesmo não tendo desenvolvido parcerias com os incubados, a IDD procura reuni-los em eventos informais de modo a que estes se conheçam, troquem conhecimentos e partilhem experiências, procura ainda participar em eventos onde os incubados se possam dar a conhecer a outras empresas, contudo, apesar do esforço da Incubadora, os responsáveis das empresas incubadas não são muito participativos neste género de ações, sendo difícil conseguir a participação dos mesmos.

Apesar da data de criação remeter para o ano de 2004 apenas conta com 6 anos de atividade, sendo portanto uma organização relativamente recente e por isso os novos serviços implementados em 2013, um destinado ao marketing internacional e o outro ao projeto *Creativity Labs* não se encontram muito desenvolvidos. O desenvolvimento dos mesmos seria importante para que a IDD não fosse tão dependente dos serviços de incubação. Poderá se medido o desempenho da IDD no que respeita aos novos serviços implementados através do número de novos clientes a utilizar o serviço de marketing internacional ou o *Creativity Labs*.

Na perspetiva de **processos internos** também existem um conjunto de indicadores que permitem avaliar o desempenho da IDD, são alguns exemplos:

- Comparação dos processos e performance da incubadora com outras incubadoras;
- Captação de novos clientes;
- Captação de novos Associados;
- Taxa de ocupação do edifício.

No que respeita à comparação de processos e *performances* de outras incubadoras é uma área ainda pouco explorada, apesar disso a Diretora Executiva da IDD está continuamente em busca de novas atividades e processos que possam trazer à incubadora mais visibilidade

e que permitam a captação de novos clientes. Este indicador poderia ser medido através da percentagem de incubados vivos ao fim de 5 anos.

Poderia ser reforçado o processo de *Benchmarking na IDD*, este consiste na comparação da IDD com outras incubadoras portuguesas ao nível dos processos, da *performance* etc. de modo a aprender com os erros de outras incubadoras e seguir as suas melhores práticas com vista ao aperfeiçoamento da gestão da IDD.

Para a captação de novos clientes são efetuadas algumas ações de modo a que a IDD seja mais reconhecida e conhecida pelos empreendedores. São efetuadas em parcerias com outras entidades algumas ações cujo prémio são vales de incubação, ou seja, os vencedores poderão usufruir gratuitamente do espaço da IDD por um determinado período de tempo.

São ainda contabilizados todos os contactos de possíveis clientes, através do preenchimento de um formulário onde são identificados os clientes, as suas necessidades e a forma como contactaram com a Incubadora. Para medir este indicador poderá ser analisado o número de novos clientes durante o período de seis meses.

A captação de novos Associados é também um fator importante a ter em conta, estes usufruem de toda a rede de contactos e *know how* que a IDD possui, sendo que têm como contrapartida o pagamento de uma cota única. Não é tarefa fácil atrair novos Associados, contudo a Diretora Executiva da IDD procura novas formas de o conseguir. A sua captação poderá ser medida pelo número de novos Associados angariados no período de 1 ano, sendo que deverá ser considerada uma meta que se pretenda atingir.

Como referido anteriormente no Capítulo I, a taxa de ocupação da IDD aumentou de 67% em 2012 para 88% em 2013, demonstrando o empenho de toda a equipa para o sucesso da IDD, na angariação e fidelização dos clientes. Contudo, pode ser medido pela taxa de ocupação da IDD.

Na perspetiva da **aprendizagem e desenvolvimento** também existem um conjunto de indicadores que poderemos analisar de forma a avaliar o desempenho, esta perspetiva relaciona-se com a capacidade que a IDD tem em introduzir novos serviços, melhorar os

processos dos serviços já existentes e a sua capacidade de liderança tecnológica. Entre os vários indicadores poderemos examinar os seguintes:

- Percentagem de serviços que representam uma maior % do VN;
- Nível de qualificação dos colaboradores;
- Nível de satisfação dos colaboradores.

O serviço disponibilizado pela IDD que gera mais resultados são os serviços de incubação (física e virtual), que representaram em 2013, 84 % do VN. Para a medição deste indicador poderia ser analisado a percentagem de valor acrescentado no total do VN.

A equipa é composta por dois colaboradores, ambos com elevado nível de qualificação sendo que a Diretora Executiva conta também com uma elevada experiência, estando com a IDD desde o seu início.

Ao que consegui apurar durante os oito meses de estágio, a IDD conta com um ótimo ambiente de trabalho, onde se privilegia o diálogo sobre aspetos relevantes ao bom funcionamento da Incubadora e existe abertura para a apresentação de novas ideias e soluções, onde todo o trabalho é feito em equipa, contudo este facto poderia ser comprovado através de um inquérito de satisfação aos colaboradores da IDD.

Deveria existir um maior controlo orçamental, apesar de este ir sendo atualizado mensalmente, a comparação com a realidade só é feita após os lançamentos contabilísticos serem efetuados e como a contabilidade está ao cargo de uma entidade externa, torna o processo mais moroso. Assim nas reuniões mensais do Conselho de Administração onde se discute a performance da IDD, por vezes não existem dados atualizados do orçamento.

Por outro lado, a contabilidade em regime de *outsourcing* dificulta o controlo orçamental, pois trava o acesso à informação contabilística atrasando a chegada de informação, assim como atrasa a resolução de problemas ou erros contabilísticos do dia-a-dia, para isso considero importante a existência reuniões mensais com a empresa responsável pela contabilidade de forma a apurar todos os desvios contabilísticos e efetuar-se as respetivas correções atempadamente.

No que respeita ao plano financeiro, na IDD não foi elaborado para 2013 um orçamento de tesouraria, tornando difícil a tomada de decisão quanto a possíveis investimentos.

Apesar dos incubados parecerem satisfeitos com os serviços disponibilizados pela incubadora, poderia ser feito um levantamento das suas opiniões e das suas sugestões, de modo a perceber exatamente o índice de satisfação dos mesmos e podendo obter novas ideias de atividades que poderão ser uma mais-valia para todos.

Apesar de já serem definidos KPI's, considero que seria vantajoso a IDD avançar para um sistema que permitisse apoiar a estratégia da empresa em indicadores financeiros e não financeiros de modo a que houvesse uma maior interligação entre o controlo operacional de curto prazo e a visão estratégica de longo prazo. O objetivo seria a avaliação do desempenho nas quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton (BSC) para a avaliação da execução da estratégia.

Para obter maior liquidez de curto prazo seria importante repensar a estrutura do seu passivo, passando algumas rubricas de curto prazo para pagamentos a médio e longo prazo de modo a obter uma maior liquidez, pois o prazo de recebimento é de 15 dias e o de pagamento 30 dias.

Por último, a incubadora apesar de se ter reorganizado estrategicamente ao nível de marketing, através da criação de uma nova identificação da Incubadora, seria igualmente importante a renovação do site que se encontra desatualizado de modo a continuar a comunicar a sua estratégia e os seus serviços com todos os utilizadores do site.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## *Conclusão*

---

Os estágios profissionais podem ser determinantes na definição de escolhas profissionais futuras bem como poderão dar lugar a novas oportunidades de trabalho.

Durante a realização do estágio na Incubadora tive oportunidade de adquirir novas competências, como a utilização do *software* de gestão, o PHC FX, aperfeiçoei o meu conhecimento em contabilidade, aumentei a minha capacidade de avaliar determinadas situações e tomar decisões em tempo útil etc. Permitiu ainda a ampliação do sentido de responsabilidade, capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal.

Devo acrescentar que a Diretora Executiva, Isabel Marto foi determinante na minha integração na Incubadora assim como foi importante no meu desempenho durante o período de estágio, dando todo o seu apoio na elaboração das tarefas assim como concedendo total abertura para quaisquer alterações que considerasse relevantes para o melhor funcionamento dos processos internos. O colega Francisco Aguiar, Gestor de Projetos, colaborador da Incubadora foi também importante, ajudando e partilhando ideias sendo fundamental a entajuda que existia entre a equipa IDD.

Este estágio veio potenciar a implementação de novos conhecimentos e o aperfeiçoamento de alguns dos instrumentos já implementados na Incubadora. O controlo orçamental e a análise de indicadores financeiros foram as minhas principais tarefas no desenrolar do estágio.

No que respeita aos sistemas de controlo de gestão, é indiscutível a sua importância para as empresas, a utilização dos seus instrumentos permite um melhor controlo sobre o desempenho da organização, permitindo ir atualizando e alterando todos os processos que dificultem o alcance dos objetivos traçados. Para a IDD seria vantajoso na medida que permitia uma melhor monitorização do desempenho financeiro e não financeiro da incubadora, conseguindo um maior controlo sobre as atividades sistematizando os objetivos estratégicos. Consequentemente permitia um maior controlo na tesouraria

podendo solucionar o seu problema de liquidez e ajudaria na tomada de decisão sobre possíveis investimentos financeiros.

Com a análise dos indicadores financeiros pode-se concluir que a Incubadora D. Dinis não gera rendibilidades elevadas, esta situação poderá derivar do facto de se considerar ser uma empresa recente. A notar ainda que o valor registado de RCP no ano de 2013 foi inferior ao registado no ano de 2012.

Apresenta valores reduzidos de liquidez geral, considerando assim não se encontrar em equilíbrio financeiro de curto prazo. No entanto, apresenta uma elevada autonomia financeira registando assim um equilíbrio financeiro de médio e longo prazo.

Na comparação dos indicadores financeiros da IDD com a Incubadora YY se encontra numa posição mais estável, apresentando uma rendibilidade dos capitais próprios superior.

Com a atual conjuntura económica os desafios impostos pelos mercados são cada vez maiores, os clientes estão cada vez mais exigentes e os colaboradores mais desmotivados fazendo com que seja de grande importância a implementação dos SCG permitindo aos gestores um maior controlo da organização e dos seus recursos facilitando também a tomada de decisão.

A Incubadora D. Dinis, detém um sistema de controlo de gestão pouco desenvolvido, na medida que os instrumentos de carácter não financeiro são pouco utilizados.

Neste momento, ela estrutura o seu planeamento por rubricas financeiras, devendo também dar importância a rubricas não financeiras como a clientes, aprendizagem e desenvolvimento e aos processos internos de modo a que a estratégia esteja toda alinhada com as perspectivas de importante análise.

Os maiores desafios que se colocam à Incubadora são ao nível da organização administrativa e financeira, pois apesar de considerar que seja bem gerida deveriam ser implementados processos que simplifiquem a execução de tarefas administrativas e financeiras.

## *Referências Bibliográficas*

---

### **Incubadora de Empresas:**

Aranha, J. A. S. (2008), “Incubadoras”, *Coleção INOVA – Faces do Empreendedorismo Inovador*, Vol. 3, Curitiba;

Carmo, R. M., e Nassif, V. M. (2005), “Incubadoras de empresas e a capacidade empreendedora das pessoas: um estudo nas incubadoras tradicionais e mistas”, *Anais do Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, 15 pp. 52 – 58, São Paulo: Anprotec;

Dornelas, J. C. (2002), “Planejando Incubadoras de Empresas: Como Desenvolver um Plano de Negócios para Incubadoras”, Rio de Janeiro, Editora Campus;

Lalkaka, R. (2006), “Technology Business Incubation – A Toolkit on Innovation in Engineering, Science and Technology”, UNESCO Publishing;

Marques, J. (s.d.), “Incubadoras de Empresas e Empreendedorismo – A Experiência Portuguesa”, Edições IAPMEI;

Ratinho, T.; Harms, R.; Groen, A. (2013), “New Technology – Based Firms in the New Millennium” Vol.10, pp. 161 – 182;

Richards, S. (2002), “Inside Business Incubators and Corporate Ventures”, New York, NY: Wiley;



## **Controlo de Gestão:**

Anthony, R. e Govindarajan, V. (2007), “Management Control Systems” 20 th edition, McGraw Hill - International Edition;

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. e Young S. M. (2007), “Management Accounting”, 5 th edition, Person International Edition;

Borges A., Rodrigues A. e Morgado J. (2004), “Contabilidade e Finanças para a Gestão”, 2.ª edição, Áreas Editora;

Carenys, J. (2012). “Management Control Systems: A Historical Perspective”, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol. 1 nº1, pp.1 – 18;

Flamholtz, E. (1996), “Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications” *European Management Journal* Vol.14 nº6, pp. 596 – 611;

Harrington, R., Ottenbacher, M. (2011), “Strategic Management: an analysis of its representation and focus in recent hospitality research”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 nº4, pp.439 – 462;

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2011). “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores”, 9.ª edição, Áreas Editora;

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), “Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard”, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts;

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2007), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, pp. 1– 14;

Khemarhem A., (1970), “Dinâmica da Gestão e Controle Orçamental”, Rés Editora;

Major, M. J. e Vieira, R. (2009), “Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática”, Escolar Editora;

Margerin, J. (1991), “A Gestão Orçamental – Como Torná-la um Utensilio de Gestão”, Edições Prisma, Lisboa;

Merchant, K. A. e Van der Stede, W. A. (2007), “Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives”, 2 th edition, Prentice Hal;

Neves, J. (2007), “Análise Financeira – Técnicas Fundamentais”, 1.ª edição, Texto Editora;

Simons, R. (1990), “The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives”, Accounting Organizations and Society, Vol. 15, nº 1/2 pp.127 – 143.

### **Webgrafia:**

<http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes?id=2434&lang=PT#Histórico> – Definição de Incubadora de Empresas segundo o INE (2006), consulta dia 12-01-2014;

[http://www.incubar.net/pt/rierc\\_info/rede-de-incubadoras](http://www.incubar.net/pt/rierc_info/rede-de-incubadoras) – Rede de Incubadoras de Empresas Regional do Centro, consulta dia 26-01-2014;

<http://www.airo.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=bbfe915a-b090-492a-b4c0-18df2da456e4&m=a31> – Centro Incubador das Caldas da Rainha, consulta dia 15-03-2014;

<http://www.tagusvalley.pt/inovpoint.php> – INOV.POINT consulta dia 15-03-2014;

<http://www.open.pt/> – OPEN, consulta dia 06-04-2014;

<http://www.biocant.pt/> – Biocant Park, consulta dia 06-04-2014;

<http://ns131.hocnet.pt/?mid=4&zona=INCUBADORA%20DE%20EMPRESAS> – IEFF  
consulta dia 06-04-2014;

[http://www.incubar.net/pt/rierc\\_info/parceiros/aibap/](http://www.incubar.net/pt/rierc_info/parceiros/aibap/) – AIBAP consulta dia 06-04-2014;

<http://www.wrc.pt/> – Curia Tecnoparque, consulta dia 06-04-2014;

[http://www.incubar.net/pt/rierc\\_info/parceiros/incubadora-de-empresas-da-universidade-de-aveiro](http://www.incubar.net/pt/rierc_info/parceiros/incubadora-de-empresas-da-universidade-de-aveiro) – IEUA, consulta dia 06-04-2014;

<http://www.airv.pt/index.php/incubacaoempresas/instalacoesservicos> – Incubadora de  
Empresas da AIRV, consulta dia 06-04-2014;

<http://www.parkurbis.pt/> – Parkubis, consulta dia 06-04-2014;

<http://www.cm-covilha.pt/> – Câmara Municipal da Covilhã, consulta dia 06-04-2014;

<http://www.ipn.pt/> – Instituto Pedro Nunes, consulta dia 03-05-2014.