



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Competir num mundo em rede com uma rede como instrumento: A construção de um Balanced Scorecard num transitório português - O caso da Marmod.

Sérgio José Correia Rodrigues

Mestrado em Gestão,

Orientadora:

Prof. Doutora Carmen Marisela Fernandes de Freitas,
Professora Auxiliar da Universidade da Madeira, Faculdade de Ciências Sociais
Departamento de Gestão e Economia

Coorientador:

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa,
Professor Associado (com Agregação) do ISCTE – IUL Business School
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro, 2022



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Competir num mundo em rede com uma rede como instrumento: A construção de um Balanced Scorecard num transitório português - O caso da Marmod.

Sérgio José Correia Rodrigues

Mestrado em Gestão,

Orientadora:

Prof. Doutora Carmen Marisela Fernandes de Freitas,
Professora Auxiliar da Universidade da Madeira, Faculdade de Ciências Sociais
Departamento de Gestão e Economia

Coorientador:

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa,
Professor Associado (com Agregação) do ISCTE – IUL Business School
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro, 2022

Agradecimentos

À Professora Doutora Carmen Marisela Fernandes de Freitas, por ter acompanhado presencialmente o trabalho de orientação, sendo elemento fulcral para saber que em águas turbulentas se nada, não se desiste;

Ao Professor Doutor Álvaro Augusto da Rosa pela sua orientação, rapidez e disponibilidade permanente, que na simplicidade do seu questionamento me deu muitas das respostas mais complexas;

Ao Grupo Sousa, por acreditar e apoiar na formação dos seus colaboradores, e por, diariamente, nos colocar à prova para sermos melhores;

Ao Dr. José Manica pelo apoio, participação e determinação na conclusão deste projeto;

Aos entrevistados e restantes intervenientes, pelo tempo e disponibilidade com que aceitaram e acarinham o projeto;

Aos meus colegas atuais do DFCG, e a todos os outros com os quais tive oportunidade de trabalhar no Grupo Sousa. Os vossos ensinamentos permitem-me ser melhor profissional;

Aos meus colegas de trabalho e de universidade que se transformaram em amigos e me ajudaram a seguir em frente e dar o meu melhor;

A todos os meus professores que desde jovem me incutiram que aprender é viajar sem sairmos fisicamente do lugar;

Aos meus amigos que apesar de verem planos conjuntos gorados, por ter de trabalhar neste projeto, sempre mostraram o seu interesse e apoio;

Ao Vítor, pelo ânimo e por ser um irmão para mim;

À minha avó Serafina que me ensinou, através do seu exemplo, o significado de luta e superação;

À minha mãe que me demonstra diariamente o quanto incondicional é o seu amor por mim;

A Deus por me iluminar e me dar o discernimento para perceber que, apesar das dificuldades, os milagres da vida estão mesmo à nossa frente.

Sumário

Em 2022 assinalam-se os trinta anos do Balanced Scorecard (BSC). É da revisão de literatura dessas três décadas que se apresentam as principais características desse instrumento, um guia de como construí-lo e evidências sobre a sua aplicação no mundo.

Em 2023, a Marmod, transitário português, integrado recentemente no Grupo Sousa, assinalará também trinta anos de existência. É nesta confluência de efemérides, e na existência crescente de desafios na empresa, que este projeto foi conduzido, com o objetivo final de criar um BSC para a Marmod que se consolide como o seu instrumento de avaliação da performance.

Para a elaboração desse BSC foram geradas ferramentas de análise ao ambiente interno e externo da empresa. Os efeitos da pandemia da COVID-19, das sanções entre blocos económicos, da inflação, das alterações climáticas e da integração a montante por armadores concorrentes, assim como da pouca diferenciação do serviço prestado, permitem entender a complexidade do ambiente onde a empresa opera.

Traçada a estratégia da empresa, com o contributo de entrevistas realizadas, construiu-se o mapa estratégico que evidenciou o pretendido: um serviço personalizado alicerçado em pessoas capazes e empoderadas que, fazendo uso de sistemas e estruturas especializadas, garantam o crescimento sustentável. Estes princípios, embora conhecidos e coincidentes entre os intervenientes, não se encontravam formalizados.

A recente uniformização de sistemas e a pertença a uma estrutura como a do Grupo Sousa permitem, à Marmod, implementar com facilidade o BSC apresentado, estando, no entanto, identificados, nas iniciativas estratégicas, os mecanismos necessários para a implementação na sua plenitude.

Palavras Chave: Balanced Scorecard, Performance, Estratégia, Transitários, Transportes, Marmod.

Classificação JEL: M10

Summary

This year marks the thirtieth anniversary of the Balanced Scorecard (BSC). The literature review of the last three decades allows the presentation of the main characteristics of this instrument, presenting a guide on its formulation and evidence of its application throughout the world.

In 2023, Marmod, a Portuguese freight forwarder, recently integrated into Grupo Sousa, also celebrates thirty years of existence. It's in this confluence of ephemeris, and the increasing number of challenges faced that this project was executed, with the main goal of creating a BSC for Marmod, which has the potential of becoming Marmod's own performance evaluation instrument.

For the elaboration of this BSC, several analysis tools were generated for the examination of the company's internal and external environment. The effects of the COVID-19 pandemic, sanctions between economic blocs, inflation, climate change and upstream integration by competing shipowners and the little differentiation of the service provided, allow us to understand the complexity of the environment where Marmod operates.

With the contribution of the interviews, the strategic map was built elucidating Marmod's strategy: a personalized service based on capable and empowered people who, using specialized systems and structures, guarantee the company's sustainable growth. These principles, tacitly known by all involved, weren't recorded.

The recent events that Marmod faced, its integration in Grupo Sousa and the reformulation of its IT systems, makes it easy to implement the BSC as presented in this project, however, it is identified, in the strategic initiatives, the necessary mechanisms for its full implementation.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Strategy, Freight Forwarder, Transports, Marmod.

JEL Classification: M10

Índice

Agradecimentos	iii
Sumário	v
Summary	vii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Enquadramento Geral e Motivação para o Projeto	1
1.2. Objetivos da Investigação.....	1
1.3. Aspetos Metodológicos.....	2
1.4. Estrutura do Projeto	3
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	5
2.1. BSC – Abordagem Geral	5
2.2. BSC – As Perspetivas.....	6
2.3. BSC – Os Indicadores: Características e Quantidade	7
2.4. O Ciclo da Gestão e a Criação do BSC	8
2.4.1. Fase 1 – Desenvolver a Estratégia.....	9
2.4.2. Fase 2 – Traduzir em Objetivos e Iniciativas	10
2.4.2.1. Os Mapas Estratégicos	10
2.4.3. Fases 3, 4 e 5 – Planear a Operacionalização da Implementação Estratégica, Monitorizar, Aprender, Testar e Adaptar a Estratégia	11
2.5. BSC – Críticas, Aplicação Implementação	11
2.6. O BSC e a sua Aplicação no Mundo.....	13
2.7. O BSC aliado a Outros Instrumentos	14
2.8. O Setor do Transporte e Logística	15
Capítulo 3 - Metodologia	17
3.1. Aspetos metodológicos	17
3.2.1. Fase 1: Desenvolver a Estratégia.....	18
3.2.2. Fase 2: Traduzir em objetivos e iniciativas.....	20
Capítulo 4 - Apresentação da empresa e enquadramento no Grupo Sousa	23

4.1.	A Marmod.....	23
4.2.	O Grupo Sousa.....	24
4.3.	A Marmod e o Grupo Sousa: Histórico, Interações e Avaliação da Performance.....	25
Capítulo 5 - Construção do BSC	29	
5.1.	Fase 1 – Desenvolver a Estratégia	29
5.1.1.	Etapas I e II: Preparar o Projeto e Compreender a Visão e a Estratégia.....	29
5.1.1.1	Análise das 5 forças de Porter.....	29
5.1.1.2	Análise PESTEL.....	31
5.1.1.3	Oportunidades e Ameaças	32
5.1.1.4	Análise de Recursos e Capacidades internas – Pontos Fortes e Fracos	34
5.1.1.5	Matriz SWOT	37
5.1.1.6	Missão, Visão e Valores.....	39
5.1.1.7	Formulação Estratégica	41
5.2.	Fase 2: Traduzir em Objetivos e Iniciativas	43
5.2.1.	Etapa III: Identificar as Prioridades e os Objetivos Estratégicos	44
5.2.1.1	Perspetivas, temas e objetivos estratégicos	44
5.2.1.2	O Mapa estratégico da Marmod	45
5.2.2.	Etapas IV e V: Selecionar os Indicadores e Operacionalizar o Projeto.....	47
5.2.2.1	Os indicadores estratégicos	47
5.2.2.2	As iniciativas estratégicas.....	52
Capítulo 6 – Conclusão	55	
6.1.	Conclusão do Projeto	55
6.2.	Limitações.....	56
6.3.	Oportunidades de Investigação e Trabalhos Futuros.....	57
Referências Bibliográficas	59	
Anexos.....	65	

Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Estrutura do Projeto: Organização das ações desenvolvidas e enquadramento com as fases do ciclo da Gestão de Kaplan e Norton (2008) e a metodologia de Papalexandris et al. (2005).	22
Tabela 4.1. Organização interna do Grupo Sousa.....	25
Tabela 5.1. Análise SWOT da Marmod	38
Tabela 5.2. Mapeamento dos objetivos estratégicos e especificações sobre os seus indicadores	48
Tabela 5.3. Mapeamento de iniciativas estratégicas e impacto nos objetivos estratégicos.....	53

Índice de Figuras

Figura 2.1. Benefícios para a Gestão da implementação do BSC.....	5
Figura 2.2. Drivers para o aumento da produtividade, satisfação e retenção dos colaboradores.....	7
Figura 2.3. Fases do ciclo da gestão – Proposta de Kaplan e Norton	9
Figura 4.1. Organização interna da Marmod	23
Figura 5.1. Número de colaboradores por antiguidade na Marmod.....	35
Figura 5.2. Mapa Estratégico da Marmod	46

Glossário de Siglas

APAT – Associação dos Transitários de Portugal

BSC – Balanced Scorecard

CA – Conselho de Administração

CV – Cabo Verde

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ERP – Enterprise Resource Planning

EVA® – Economic Value Added

FIATA – Federação Internacional das Associações de Transitários

GB – Guiné Bissau

GS – Grupo Sousa

IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.

MC – Margem de Contribuição

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal

RAI – Resultado Antes de Imposto

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TEU – Twenty-foot Equivalent Unit

TI – Tecnologias de Informação

VN – Volume de Negócios

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Enquadramento Geral e Motivação para o Projeto

O conhecimento académico não se circunscreve apenas à academia pelo que cada vez mais a investigação nas áreas como a gestão pretendem estudar casos e pessoas reais (Edmondson & McManus, 2007).

É dessa realidade que surge o tema associado a este projeto e que visa aprofundar aquilo que o BSC é, enquanto instrumento de controlo de gestão e de avaliação de performance, e o modo em que se poderá enquadrar na realidade da Marmod.

Da necessidade de procurar a melhoria contínua e ser capaz de lidar com os desafios do futuro, garantindo a sustentabilidade dos negócios, nasce a vontade de estudar a aplicabilidade de ferramentas mais atuais para esta empresa, nomeadamente de um instrumento como o BSC, que minimiza algumas lacunas de ferramentas puramente focadas em resultados financeiros (Kaplan e Norton, 2005a).

O facto de o autor deste projeto ser o *controller* da Marmod, abona para esta vontade de apresentar novas soluções e ser parte ativa e contributiva para o crescimento da empresa e do Grupo em que se insere. A motivação pessoal também assenta em experiências profissionais anteriores, em que simultaneamente se desempenharam funções operacionais e financeiras, que permitiram entender as dualidades entre ambas as áreas, com cada uma delas a ser considerada como preponderante para o sucesso empresarial. É na tentativa de, internamente, apresentar uma solução alternativa aos modelos atuais de Controlo de Gestão, que possa servir ambas as partes, que nasce este projeto.

A opção de estudo recaiu na Marmod por ser tratar de uma empresa que, não sendo organicamente complexa, representa um dos suportes na internacionalização do grupo empresarial que integra.

1.2. Objetivos da Investigação

Tendo em conta que o autor deste trabalho faz parte dos próprios quadros, existe uma perspetiva pessoal de existirem ações estratégicas que embora tenham ideais subjacentes não têm a sua quantificação. Desprovido de opiniões pessoais e acompanhado com a visão crítica e sustentada que um projeto deste calibre exige, pretende-se avaliar o posicionamento estratégico no que se refere às ferramentas e às ações que o sustentam.

Assim, este projeto procura, em primeira instância, e de forma sumária apresentar aquilo que é um BSC e depois aplicar o modelo de construção para a Marmod, uma empresa integrada recentemente no Grupo Sousa, que por sua vez tem experienciado crescimento acelerado nos últimos anos. É neste crescimento e na consequente diversificação de realidades e geografias onde o Grupo opera que surge a exigência de dar aos tomadores de decisão ferramentas mais globais que lhes permitam, assertivamente, praticar a gestão e comunicar, claramente, a estratégia.

Pretende-se que deste trabalho resulte um documento que funcione como um manual básico que possa ser avaliado academicamente, e também na prática, como ferramenta estratégica da empresa Marmod. Assim, no fim, pretende-se entender como seria o BSC da Marmod, compreendendo se a organização está preparada orgânica e culturalmente para alterar os atuais instrumentos de avaliação da performance e se existe sintonia e alinhamento entre o grupo empresarial que detém a Marmod e a própria organização.

Sendo objeto de estudo, uma empresa que trabalha em rede, será criado um BSC para a Marmod que possa funcionar como uma rede que sustente a avaliação da sua performance.

1.3. Aspectos Metodológicos

Tratando-se da construção de um BSC para uma empresa específica, o método utilizado é o de caso de estudo, nomeadamente o de caso único (Yin, 2009), tendo como acompanhamento na construção do instrumento as fases do ciclo da gestão (Kaplan & Norton, 2008) e auxiliando-se da metodologia proposta por Papalexandris et al. (2005) no que a ordenação e escolha diz respeito. Ao longo do documento acompanham-se as primeiras fases do ciclo proposto por Kaplan & Norton (2008), e a sua aplicação na Marmod, obtendo como *output* as ferramentas que lhe dão suporte e as que daí resultam.

A pesquisa desenvolvida é de caráter qualitativa e está operacionalizada, fundamentalmente, em entrevistas presenciais. Tanto documentos internos, como os sítios eletrónicos da Marmod e do Grupo Sousa foram consultados, tendo, ainda, sido efetuadas quatro visitas presenciais diárias ao escritório de Lisboa com vista a avaliar *in loco* o funcionamento quotidiano da empresa. Foram, igualmente, consultadas publicações da área de transporte e bases de dados com informação relativa aos principais mercados e à indústria onde a empresa opera.

De relembrar que o autor desta investigação está diretamente associado à Marmod, na qualidade de membro da equipa do departamento que tutela o Controlo de Gestão no Grupo Sousa. A política de privacidade do Grupo não permitiu a divulgação total da informação interna, havendo por isso o cuidado de não partilhar informação de caráter sensível e confidencial, sem, contudo, colocar em

causa a informação necessária para a construção do BSC que aqui se apresenta e comprometer o objetivo inicial traçado.

1.4. Estrutura do Projeto

O trabalho está constituído da seguinte forma:

O Capítulo 2 inicia este projeto com uma abordagem geral do BSC e a sua evolução até à atualidade, passando pelas perspetivas e indicadores que lhe estão associados. A partir daí tentar-se-á entender como se elabora um BSC e quais as críticas que lhe foram colocadas, tendo, na parte empírica, especial atenção quanto à construção do modelo. Da sua aplicação em vários países pretende-se tirar ilações que permitam entender se o modelo é aplicável a todas as realidades e quais são as recomendações na criação e implementação do instrumento. Por último, faz-se uma abordagem ao setor de transportes em que a empresa se insere.

No capítulo 3, referente, à metodologia explicar-se-á que tipo de investigação se está a efetuar e quais os métodos utilizados, explanando as opções tomadas e os seus intervenientes.

No capítulo 4, é efetuada uma apresentação da empresa, do grupo onde se insere e das relações entre ambas as entidades, onde será apresentada a estrutura organizacional e os atuais métodos de reporte utilizados.

No capítulo 5, são percorridas as fases de construção do instrumento e as ferramentas associadas a cada uma dessas fases, apresentando o Mapa Estratégico e o BSC da Marmod.

Por último, no capítulo 6, são apresentadas as principais conclusões acerca do instrumento criado e as sugestões para a sua implementação, identificando as limitações do projeto e aferindo as oportunidades futuras de investigação.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

2.1. BSC – Abordagem Geral

Com o intuito de colmatar algumas lacunas, como a gestão baseada em métricas puramente financeiras, e permitir uma análise multidimensional que não estivesse desconexa da estratégia, Kaplan e Norton (2005a) apresentaram o Balanced Scorecard (BSC), um instrumento com objetivos, indicadores e metas financeiras e não financeiras conectadas entre si e com a estratégia organizacional, dividido em quatro perspetivas para permitir uma análise global. O BSC tem como propósito ser um auxiliar na implementação estratégica, fase da gestão estratégica que tende a ser mais subestimada (Mišáková & Kočiová, 2014). Este instrumento assume que o sucesso estratégico assenta na compreensão do ciclo que liga a estratégia à operação e nas ferramentas necessárias em cada fase (Kaplan & Norton, 2008). O BSC evoluiu sendo considerado um sistema de gestão estratégica que permite às ações diárias irem de encontro às metas futuras da organização (Kaplan e Norton, 2007), direcionando as atenções para os *drivers* do resultado (Kaplan & Norton, 2008).

				
<p>Traduzir a visão para todos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Definindo um conjunto de objetivos e métricas onde constam os potencializadores para o sucesso no longo prazo.- Colmatando os eufemismos que poderão constar na missão, visão e valores que dificilmente se traduzem operacionalmente.	<p>Esclarecer o ponto de destino:</p> <ul style="list-style-type: none">- Indicando onde se quer chegar e a forma de lá chegar.- Tendo indicadores de resultado e indicadores de variáveis condutoras a esses mesmos resultados.- Evidenciando as lacunas que existem na empresa e que se devem colmatar.	<p>Comunicar e conectar:</p> <ul style="list-style-type: none">- Facilitando a comunicação entre quem formula a estratégia e quem a executa.- Indicando os objetivos que garantem o sucesso, se cumpridos.- Definindo e alinhando as metas organizacionais com as individuais.- Aliando o sistema de incentivos com objetivos de curto e longo prazo.	<p>Planejar o funcionamento:</p> <ul style="list-style-type: none">- Avaliando as iniciativas e programas prioritários para cumprir a estratégia.- Conjungando com outras ferramentas como o orçamento.- Alocando de forma mais assertiva os recursos disponíveis às metas estratégicas.	<p>Aprender e obter feedback:</p> <ul style="list-style-type: none">- Fazendo do BSC um instrumento de aprendizagem estratégica.- Testando se os fundamentos da estratégia estão corretos.- Distanciando de modelos tradicionais assentes em métricas puramente financeiras que não evidenciam a real execução estratégica.

Figura 2.1. Benefícios para a Gestão da implementação do BSC (Adaptado de Kaplan e Norton, 2007)

A Figura 2.1 resume os benefícios para a gestão, decorrentes da aplicação do BSC, um instrumento que não se esgota na sua criação ou implementação, pois acompanha a empresa permanentemente

(Kaplan & Norton, 2007) permitindo testar a estratégia em tempo real e avaliar as relações de causalidade que estão na sua base (Kaplan & Norton, 1996a).

Na atualidade, as empresas demonstram maior preocupação com o seu impacto ambiental, económico e social (Hansen e Schaltegger, 2016; Kalender & Vayvay, 2016; Woerd & Brink, 2004), havendo, por isso, a necessidade de alargar e incluir estas preocupações nos instrumentos de gestão utilizados, como o BSC (Guix & Font, 2020). Como tal, Kaplan e McMillan (2021), apresentaram a proposta de um BSC adaptado, que promove as sinergias entre vários *stakeholders* e que se caracteriza por ter uma reinterpretação das suas perspetivas tradicionais, alargando o seu espectro. Ressalva-se, no entanto, que as preocupações ambientais e sociais estarão refletidas de forma indireta nas perspetivas já existentes no BSC tradicional, se a estratégia em que o mesmo assenta tiver esses pressupostos, havendo, ainda assim, a possibilidade de adicionar uma perspetiva exclusiva para a dimensão ambiente e responsabilidade social (Kaplan & McMillan, 2021).

Quanto à sua versatilidade, o BSC é um instrumento flexível, adaptável e possível de implementar em vários tipos de organização, não se cingindo apenas a um tipo de indústria, ou a uma dimensão-tipo de organização (Tawse & Tabesh, 2022).

2.2. BSC – As Perspetivas

Kaplan e Norton (2005a) identificaram quatro perspetivas modelo que devem fazer parte de um BSC: Financeira; Clientes; Processos Internos; e Aprendizagem e Crescimento. Os autores, clarificaram que essas perspetivas, seguidamente explanadas, constituem aquilo que se constatou ser um alicerce robusto para um conjunto de organizações onde se implementou o BSC, salientando, no entanto, que consoante a estratégia da organização o número de perspetivas poderá ser diferente, desde que nenhuma delas surja desconexa (Kaplan e Norton, 1996b).

É na perspetiva financeira que se deverá começar por delinejar o BSC (Kaplan & Norton, 1996b). As métricas financeiras definem os objetivos de longo prazo para a organização, estando associadas à fase em que a empresa se encontra: crescimento, maturidade ou declínio (Kaplan & Norton, 1996a).

Tendo em conta que as empresas que desejam fazer tudo para captar todos os clientes, acabam por não fazer nada para ninguém (Kaplan & Norton, 1996b), na perspetiva de clientes são definidos os segmentos e mercados em que se irá operar e apostar. Embora seja uma perspetiva onde existam indicadores transversais a várias empresas e estratégias, os mesmos deverão ser adaptados consoantes os clientes que foram definidos inicialmente (Kaplan & Norton, 1996a).

Acompanhando o efeito cascata que no BSC se recomenda, segue-se a definição dos objetivos dos processos internos, onde se definem aqueles que são críticos para o sucesso. Ou seja, os que permitem

que o serviço prestado vá de encontro à proposta de valor do segmento de clientes definido na perspetiva anterior, e que consequentemente satisfazem os acionistas por serem condutores a excelentes resultados financeiros (Kaplan & Norton, 1996a).

O BSC inova em relação aos sistemas tradicionais pois, simultaneamente, identifica os processos já existentes assim como os novos processos necessários para ir de encontro às expetativas dos clientes e acionistas (Kaplan & Norton, 1996a).

A última perspetiva é a de Aprendizagem e Crescimento. Nesta, identifica-se a infraestrutura que a organização necessita para atingir os seus objetivos estratégicos e o crescimento no longo prazo (Kaplan & Norton, 1996a). Essa infraestrutura engloba as capacidades dos colaboradores, a sua motivação, alinhamento e *empowement*, assim como os sistemas de informação que a empresa detém (Kaplan & Norton, 1996b). Habitualmente, como indicadores de resultado são escolhidas métricas para aferir a satisfação dos colaboradores e a retenção dos mesmos, assim como a sua produtividade (Kaplan & Norton, 1996b), sendo que os fatores que conduzem aos níveis desejáveis tendem a ser os que se apresentam na Figura 2.2.

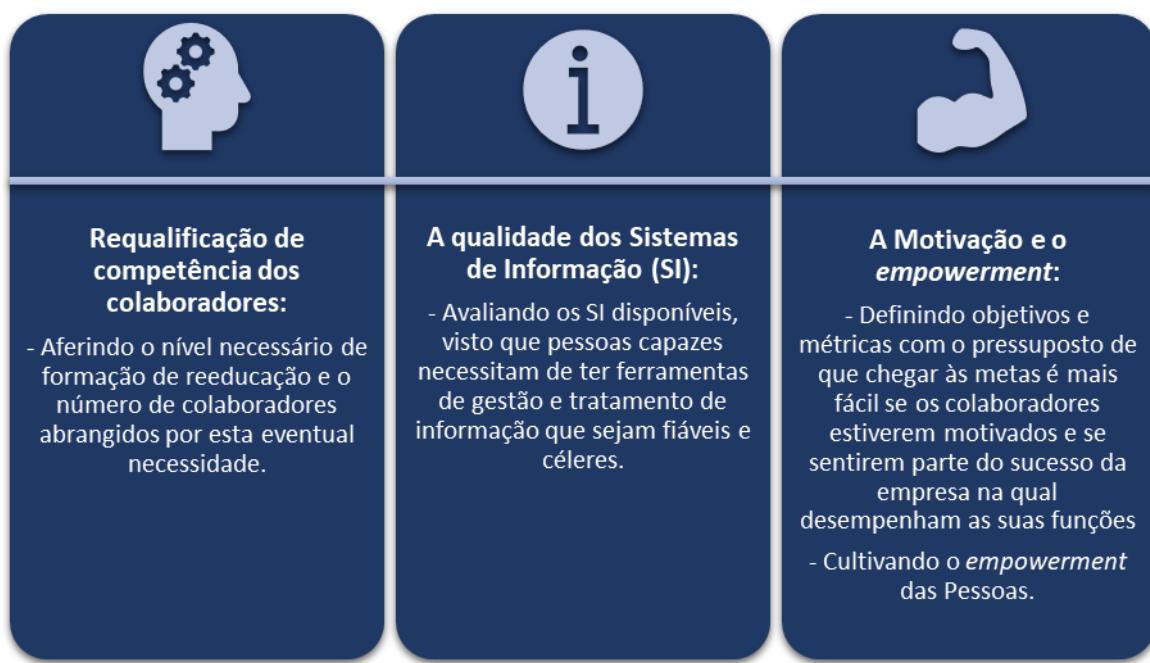


Figura 2.2. Drivers para o aumento da produtividade, satisfação e retenção dos colaboradores
(Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

2.3. BSC – Os Indicadores: Características e Quantidade

O BSC preconiza a combinação de métricas financeiras e não financeiras, pois as primeiras surgem com algum atraso, havendo, ainda, a possibilidade de se sacrificar o crescimento de longo prazo em troca

de uma boa performance no curto prazo (Kaplan & Norton, 2001a), e as segundas, carecendo do impacto que financeiramente têm, perdem utilidade (Kaplan & Norton 1996a).

Kaplan e Norton (2004) destacam a importância de identificar e valorizar os ativos intangíveis, sustentando que os mesmos representam uma vantagem competitiva mais sustentável quando conjugados, razão pela qual o BSC é constituído por perspetivas que abordam os ativos intangíveis e que têm indicadores não financeiros. De salientar, que o termo ativo intangível, neste contexto, não alude ao conceito puramente contabilístico definido pela International Accounting Standards 38 (IFRS Foundation, 2022), mas a outros elementos que constituem ativos, não identificáveis contabilisticamente, e que trazem benefícios económicos para a empresa como: processos internos, relações com clientes e colaboradores, capacidades intelectuais e sociais das pessoas de uma dada organização, o seu *empowerment*, cultura organizacional, imagem empresarial, entre outros.

Não se limitando a ser um *dashboard* de métricas financeiras e não financeiras desconexas da estratégia (Kaplan & Norton, 1996b), o BSC é um suplemento à gestão financeira convencional que permite medir como a utilização e a combinação de ativos tangíveis e intangíveis pode criar valor e gerar resultados financeiros (Kaplan & Norton, 2001a). Assim, nas métricas do BSC deverá existir uma ligação que as conecte para que confluam para o cumprimento da estratégia, testando e avaliando a efetividade da mesma, e como esta é percecionada pela organização como um todo (Kaplan & Norton, 1996b).

Outra condição necessária assenta em ter métricas de resultado e métricas que o induzam (Kaplan & Norton, 2005a), revelando a necessidade de haver uma relação causa-efeito. O equilíbrio entre as métricas de resultado e de indução é primordial, pois a prevalência de umas em detrimento de outras deturpa os benefícios BSC (Kaplan & Norton, 1996a).

Não existindo um número exato de indicadores, recomenda-se que o *scorecard* não tenha demasiadas métricas que originem a perda do foco na sua análise (Hoque, 2014). Kaplan e Norton (1996b) sugerem que o número de indicadores esteja entre os 16 a 25, podendo, eventualmente, ser menor.

2.4. O Ciclo da Gestão e a Criação do BSC

Em 2008, Kaplan e Norton apresentaram um ciclo de gestão com cinco fases, que inclui o BSC, visando balancear a estratégia e a operação. A Figura 2.3 apresenta um sumário desse ciclo de gestão.



Figura 2.3. Fases do ciclo da gestão – Proposta de Kaplan e Norton (Adaptado de Kaplan e Norton, 2008)

2.4.1. Fase 1 – Desenvolver a Estratégia

Na primeira fase, em que ocorre o desenvolvimento da estratégia importa perceber em que setor se insere a empresa e formalizar a sua razão de ser, a missão, assim como a sua aspiração, a visão, e o comportamento interno que se privilegia para alcançar a visão cumprindo a missão, os valores (Kaplan & Norton, 2008). A estratégia deverá ser formulada entendendo que clientes se espera ter, que necessidades lhes serão satisfeitas e qual a proposta de valor a oferecer, clarificando, quais os processos internos elementares para a vantagem competitiva, quais as características das pessoas, dos sistemas de informação e da estrutura organizacional necessárias para se concretizarem os processos chave e se cumprir a estratégia (Kaplan & Norton, 2008).

Nesta fase de formulação e formalização da estratégia recorre-se, assim, a ferramentas como a análise das 5 forças de Porter, a análise PESTEL, e a análise SWOT (Kaplan e Norton, 2008) analisando o ambiente onde a organização se insere e que define o seu rumo estratégico (Hutzschenreuter e Kleindienst, 2006).

A utilização de uma análise SWOT para a construção do BSC é defendida por Quezada et al. (2019), já que os objetivos estratégicos do BSC deverão ser derivados da mesma, e das alternativas estratégicas existentes.

2.4.2. Fase 2 – Traduzir em Objetivos e Iniciativas

Na segunda fase, em que se pretende traduzir operacionalmente a estratégia da empresa, é sugerida uma ferramenta criada por Kaplan e Norton (2000): os mapas estratégicos.

2.4.2.1. Os Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos são uma representação gráfica que, numa única folha, reúne os objetivos cruciais da organização e que conduzem à performance desejada. Os mesmos, apresentam as relações de causalidade entre objetivos estratégicos e de como a alocação de recursos tangíveis e intangíveis podem gerar resultados tangíveis através da interconexão entre estes (Kaplan & Norton, 2000). A utilidade dos mapas estratégicos como ponto de partida é salientada, inclusive, na implementação de modelos de gestão de performance diferentes do BSC (Bourne et al., 2017).

O mapa estratégico de uma dada empresa está estruturado, à semelhança do BSC, em quatro perspetivas e, quando analisado, deverá explicar desde a sua base, que competências e sistemas de informação deverão ter as pessoas da empresa de modo a: prestarem serviços com a maior eficiência; criarem produtos e serviços de valor acrescentado para os clientes; e gerarem resultados para os acionistas (Kaplan & Norton, 2000). A melhor forma de construir o mapa estratégico é definindo um dado resultado e verificando qual a forma de chegar a esse resultado (*o driver*), sendo que a construção tende a iniciar-se, à semelhança do BSC, pela perspetiva financeira, e por entender como será gerado valor aos acionistas (Kaplan & Norton, 2000).

Kaplan e Norton (2000) concluíram que cerca de 75% dos gestores executivos não reuniam consenso sobre a proposta de valor a apresentar ao cliente, pelo que a elaboração de um mapa estratégico permitirá colocar no papel aquilo que se julga estar assumido. Assim, o mapa permite identificar as lacunas nas estratégias implementadas e serve também para comunicar e formalizar a estratégia, já que "*the formulation of great strategies is an art, and it will always remain so. But the description of strategy should not be an art*" (Kaplan & Norton, 2000, p. 176). Capelo e Dias (2009) comprovaram que a utilização do BSC em conjunto com os mapas estratégicos permite alinhar os pressupostos definidos na conceção do BSC com os pressupostos pessoais que cada colaborador tem sobre o funcionamento da empresa, permitindo melhorias na performance. Para facilitar o equilíbrio entre o curto e o longo prazo, Kaplan e Norton (2008) sugerem que na construção do mapa estratégico se definam cerca de 3 a 5 temas estratégicos que funcionem como agregador de objetivos estratégicos.

A utilização de sistemas mais complexos é contraproducente quando comparado com os mapas estratégicos, sempre que analisado ao seu custo-benefício (Farrel et al. 2012), o que demonstra que estes mapas desempenham um papel importante nas organizações.

Nesta fase são definidas, ainda, as iniciativas estratégicas, ações que auxiliam o cumprimento dos objetivos estratégicos das várias perspetivas do BSC, os indicadores, e as metas a atingir (Kaplan & Norton, 2008).

2.4.3. Fases 3, 4 e 5 – Planear a Operacionalização da Implementação Estratégica, Monitorizar, Aprender, Testar e Adaptar a Estratégia

Na terceira fase são definidas as prioridades na melhoria dos processos, preparados os planos de vendas detalhados e de alocação de recursos e ainda elaborados orçamentos operacionais e de capital, abrindo a possibilidade para a realização de *forecasts* alinhados com a estratégia (Kaplan & Norton, 2008).

A quarta fase passa pelo estabelecimento e agendamento de reuniões que permitam discutir questões relacionadas com o desempenho operacional, e questões relacionadas com os temas estratégicos em que não se debata a estratégia no seu todo, mas sim parte dos temas estratégicos, definidos no mapa estratégico, pois a discussão plena seria demasiado longa e insuficiente para reuniões que se pretendem breves (Kaplan & Norton, 2008).

Por último, na quinta fase é encerrado o ciclo, sendo analisado se os pressupostos que levaram à estratégia definida na primeira fase se mantêm válidos (Kaplan & Norton, 2008).

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) apresentaram as fragilidades e a humanização que envolve o processo estratégico, que em si tem um forte peso das convicções, vivências e experiência de quem está a formular a estratégia. Esta última fase evidencia uma das vantagens do BSC: testar a estratégia, levando as convicções sob as quais foi formulada para a realidade, tendo métricas que consigam verificar a qualidade e validade das mesmas.

Tendo em consideração que o propósito deste trabalho, é a elaboração de um BSC, as primeiras 2 fases foram privilegiadas na sua explanação do ciclo de gestão apresentado por Kaplan e Norton (2008), pois as fases seguintes encontram-se num estado posterior à construção do instrumento.

2.5. BSC – Críticas, Aplicação Implementação

O BSC não está desprovido de críticas. Para Dinesh e Palmer (1998) o BSC é muito semelhante ao sistema de gestão por objetivos. Van Veen-Dirks e Wijn (2002) argumentaram que a revisão da estratégia com o BSC poderá ocorrer após a performance planeada não ser atingida, pelo que se os

níveis forem atingidos, o incentivo a se reavaliar a estratégia é baixo, relegando eventuais oportunidades estratégicas e ameaças do ambiente onde se está inserido. Norreklit (2003) questionou, o facto de o sistema ignorar a concorrência e o desenvolvimento tecnológico, não sendo, por isso, um modelo efetivo de controlo. Para Norreklit (2000) a relação de causalidade entre as perspetivas é mais lógica do que empírica, não havendo um cálculo subjacente, tendo criticado a validação do modelo por ter sido baseada em casos de estudo muito complexos e pouco objetivos. Outra crítica adicional assenta no facto do BSC ser um modelo que apela principalmente à persuasão e que falha em ter argumentos sustentáveis e provas científicas da sua validade (Norreklit, 2003; Norreklit et al. 2012).

No que concerne às evidências das primeiras empresas que instituíram o BSC, mais do que propriamente um novo sistema de controlo de gestão estratégica, as equipas executivas alegaram que viram o instrumento como uma forma de organização e conexão entre o curto e o longo prazo, o essencial e o acessório (Kaplan & Norton, 1996a), o que revela que numa primeira fase o BSC assume o papel de ferramenta de organização e de sistematização.

A implementação do BSC mostrou que apesar da maioria das empresas terem a sua estratégia formulada, tinham, nos seus órgãos de gestão, divergências em como a estratégia seria traduzida operacionalmente (Kaplan & Norton, 1996a). Sioncke e Parmentier (2007) destacaram a necessidade de as organizações terem um certo nível de integração e alinhamento na sua aplicação de sistemas de controlo de gestão. A falta de alinhamento, foi evidenciada em várias empresas onde a execução estratégica estava desconexa da sua formulação, estando muitas vezes a estratégia circunscrita à gestão executiva (Kaplan & Norton, 2005b).

As evidências empíricas demonstraram que o contributo do BSC depende de 3 princípios: a melhor tradução da estratégia em termos operacionais; a estratégia não se tornar um processo estático; e o alinhamento dentro da organização das competências, processos e serviços (De Geuser et al., 2009).

O sucesso do BSC parece também estar relacionado com aspectos culturais, pelo que as empresas devem adaptar as suas expectativas em relação aos efeitos da implementação do modelo e o quanto demorarão, tendo em conta a sua atual cultura organizacional (Deem et al., 2009).

No que concerne aos benefícios, Atkinson (2006) concluiu que o BSC auxilia e cumpre o seu propósito de implementar a estratégia, sendo reconhecido o seu papel como elemento de comunicação e de possível interligação com outros instrumentos. Por outro lado, Tawse e Tabesh (2022) identificaram que existe uma correlação positiva moderada entre a implementação do BSC e a performance financeira, sendo que a utilização conjunta do mapa estratégico com o BSC permite um impacto positivo superior na performance empresarial, incrementando o efeito da utilização desta

ferramenta. Farrel et al. (2012) salientam que as empresas podem obter benefícios em desenvolver e comunicar as relações causais patentes no BSC pois aumenta o esforço dos colaboradores e consequentemente a performance da organização. As relações causa-efeito entre *drivers* e resultados, quando percebidas por todos os elementos da organização, contribuem para o sucesso de implementação do BSC (Capelo & Dias, 2009), pelo que algumas falhas podem ser explicadas por aquilo que Yu et al. (2008) classificam como falsos BSC, instrumentos com características semelhantes ao modelo tradicional, mas que fracassam no alinhamento com a estratégia empresarial e nas relações de causalidade entre as métricas.

A importância do BSC ser um modelo que alia métricas financeiras e não financeiras é amplamente reconhecida (Drew & Kaye, 2007; Norreklit, 2000; van Veen-Dirks & Wijn, 2002). O uso de métricas não financeiras veio ser reconhecido como preponderante na informação prestada pelas organizações pela Diretiva 2014/95/EU (EUR-Lex, 2022), mostrando o valor e a vanguarda que o BSC trouxe, quando manifestada a necessidade de combinação de métricas financeiras e não financeiras (Kaplan & Norton, 2005a).

A participação mais alargada de pessoas na elaboração de um BSC permite resultados melhores, pois promove o compromisso para com o instrumento (Kaplan & Norton 2007). Todavia, De Geuser et al. (2009) constataram que o envolvimento de todos os colaboradores e o apoio da gestão de topo não parecem ser pré-requisito para que a criação do BSC seja bem-sucedida.

2.6. O BSC e a sua Aplicação no Mundo

O sucesso na implementação do BSC não foi homogéneo. Na França, o BSC não obteve muita adesão, já que o instrumento está associado a uma ideologia onde se privilegia a recompensa e a ascensão de carreira com base no desempenho, o que difere do modelo francês em que a cultura é suportada em hierarquias (Bourguignon et al., 2004). Barreiras na implementação do BSC, relacionadas com questões culturais, foram também verificadas na China (Zeng & Luo, 2013).

Em entrevistas efetuadas em empresas escandinavas foram identificados problemas na implementação, e consequentemente no sucesso do BSC, relacionados com: a não compreensão do instrumento e dos auxiliares que o suportam, como o mapa estratégico; a existência de lacunas nos sistemas de informação; a falta de compromisso da gestão de topo e a inexistência de uma figura que mantivesse o projeto no ativo após a sua criação e implementação (Madsen & Stenheim, 2014). Na Austrália, parte das empresas que alegavam ter um BSC, na realidade não tinham as quatro perspetivas refletidas, sendo a financeira aquela que se verificava em todas, e a perspetiva de aprendizagem e crescimento a menos utilizada (Yu et al., 2008). Nesse mesmo estudo, constatou-se que a ligação das métricas e objetivos com a estratégia, assim como a relação de causalidade entre os objetivos e as

métricas de cada uma das perspetivas estão positivamente relacionadas com a eficácia da implementação do BSC (Yu et al., 2008).

Braam e Nijssen (2004), num estudo efetuado para a realidade neerlandesa, concluíram que o BSC deverá ser criado com o propósito de ser um meio e não um fim, pois a melhoria na performance só ocorre quando o seu uso complementa a estratégia empresarial. Sugerem, ainda, que numa fase inicial de implementação se comece por métricas mais simples, compreendidas e tidas como importantes por todos, monitorizando-as e refinando-as posteriormente consoante as necessidades (Braam & Nijssen, 2004).

Melhorias na performance financeira foram verificadas em empresas americanas do setor bancário que usaram o BSC, em comparação com as que usavam sistemas assentes em métricas puramente financeiras (Davis & Albright, 2004).

Em Portugal, Saraiva e Alves (2015), destacam a entrada tardia do conceito do BSC, por via académica, e a sua implementação fundamentalmente em grandes empresas. Na sua aplicação, Quesado et al. (2016) concluíram que, em Portugal, as empresas com BSC tinham o apoio e o compromisso da gestão de topo, formulavam e utilizavam os mapas estratégicos e estabeleciam as relações de causalidade entre os objetivos e métricas de cada perspetiva. Numa realidade insular e ultraperiférica, Curado e Manica (2010) notaram que apenas 10% das grandes empresas da Ilha da Madeira usavam o BSC e que embora os seus utilizadores lhes reconheçam benefícios na gestão, nenhuma das empresas o associou ao seu sistema de incentivos.

2.7.O BSC aliado a Outros Instrumentos

A implementação de um BSC faz da estratégia um processo contínuo e, por isso, interligar o BSC com outros instrumentos, como o orçamento, permite que a estratégia esteja presente, protegendo os investimentos de longo prazo e permitindo o crescimento sustentável da empresa (Kaplan & Norton, 2001b). Evita-se, com o BSC, desconexões entre a estratégia e outros instrumentos como: orçamentos, sistemas de prémios e incentivos, e em processos como a comunicação organizacional e as reuniões de gestão internas (Kaplan & Norton, 2005b).

A conexão entre o sistema de incentivos e o BSC poderá representar uma vantagem competitiva face aos concorrentes, desde que as métricas do instrumento sejam as adequadas para aliar ao sistema de incentivos e que as bases de dados que alimentam estas métricas sejam fidedignas (Kaplan & Norton, 2007). Debusk e Crabtree (2006) assumem a complexidade nesse relacionamento, destacando, no entanto, evidências de uma correlação positiva entre a melhoria da performance operacional em empresas que implementaram o BSC e, simultaneamente, aliaram o sistema de

incentivos a esta ferramenta. As métricas derivadas dos sistemas estratégicos, quando utilizadas na avaliação da performance, permitem maximizar os recursos detidos pela organização e o surgimento de novas oportunidades estratégicas, pois fomentam a permanência da estratégia no quotidiano da organização (Grafton et al., 2010).

2.8. O Setor do Transporte e Logística

Mantendo os moldes atuais de operação, o crescimento perspetivado para a globalidade do setor dos transportes encontra-se condicionado pela sua pouca sustentabilidade social, económica e ambiental (Ambra et al., 2018). O setor tem um conjunto de desafios que criam apreensão aos *stakeholders*, para quem a melhoria de serviço deve ser obtida através “sincromodalidade”, onde se alia a intermodalidade de tipos de transporte e o sincronismo e habilidade de executar eficientemente essas alternâncias, e a *Physical Internet*, como novos fatores de vantagem competitiva (Ambra et al., 2018).

A pandemia de SARS-CoV-2, colocou em evidência algumas fragilidades e interconexões do setor dos transportes (Shih e Foucault, 2021). O cenário assente na deslocalização de setores produtivos alimentada pela menor legislação laboral em países asiáticos e maiores navios cargueiros, foi abalado pelo deteriorar de relações EUA-China, incrementando a disruptão nos transportes e a necessidade de procurar rotas mais competitivas (Shih e Foucault, 2021). Consoante a sua realidade, muitas empresas terão de optar entre armazenar mais produtos ou diversificar a sua rede de fornecedores, reavaliando a sua cadeia logística (Shih, 2020). A ocorrência de eventos difíceis de prever, mas de grande impacto, como eventos climáticos, alimentam também a disruptão logística (Simchi-Levi et al., 2014).

Krauth et al. (2005) concluem que o setor logístico e a sua complexidade exigem novas e melhores formas de se avaliar a performance, já que o setor encara a pressão do desenvolvimento tecnológico que se constata globalmente e a consequente necessidade de se prestar um melhor serviço. Rajesh et al. (2012), assumindo a volatilidade da operação logística e a necessidade de reporte financeiro e não financeiro, com métricas da realidade interna e externa, fizeram uma proposta de objetivos estratégicos gerais para o BSC para um agente logístico, em várias funções.

O panorama na indústria transitária é caracterizado também pela integração vertical e horizontal que está a tornar-se uma constante na indústria marítima, e pela realidade das rotas diretas que podem criar vantagens competitivas para as empresas de transporte marítimo (Shih e Foucault, 2021). Embora as empresas do setor tenham apostado na integração e na oferta de um leque mais amplo de serviços, para empresas de logística, Liu e Lyons (2011) não encontraram relação entre a performance financeira e o espectro de serviços oferecidos, embora leques mais alargados de serviços, com características que vão de encontro às prioridades chave do cliente, melhorem a performance financeira.

O BSC com a capacidade de testar, comunicar, alinhar e clarificar a estratégia de uma empresa (Kaplan & Norton (1996a); Capelo & Dias (2009); Farrel et al. (2012) constitui uma ferramenta de auxílio num setor como o de transporte e de logística, que apresenta vários desafios futuros (Rajesh et al., 2012).

Capítulo 3 - Metodologia

3.1. Aspectos metodológicos

Sendo o intuito deste projeto esboçar um BSC para a Marmod, o método utilizado foi o de estudo de caso, metodologia apropriada para a avaliação de um cenário atual onde não se manipule os comportamentos e na qual se responde a perguntas de investigação sobre o como e o porquê (Yin, 2009). O método do caso de estudo tem o desenho de caso único, no qual o objeto de estudo é um caso com características únicas (Yin, 2009). Neste estudo em concreto, o caso será a Marmod e o seu BSC.

Uma das vantagens dos casos de estudo reside na existência de várias fontes de informação (Yin, 2009) tendo- se por isso recorrido à análise de documentação interna, visitas presenciais, contactos telefónicos e via *e-mail*, e tendo como elemento principal entrevistas semiestruturadas. O uso de entrevistas revela-se útil por permitir direcionar questões para as quais o estudo pretende obter respostas (Yin, 2009).

Conforme aconselhado por Kaplan e Norton (1996a), partiu-se da definição de um arquiteto responsável pelo BSC, o autor deste projeto, e da eleição de uma unidade de negócios, a Marmod. A construção do BSC foi efetuada em etapas que seguidamente serão descritas e que resultam de uma adaptação das observações efetuadas por Kaplan e Norton (1996a) aliadas às etapas de Papalexandris et al. (2005) que não são dissonantes dos autores do BSC. Essas etapas, são inseridas nas fases 1 e 2 do ciclo de gestão apresentado por Kaplan e Norton (2008) na Figura 2.3. A etapa VI proposta por Papalexandris et al. (2005), referente à implementação do BSC, não foi abordada por se encontrar num estado posterior a este projeto.

A metodologia foi adaptada na dimensão das equipas, com o objetivo de adequar as mesmas à realidade e ao contexto estudado (Edmondson & McManus, 2007). Este projeto académico não só tem a pretensão de cumprir com o rigor que lhe está inherente, mas também de permitir ter um instrumento que a empresa possa, efetivamente, utilizar, por se encontrar adaptado às suas necessidades.

Os resultados da pesquisa tiveram como base dados maioritariamente qualitativos. A pesquisa qualitativa acentuou o ónus que o investigador tem sobre a qualidade do próprio estudo já que não tem o distanciamento e o controlo que caracteriza o método quantitativo (Corbin & Morse, 2003). Neste contexto, Grodal et al. (2021) salientam a importância de explicar todos os passos tomados durante a investigação. Essa recomendação foi seguida ao longo deste trabalho, sendo explanados todos os passos adotados, por forma a garantir a transparência da investigação.

Mais do que ser um trabalho que seja percecionado como intrusivo, o propósito deste projeto assentou numa pesquisa de intervenção estrutural e que pudesse permitir uma melhoria organizacional através de algumas alterações na organização (Baard, 2010), tendo uma nova abordagem da avaliação da performance.

As recomendações de Corbin e Strauss (2008) foram adotadas, o que permitiu garantir a qualidade do trabalho, quer em termos da redação do projeto, quer ao nível da deteção de lacunas e correções necessárias na investigação.

3.2. Etapas da Investigação, Recolha de Dados e Intervenientes

3.2.1. Fase 1: Desenvolver a Estratégia

Etapa I: Esta fase constitui o início do projeto, no qual se efetuou uma apresentação à Administração que, após aprovação, permitiu a criação da equipa e o desenvolvimento de ações necessárias. Foi constituída uma equipa liderada pelo investigador, e atual *controller* da empresa, tendo tido a supervisão e apoio do seu superior hierárquico, responsável pelo Controlo de Gestão. A equipa constituída, contou, também, com outros três elementos que integraram o conjunto de entrevistados e cuja escolha será posteriormente explanada. O plano de comunicação centrou-se em privilegiar o contacto presencial, quando possível, tendo sido utilizados outros meios como chamadas telefónicas e contactos por correio eletrónico para clarificar os temas. As entrevistas foram agendadas com antecedência junto dos entrevistados e conforme as suas disponibilidades, em locais por eles próprios definidos.

Etapa II: Nesta fase foram elaboradas avaliações ao ambiente onde a empresa se insere através da análise das 5 Forças de Porter, de uma análise PESTEL e de uma análise das suas competências e recursos derivando uma análise SWOT. Foram clarificados a missão, a visão e os valores da empresa.

A análise das 5 Forças de Porter teve como base uma avaliação da indústria dos transitários na qual a Marmod se insere e numa caracterização do poder de negociação dos fornecedores, dos clientes, da ameaça de novos entrantes, e de serviços substitutos, assim como da rivalidade dos atuais competidores da indústria, tendo em conta os pressupostos definidos por Porter (2008). Para isso, consultou-se informação de entidades como o Banco Mundial, a Federação Internacional das Associações de Transitários (FIATA), a Associação dos Transitários de Portugal (APAT), o Instituto de Mobilidade e dos Transportes (IMT) e a Organização Mundial de Comércio, sendo organizada numa tabela cada um dos pontos referidos por Porter (2008). Para quantificar uma análise, que tem em si alguma subjetividade, optou-se por atribuir uma pontuação de 1 a 3 (onde 1 representa um grau baixo de ameaça/rivalidade/poder e 3 um grau elevado) para cada um dos itens abordados para medir a sua

relevância isoladamente, tendo, no entanto, atenção ao princípio defendido por Porter (2008), assente na não sumarização ou quantificação em termos médios. A escolha desta metodologia de classificação visa, apenas, facilitar no processo de análise e permitir a quem consultar este trabalho ter um melhor acompanhamento.

No que concerne à análise PESTEL, a mesma visou analisar a envolvente onde a empresa se encontra, sendo que mais do que uma análise meramente geral, pretendeu-se aferir o impacto positivo ou negativo na indústria transitária e na Marmod. Para tal, recorreu-se a uma pesquisa em vários organismos globais conforme efetuado na análise das 5 forças de Porter, e que poderão ser consultados no Anexo L, fazendo, também, uma análise das seis dimensões que a PESTEL avalia nos principais mercados onde opera a Marmod: Cabo Verde e Guiné-Bissau, recorrendo, para isso, a dados disponibilizados por instituições locais, quando disponíveis. Essa segmentação pelos mercados principais deriva das realidades de Cabo Verde e Guiné-Bissau serem, simultaneamente, específicas e, em alguns pontos, díspares entre elas e com os restantes mercados.

Após a conclusão da análise ao ambiente externo, foi efetuada uma análise interna à Marmod que permitiu reunir os elementos necessários para completar uma matriz SWOT, avaliando os recursos e as competências que a empresa dispõe, de modo a determinar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Para tal, foi efetuada uma análise histórica da empresa, compreendendo o seu enquadramento e as valências que atualmente apresenta para os seus *stakeholders*, tendo como suporte os documentos internos consultados, as visitas às instalações efetuadas e as entrevistas semiestruturadas conduzidas e que se explicam seguidamente. É nessas entrevistas que foi obtida grande parte da informação necessária à conceção do BSC.

As entrevistas foram todas realizadas presencialmente, sem uso de gravador, sendo no início da entrevista, exibida uma apresentação breve em Microsoft PowerPoint sobre o BSC e sobre o contributo da entrevista na construção do mesmo. Foi clarificado, ainda, que apesar do entrevistador fazer parte da empresa em estudo, algumas questões incidiriam sobre aspectos básicos para evitar enviesamento por opinião do investigador.

A opção por entrevistas recaiu no facto de ser um método que dava poder e espaço ao entrevistado e que permitia retirar o distanciamento e criar uma relação de empatia entre entrevistado e entrevistador (Corbin & Morse, 2003) sem significar que o investigador perdesse o rumo da entrevista (Corbin & Strauss, 2008). Por opção, o uso de gravador foi prescindido, para promover a confiança, e principalmente não levantar receio de o entrevistado dizer alguma coisa que pudesse, mesmo que só na sua percepção, ser usado contra si próprio. O risco de não ter um BSC assente em

factos verossímeis foi considerado maior do que o risco de alguma informação não estar plasmada por não ter havido tempo ou memória para redigi-la.

As entrevistas tiveram a duração de duas a três horas, e foram conduzidas como se de uma conversa informal se tratasse. Os entrevistados não tiveram acesso às questões antecipadamente para que as respostas tivessem o mínimo de artifícios. Por conveniência de alguns entrevistados, algumas das entrevistas foram divididas em duas sessões. O Anexo A apresenta uma listagem das questões que constavam no guião inicial e as que surgiram durante a entrevista, fosse para obter informação mais específica numa temática, fosse para amenizar o ambiente. Esta listagem apresenta as questões ordenadas por categorias e uma fundamentação para a colocação das mesmas.

A escolha dos entrevistados visou incluir várias perspetivas de interesse tendo em conta a realidade própria da empresa, consultando os membros da estrutura central mais relevantes, sem descurar quem localmente detém maiores conhecimentos em termos comerciais. O Anexo B, apresenta o perfil de cada um dos entrevistados, com indicação da função desempenhada e algumas notas de interesse.

A relação de confiança foi reforçada na partilha dos *outputs* com os envolvidos, o que permitiu também um sentimento de pertença para com o projeto e uma revisão constante dos resultados.

Tendo em conta que o propósito do projeto se centrou, fundamentalmente, na formulação de um BSC e não necessariamente na sua implementação imediata, e que a estrutura da empresa é reduzida, foi apenas constituída uma equipa de entrevistados para o projeto, já que os coordenadores/participantes nas atividades *core* são aqueles que também dirigem e participam nas atividades de suporte.

Na fase inicial, em que se definiu estrategicamente a empresa, foram analisadas, fundamentalmente, as respostas do Administrador Executivo, em contraposição com as respostas da Administradora do CA do Grupo Sousa, com o objetivo de perceber se eram coincidentes, o que veio a se verificar. Tendo em consideração que a Marmod é uma empresa adquirida recentemente pelo Grupo Sousa e cujo fundador, e antigo detentor da totalidade do capital social da empresa, se encontra, atualmente, na posição de Administrador Executivo, avaliou-se se existiam dissonâncias entre os pontos de vista acerca daquilo que a Marmod era e do que queria ser, o que não se veio a constatar.

3.2.2. Fase 2: Traduzir em objetivos e iniciativas.

Etapa III: Identificar os objetivos estratégicos e desenhar o mapa estratégico: Os objetivos selecionados foram escolhidos tendo em consideração as sugestões de ordenação de Papalexandris et al. (2005): a

importância do objetivo para o cumprimento da estratégia; a capacidade de melhoria dos objetivos estratégicos; a possibilidade de quantificar/medir (ter um indicador para avaliar o mesmo) e o grau de correlação do objetivo com os outros objetivos. Assim sendo, e para efetivar a classificação de Papalexandris et al. (2005), optou-se por atribuir uma classificação de 1 a 3, onde 1 representa pouco relevante/significativo e 3 muito relevante/significativo. Foram escolhidos os três objetivos das perspetivas Financeira e de Clientes e os quatro objetivos das perspetivas de Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento com valor médio mais elevado.

Etapa IV: Iniciar a construção do BSC definindo os indicadores e apresentando uma fórmula matemática para o cálculo dos mesmos, assim como o seu responsável pela supervisão e cumprimento estratégico do objetivo (Papalexandris et al., 2005). Os indicadores foram selecionados utilizando dois critérios: facilidade de acesso aos dados e maior precisão na avaliação do cumprimento do objetivo associado, não incentivando comportamentos desviantes aos plasmados na estratégia.

Etapa V: Definição de periodicidade em que serão medidos os indicadores e as metas a atingir, assim como iniciativas estratégicas. As metas foram estabelecidas juntamente com os responsáveis da empresa e partindo do pressuposto de que poderão ser revistas consoante o necessário.

Algumas alterações à metodologia proposta por Papalexandris et al. (2005) foram efetuadas tendo em conta que o autor do projeto é colaborador no grupo empresarial que detém a empresa estudada e tendo em consideração as características próprias do projeto. Tome-se como exemplo, o facto de na etapa V não terem sido estabelecidos orçamentos para as iniciativas do BSC, como preconizado pelos autores, mas tendo-se, na escolha das mesmas, privilegiado as que mais facilmente promoveriam a estratégia.

A Tabela 3.1 apresenta o quadro resumo das ações desenvolvidas em cada uma das fases do projeto.

Tabela 3.1. Estrutura do Projeto: Organização das ações desenvolvidas e enquadramento com as fases do ciclo da Gestão de Kaplan e Norton (2008) e a metodologia de Papalexandris et al. (2005)

Fases do ciclo da Gestão Kaplan e Norton (2008)	Metodologia de implementação BSC Papalexandris et al. (2005)	Ações desenvolvidas
Fase 1: Desenvolver a estratégia	Etapa I: Preparar para o Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação à Administração - Constituição da equipa de trabalho - Definição do calendário de entrevistas - Elaboração de guião para as entrevistas
	Etapa II: Compreender a Visão e a Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Análise ao ambiente e à indústria (Análise das 5 Forças de Porter e PESTEL) - Realização das entrevistas presenciais e das visitas - Análise das capacidades e recursos da Marmod: Construção da matriz SWOT - Clarificação da Missão, Visão e Valores da Marmod - Formulação da estratégia - Identificação dos temas estratégicos
Fase 2: Traduzir em objetivos e iniciativas	Etapa III: Identificar as prioridades e objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Compilação seleção dos objetivos estratégicos - Construção do Mapa Estratégico da Marmod
	Etapa IV: Selecionar os indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção dos indicadores e forma de medição - Definido o responsável pelo indicador
	Etapa V: Operacionalizar o projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das metas para cada indicador - Determinação da frequência de medição - Identificadas iniciativas estratégicas - Finalizado o projeto e analisadas as conclusões
Fase 3: Planear a operacionalização e implementar a estratégia	Etapa VI: Implementar o BSC	Sem ações desenvolvidas no âmbito deste projeto

Capítulo 4 - Apresentação da empresa e enquadramento no Grupo Sousa

4.1. A Marmod

A Marmod é uma empresa fundada em 1993 e que a partir do ano 1997 passou a desempenhar, fundamentalmente, as funções de transitário e de logística, com prevalência no transporte marítimo, mas também com ação na carga aérea e na carga terrestre internacional. O foco encontra-se nos mercados dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), especialmente em Cabo Verde e Guiné-Bissau. Em 2021, as cargas marítimas para estes destinos representaram uma parte significativa do total da carga.

A atuação da empresa pode ser summarizada em duas áreas principais: a de carga marítima e a de carga aérea, sendo a carga marítima aquela que tem maior peso na sua atividade, principalmente a de carga contentorizada. Cabe destacar que, para além do transporte propriamente dito, o papel da Marmod passa também pelo auxílio em toda a documentação associada ao transporte de carga em área não comunitária, que engloba diversas especificidades.

A Marmod tem duas delegações, uma localizada em Lisboa e outra no Porto. A Figura 4.1 apresenta a estrutura orgânica da empresa.

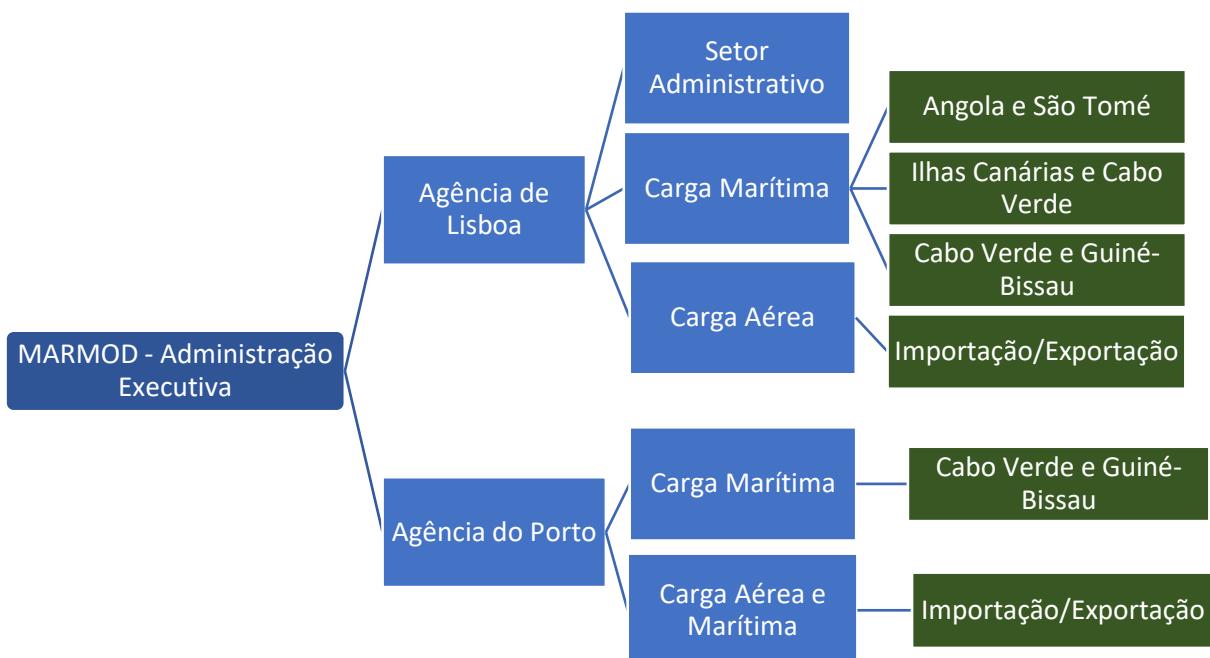


Figura 4.1. Organização interna da Marmod

As áreas assinaladas a verde correspondem aos segmentos nos quais se encontram alocados gestores que acompanham os processos de embarque do início ao fim.

Em 2017, o Grupo Sousa adquiriu uma participação maioritária da Marmod, detendo, atualmente, o controlo da empresa e fortalecendo a expansão do negócio e a aposta no mercado internacional do Grupo.

4.2. O Grupo Sousa

O Grupo Sousa é um grupo empresarial fundado e sediado na ilha da Madeira que se dedica ao transporte de mercadorias e passageiros, atividades de logística e transitário, operações portuárias e, ainda, turismo e energia. A atividade *core* do grupo é a de transporte de mercadorias, tendo as outras surgido, na sua maioria, em complementaridade da primeira, seguindo uma estratégia de integração vertical.

Até ao ano 2015, as atividades de transporte marítimo do grupo centraram-se no mercado nacional, sendo que a partir desse ano, a compra da Portline Containers International (PCI), armador especializado em transportes marítimos contentorizados, e atualmente integrada na GS Lines, permitiu a expansão do grupo para os mercados internacionais, nomeadamente, para Cabo Verde e Guiné-Bissau, havendo, no entanto, a possibilidade de transporte de e para qualquer ponto do globo através da rede de agentes que permitem as cargas denominadas por *CrossTrade*. A aquisição da Marmod, complementa a consolidação do posicionamento do Grupo Sousa nos mercados africanos.

O crescimento do volume de negócios do Grupo Sousa, seja por meio de aquisições ou organicamente, levaram à necessidade de adaptar as suas estruturas. No ano 2018, iniciou-se um projeto denominado GROW e que visou a implementação e uniformização do Enterprise Resource Panning (ERP) de gestão SAP S\4HANA para a totalidade das empresas, mantendo a interface com outros sistemas operativos usados operacionalmente, mas que também seguiram uma lógica de uniformização para todas as empresas da mesma área de negócio. O arranque do projeto GROW reforçou alterações orgânicas na estrutura do grupo que até então se baseava num conjunto de empresas que detinham autonomia em diversas áreas, sendo que a transformação principal se centrou em manter as Unidades de Negócio (UN) focadas naquilo que era a sua função principal, o *core* do negócio, a atividade operacional, passando para a alçada de departamentos e gabinetes centrais, criados para o efeito, assuntos não *core*. A estrutura central dá apoio às UN.

A Tabela 4.1 apresenta a organização interna do Grupo Sousa.

Tabela 4.1. Organização interna do Grupo Sousa

Conselho de Administração (CA) : CEO + 5 Administradores	
Estrutura Central	Departamento de Contabilidade (DCO); <u>Departamento Financeiro e de Controlo de Gestão (DFCG)</u> ; Departamento de Gestão de Pessoas (DGP); Departamento Jurídico (DJUR); Departamento de Mergers e Acquisitions e Novos Negócios (DMA); Departamento de Sistemas Aplicacionais (DSA); Departamento Técnico de Equipamentos e Infraestruturas (DTEI); Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicações (DTIC); Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (GACI); Gabinete de Comunicação (GCOM); Gabinete de Fiscalidade (GFISC); Gabinete de Gestão do Património Imobiliário (GGPI); Gabinete de Marketing (GMKT)
Unidades de negócio	Transporte de Carga – Transporte marítimo: GSLines; OPM; ETP; Portugs; PMAR Navegação; PMAR Cabo Verde; Pmar Guiné-Bissau; Steermar. Transporte de Carga – Logística Integrada: Logic; Logislink; Marmod; Agemar; Opertrans Logística; Metalobos. Transporte Marítimo de Passageiros e Turismo: Porto Santo Line; Porto Santo Travel; Hotel Torre Praia; Hotel Praia Dourada. Energia: Gáslink e Windmad

Dados do Relatório e Contas de 2021 (Grupo Sousa, 2022a) revelam que o Grupo teve um volume de negócios de 193,7 milhões de euros, 91% dos quais afetos ao transporte de carga; 56,3 milhões de EBITDA; e um resultado líquido de 27,3 milhões de euros. Em 2021, trabalhavam na empresa 931 pessoas.

4.3. A Marmod e o Grupo Sousa: Histórico, Interações e Avaliação da Performance

Nesta secção pretende-se explicar o processo de inclusão da Marmod no Grupo Sousa e os seus sistemas de avaliação da performance.

No momento em que a empresa foi adquirida pelo Grupo, a Marmod tinha um ERP de gestão e operacional diferente daquele que estava a ser utilizado pelas empresas do setor de transitários e logística do Grupo. Para alcançar a uniformização, e com o objetivo estratégico das áreas de negócio do Grupo deterem um sistema comum, para além da passagem para o sistema de gestão convencionado no projeto GROW, a Marmod teve o desafio acrescido de alterar o seu sistema operacional para o Microsoft Dynamics NAV, que era utilizado por outras empresas do Grupo, como a Logislink. A Marmod transitou de um sistema que tinha sido criado especificamente para a empresa,

e por isso totalmente customizado, para o sistema NAV, que permitiu uniformizar processos para todas as empresas de logística do Grupo tornando possível extrair informação de gestão como relatórios de carga, relatórios de vendas e custos por carga, entre outros. Evidencia-se assim, que esta tomada de decisão de uniformização de sistemas teve na sua génese um propósito baseado na necessidade de ter informação estratégica para a gestão da empresa.

Apesar de integrada no Grupo Sousa, a Marmod tem uma atividade com especificidades que nenhuma outra empresa do Grupo tem, sendo gerida, no seu quotidiano, pelo seu fundador, na figura de Administrador Executivo.

A Marmod tem em diversas empresas do grupo, parceiros fundamentais em termos operacionais, como por exemplo: a GSLines, armador do grupo, com a qual transaciona grande parte dos embarques marítimos para os mercados de Cabo Verde e Guiné-Bissau; e a PMar Cabo Verde e a Agemar, que desempenham um papel preponderante em Cabo Verde, junto dos recebedores da carga.

Conforme apresentado, a estrutura central do grupo conta com um grupo de *controllers* pertencentes ao Departamento Financeiro e de Controlo de Gestão (DFCG) e responsáveis pelo controlo de gestão das UN.

No final de cada ano, é apresentado ao CA, pelo *controller* da empresa, um orçamento construído com base em pressupostos macroeconómicos fornecidos pelo DFCG, com parâmetros definidos pela Administração e com o contributo dos restantes departamentos centrais e UNs. A partir daí, e após aprovação do orçamento pelos órgãos de gestão, no ano seguinte o *controller* apresenta mensalmente um reporte financeiro assente nos dados reais do mês anterior e nos desvios que os mesmos têm com o orçamento nas rubricas da demonstração de resultados, averiguando a origem dos desvios mais significativos, sendo, igualmente avaliados, os resultados por negócio/processo de embarque e centro de lucro. A informação tende a ser enviada no final do mês seguinte ao mês de análise. Apresenta-se no Anexo C um modelo desse *reporting*.

Paralelamente, o DFCG prepara reportes operacionais/comerciais onde consta informação referente a cargas transportadas. A informação tende a ser enviada no início do mês seguinte ao mês de análise. Apresenta-se no Anexo D um exemplo do *dashboard* final:

Decorre, ainda, trimestralmente, uma apresentação de resultados onde, em reunião com o CA, o diretor financeiro do Grupo Sousa e os Administradores Executivos das empresas são debatidas as informações operacionais e os dados financeiros do trimestre em apreço.

O Grupo Sousa assenta a sua avaliação da performance maioritariamente em informação financeira. Verifica-se no seu relatório e conta de 2021 que à questão: “Como o Grupo Sousa mede o

seu desempenho?”, a resposta assenta em indicadores maioritariamente financeiros, constando apenas uma breve nota relativa ao número de pessoas e à sua repartição por área de negócio. O Anexo E apresenta um excerto com esta identificação. No seu ponto 2.2. em que se avalia a estratégia, perspetivas e alocação de recursos temos indicações que abrangem vários pontos, associados a ativos tangíveis e intangíveis, sem, contudo, os relacionar entre as diferentes áreas estratégicas definidas, não havendo relações de causa-efeito entre elas (Grupo Sousa, 2022a).

Nos reportes mensais e trimestrais são, de qualquer modo, apresentados dados operacionais que conjugam os dados financeiros, não havendo, no entanto, uma linha clara de conexão entre os mesmos, e entre esses e a estratégia.

Em matéria de Pessoas, o único instrumento existente de momento para avaliação da performance do colaborador é uma avaliação de cariz anual associada à função desempenhada e ao cumprimento de questões técnicas e sociais a ela associada.

Capítulo 5 - Construção do BSC

5.1. Fase 1 – Desenvolver a Estratégia

5.1.1. Etapas I e II: Preparar o Projeto e Compreender a Visão e a Estratégia

Tendo em conta que a preparação e o início do projeto, referente à Etapa I, relativa a aspetos formais de permissões e de constituição das equipas, já foi pormenorizada no capítulo 3 onde se abordou, detalhadamente, os membros da equipa e o modo como se deu o arranque desta investigação, apresenta-se de seguida a etapa seguinte, a II, onde se efetuam as análise ao ambiente interno e externo e a clarificação da missão, da visão, dos valores e da estratégia da Marmod.

5.1.1.1 Análise das 5 forças de Porter

Segundo Porter (2008) cabe a um estratega saber analisar e lidar com os seus concorrentes, pelo que o modelo das 5 forças assenta em larga escala à análise da concorrência numa dada indústria. De modo a proceder à análise das 5 forças, foram respondidas, em primeira instância, as seguintes questões, tendo por base a natureza da indústria onde a Marmod se insere:

Que produtos são comercializados na indústria?

Transporte marítimo, aéreo, ferroviário e rodoviário, processos de desalfandegamentos e de documentação diversa, armazenagem, consolidação e desconsolidação, entregas e recolhas de bens.

Qual o âmbito geográfico da concorrência?

O âmbito geográfico da concorrência é global. Atuando como transitário em mercados abertos, os mesmos encontram-se acessíveis a qualquer transitário mundial.

Quem são os clientes?

Empresas, ONG, entidades governamentais e pessoas singulares.

Quem são os fornecedores?

Armadores, Companhias Aéreas, Companhias de transporte ferroviário, Agentes de navegação, Despachantes, Empresas de armazenagem, consolidação e desconsolidação, Transportadores rodoviários, Autoridades Tributárias e Aduaneiras.

Quem são os concorrentes?

Transitários, Operadores logísticos e alguns Armadores.

Quem são os substitutos?

Apesar de ser um aspecto com algum grau de subjetividade, podemos considerar a produção local como o principal substituto à troca comercial internacional.

Quem são os potenciais entrantes?

Principalmente armadores que integram a jusante e incorporam a atividade transitária.

Para auxiliar na análise das 5 Forças de Porter foram construídas tabelas expostas no Anexo F. A análise das mesmas permite concluir:

A rivalidade entre os competidores atuais – Média: O ambiente atual entre os competidores, tendo em conta a pouca diferenciação entre os serviços prestados, tem-se caracterizado pela concorrência a partir dos preços praticados, já que reduções, mesmo que marginais, representam para o cliente final uma mais-valia. A indústria tem verificado crescimentos significativos e na mesma não se verificam barreiras à saída elevadas, não tendo também custos fixos elevados já que se tende a subcontratar o transporte, havendo, também, disponibilidade de o fazer para serviços complementares como os de entregas, consolidação, desconsolidação e armazenagem. O aumento do leque de serviços e a complexificação dos atributos dos mesmos vislumbram-se como alternativas estratégicas para uma diferenciação que não assente unicamente no preço.

Ameaça de novos entrantes – Média: Os clientes dos transitários têm *switching costs* reduzidos pelo que um entrante poderá contar com a possibilidade de absorver parte dos clientes dos seus competidores. Fatores como a marca, a notoriedade e a pertença a um grupo de transporte/logística reconhecido poderão revelar-se importantes, sendo que o setor não apresenta grandes entraves para se poder operar no mesmo. Para desenvolver a atividade transitária em Portugal será necessário licenciamento por parte do IMT e conveniente a pertença em associações e parceiros de *networking* internacionais.

Poder de negociação dos clientes – Alta: Os baixos *switching costs* para os clientes, a pouca diferenciação do serviço prestado e a uniformização dos padrões de qualidade entre os operadores, conferem um poder de negociação elevado aos clientes. Além disso, os clientes podem integrar a montante e substituir-se ao transitário, seja no papel de intermediário que o transitário tem com os armadores e companhias aéreas, negociando diretamente com estes, seja criando departamentos internos que tratem das atividades de logística.

Poder de negociação dos fornecedores – Alta: A efetivação de um transporte depende, em larga escala, da figura dos armadores e das companhias aéreas, fornecedores primordiais para o bom desempenho e o sucesso de um transitário, pelo que se pode notar que os fornecedores têm um alto poder de negociação já que tanto os armadores como as companhias aéreas encontram-se em

indústrias associadas a elevados custos fixos e regulações internacionais, o que se traduz que os mesmos sejam limitados em número de prestadores destes serviços. A disruptão da cadeia logística, que se agudizou com a pandemia de COVID-19, com o conflito bélico que atravessa a Europa e com as consequências destes eventos, limitam ainda mais o poder negocial que os transitários têm perante os seus fornecedores. Com a tendência de integração vertical, em que os armadores incorporam a atividade transitária, os fornecedores têm ganho ainda mais poder, já que a preferência do espaço disponível recai nas empresas na esfera do armador em detrimento das outras, diminuindo, ainda mais, a oferta disponível. Esta ameaça tem-se tornado uma constante para o setor, levantando questões como o aparecimento de novos concorrentes com um poder negocial e uma vantagem competitiva que a APAT, na figura do seu presidente, tem criticado (Paiva, P., 2021).

Ameaça de produtos substitutos – Média: Circunscrevendo-nos à indústria dos transitários, é possível afirmar que o setor não tem em si um substituto claro, a não ser uma espécie de substituto camuflado que se resume a produções e distribuições locais que venham diminuir a necessidade de se importar/exportar bens. Podem também ser considerados como substitutos os serviços prestados por armadores que transacionam diretamente com o cliente, especialmente quando este tem volumes de carga altos e recorrentes.

5.1.1.2. Análise PESTEL

No trabalho de investigação, que suporta a PESTEL, constatou-se que as realidades eram diversas, no que dizia respeito aos mercados principais onde a empresa opera: Cabo Verde e Guiné-Bissau. Assim, para que a construção da análise PESTEL fosse mais bem estruturada e também daí resultasse uma avaliação mais analítica e assertiva para a construção da análise SWOT, a matriz foi construída com a segmentação dos dois mercados principais, Cabo Verde e Guiné-Bissau e com uma avaliação geral para as restantes localizações.

Cabo Verde e Guiné-Bissau atravessam períodos de desenvolvimento que condicionam de forma diferente a atividade transitária da Marmod nessas latitudes. Na Guiné-Bissau é manifesto o clima de instabilidade, política e social que se poderá repercutir num decréscimo das cargas inesperado, contudo, isto traduz-se numa vantagem devido ao menor incentivo à entrada de concorrentes. Em Cabo Verde, destaca-se a estabilidade os padrões de consumo próximos aos de Portugal. Ambos os países manifestam carências em termos de indústria, necessitando importar grande parte dos produtos que se consomem. Cabo Verde está focado no setor dos serviços, especificamente o turismo, já a Guiné-Bissau mantém grande parte da sua economia a depender da agricultura, nomeadamente, do cultivo e comercialização de caju. Em termos gerais, os desafios são também muitos, desde a inflação, a recessão e os conflitos bélicos que em simultâneo aumentam os custos de transporte

marítimo e aéreo para a Marmod e auspiciam uma possível diminuição nas suas prestações de serviço pelo desacelerar da economia mundial. Para uma compreensão mais detalhada, recomenda-se a análise dos Anexos G e H, onde é apresentada a análise PESTEL de Cabo Verde e da Guiné-Bissau, e do Anexo I que apresenta a análise Global. Os impactos positivos estão indicados com o sinal (+) e os negativos com o sinal (-).

5.1.1.3 Oportunidades e Ameaças

Do levantamento da análise macro efetuada anteriormente, foram determinadas as seguintes **Oportunidades**:

O1: Mercados principais com perspetivas de crescimento económico e abertura para a entrada de bens importados, permitindo o aumento do consumo interno e das trocas comerciais.

O2: Existência de outras geografias com características semelhantes aos mercados atuais de atuação (ultraperiferias) e com potencial crescimento na indústria transitária.

O3: Indústria transitária com várias entidades que fomentam o *networking*, facilitando o fluxo de informação e a partilha de negócios e ideias, possibilitando a Marmod ser uma empresa com uma perspetiva global e com informação privilegiada sobre o que acontece globalmente no setor, permitindo que o Grupo Sousa possa auscultar novas oportunidades de negócio e o estabelecimento de parcerias com outros agentes. Para o Grupo Sousa não é estranho o estabelecer de parcerias para a entrada em novos negócios, sendo disso exemplo a concessão do Terminal de Cruzeiros de Lisboa, explorada por um consórcio do qual faz parte.

O4: Cabo Verde e Guiné-Bissau com fraca aposta na industrialização e com concentração na atividade turística e agrícola, respetivamente. Esta realidade incentiva a importação dos bens de consumo nestes países.

O5: Maior abertura dos parceiros para a utilização de plataformas *online* e aumento de utilizadores de serviços de internet ao nível mundial, permitindo maior proximidade, um raio de alcance maior e a possibilidade de desmaterializar processos e distinguir os serviços prestados.

O6: Níveis reduzidos de infraestruturas (redes viárias, grandes obras públicas e privadas) em países como Cabo Verde e principalmente Guiné-Bissau, permitindo que transitários, na figura de parceiro logístico, acompanhem, na sua atividade, o crescimento dos países.

O7: Mercado da Guiné-Bissau menos apelativo para agentes concorrentes pelos condicionamentos e instabilidades associadas.

Das análises efetuadas identificaram-se as seguintes **Ameaças**:

T1: Atuação num mercado com instabilidade política, económica e social – O caso da Guiné-Bissau: O contexto social, político e económico guineense é muito complexo não garantindo a segurança e a estabilidade dos investimentos e dos negócios aí desenvolvidos.

T2: Pressão de empresas concorrentes com a integração por parte de armadores, com a competição a ser feita através da redução de preços, num negócio onde o cliente ainda se demonstra muito sensível ao preço, pela pouca diferenciação do produto.

T3: Fortalecimento da relação comercial com o Brasil em Cabo Verde: Embora na atualidade esteja cimentada a relação Portugal-Cabo Verde, importando no cômputo geral grande parte da troca comercial entre as duas nações, Cabo Verde encontra-se a estreitar laços com o Brasil, nação que partilha a mesma língua e traços culturais comuns que podem permitir o aumento de tráfego de mercadorias do país sul-americano para o país africano. Como o fluxo do transporte e do serviço assegurado pela Marmod se concentra em empresas exportadoras portuguesas, o estreitar de relações com outras nações e empresas fornecedoras, por parte dos cabo-verdianos, constitui uma ameaça.

T4: Eventuais quedas no turismo para mercados como os das ilhas de Sal e Boavista: A economia cabo-verdiana depende muito do turismo, sendo que para as ilhas do Sal e da Boa Vista essa atividade é dominante, fazendo com que alterações no fluxo de turistas condicione o número de bens consumidos, e consequentemente as importações para Cabo Verde.

T5: Risco de recessão pode colocar em causa a estabilidade dos produtores portugueses que abastecem os principais mercados e as relações comerciais com a Marmod: Tendo em conta que uma parte substancial dos serviços de transporte são a partir de Portugal, com produtos portugueses produzidos por empresas portuguesas, condicionamentos económicos que coloquem em causa essas empresas fornecedoras terão impacto no serviço de transportes que a Marmod oferece.

T6: Aumento dos preços do frete marítimo e aéreo, dificilmente suportados integralmente pelos clientes: A escalada de preços, alimentada pelo desajuste entre a oferta e a procura e pelos conflitos bélicos, tem vindo a ter impacto nos fretes cobrados pelas companhias aéreas e marítimas, fazendo com que os transitários necessitem refletir estes aumentos no preço final aos seus clientes finais. Em mercados muito concornciais como o cabo-verdiano, as alterações de preço podem ser suficientes para perder ou ganhar um cliente, havendo o incentivo de não impactar no preço ao consumidor final a totalidade do aumento a montante do armador/companhia aérea.

T7: Ritmo de mudança no mundo e na indústria transitária com pouca margem de adaptação: Numa realidade global com zonas que ainda atravessam confinamentos, locais alvos de sanções

económicas e outras realidades como greves sindicais e fenómenos meteorológicos, a ação dos agentes transitários é cada vez mais complexa.

T8: Dificuldade de encontrar no mercado mão de obra com os conhecimentos necessários para o desempenho das funções: As empresas que se dedicam à atividade de transitários, particularmente extracomunitário, têm nos seus colaboradores os principais agentes de criação de valor pelos seus conhecimentos técnicos e a sua experiência. Segundo indicações tanto do Administrador da Marmod como da Administradora responsável com o pelouro da Gestão do Pessoal, grande parte das contratações na área ocorrem através da passagem de pessoal de uma empresa transitária para outra pois a academia nem sempre oferece as pessoas com os conhecimentos mais adequados, dificultando a renovação e fortalecimento de quadros.

5.1.1.4. Análise de Recursos e Capacidades internas – Pontos Fortes e Fracos

Quando analisados os principais recursos e capacidades da empresa Marmod identificamos os seguintes **Pontos Fortes**:

S1: Integra um grupo com um armador com escalas nos principais portos de expedição e de destino. As sinergias que daí advêm permitem ter uma vantagem competitiva face a concorrência e uma diminuição da dependência das condições apresentadas por fornecedores externos.

S2: Integra um grupo empresarial com uma sólida autonomia financeira, alavancada em capitais próprios e em resultados positivos. Além da vertente financeira, cabe realçar que a Marmod conta com o apoio de departamentos e gabinetes centrais dotados de especialistas nas suas áreas, o que lhe permite usufruir de serviços de alta qualidade.

S3: Está estabelecida há mais de 25 anos, contando com experiência nos mercados principais e com fortes relações com os *stakeholders*: Em termos de marca e reconhecimento detém esse fator distintivo face os seus concorrentes.

S4: Recentemente teve uma atualização dos seus sistemas operacionais e financeiros capacitando a empresa para o escalar da atividade e com possibilidade de melhorias: A uniformização de sistemas que ocorreu na Marmod, permitiu à mesma usufruir de sistemas que se encontram na vanguarda daquilo que o mercado oferece, possibilitando analisar melhor o negócio e o surgimento de soluções inovadoras que acrescentem valor no serviço final que presta, diferenciando-o.

S5: Tem uma rápida capacidade de resposta pelo conhecimento do negócio e pela proximidade com fornecedores-chave (como por exemplo a GS Lines e a Agemar) permitindo uma resposta assertiva

aos clientes. As cotações são apresentadas aos clientes com celeridade, e a análise de cada negócio fechado, permite perceber que, no seu balanço, as margens são positivas.

S6: Não se encontra exposta a diferenças de câmbio nas moedas dos países de destino que representam os seus maiores mercados. Tanto em Cabo Verde como na Guiné-Bissau está fixada a taxa de câmbio em relação ao Euro permitindo anular o risco cambial das transações que ocorram nestas moedas.

S7: Conta com capital humano com conhecimentos técnicos relevantes que alimenta a confiança com clientes e fornecedores: Os anos de experiência da Marmod permitiram formar um grupo de pessoas com *know-how* e capacidades para o negócio. Atualmente, cerca de metade dos colaboradores da empresa estão há mais de uma década na Marmod, possibilitando a fornecedores e clientes estabelecer uma relação de proximidade e de confiança que alicerça as negociações. A Figura 5.1. apresenta o levantamento efetuado ao nível da antiguidade dos colaboradores da empresa.

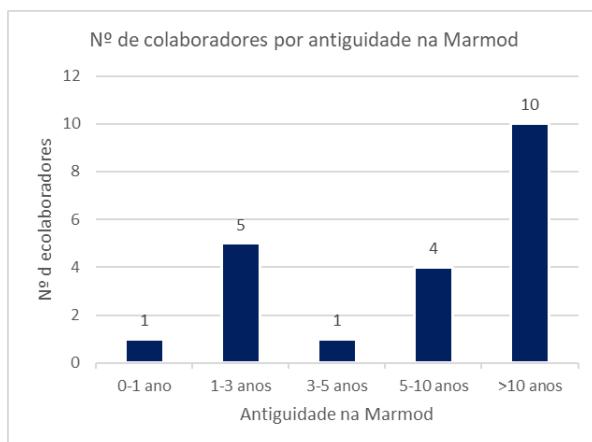


Figura 5.1. Número de colaboradores por antiguidade na Marmod (Elaborado com dados facultados pelo DGP)

S8: Conta com figuras de liderança local e do Grupo Sousa fortemente reconhecidas pelos colaboradores e que suportam a transição cultural: O anterior detentor da maioria da empresa, encontra-se, ainda, a exercer funções na Marmod, mantendo-se como figura de referência e apoiando a transição cultural para o Grupo Sousa, auxiliando ambas as partes a se integrarem de forma mais orgânica.

S9: Está inserida num grupo que apostava na formação e na capacitação dos quadros: O Grupo Sousa está ciente dos seus desafios e do forte peso que têm os recursos humanos no seu sucesso. Têm sido implementados programas de formação nos seus quadros nas áreas de liderança e comunicação, tendo sido também lançado, um programa designado “Jovens Talentos”, dirigido ao desenvolvimento profissional dos mais jovens colaboradores.

S10: Tem as suas principais relações comerciais com recebedores de países com uma relação histórica entre Portugal e os países onde opera que, pelo seu passado, detêm características comuns com Portugal, como a língua portuguesa. São de realçar, ainda, as políticas bilaterais, a comunidade empresarial portuguesa que estabeleceu negócio com as antigas colónias e os traços culturais comuns.

Todavia, e apesar dos recursos e capacidades que detém, existem também alguns **Pontos Fracos** que se identificam seguidamente:

W1: Exposição a um grupo limitado de mercados: Grande parte da atividade da Marmod concentra-se no transporte para Cabo Verde e Guiné-Bissau, fazendo com que ocorrências desfavoráveis nestes países provoquem alterações significativas no volume de carga transportada e de negócios concluídos.

W2: Pequena dimensão em termos globais propicia uma maior exposição à conjuntura mundial. Apesar da concentração nos mercados africanos, em termos de custos, a Marmod encontra-se ainda muito dependente do panorama global e das condições económicas, como o aumento do preço do barril de petróleo e do valor de fretamento de navios e aeronaves que influenciam o preço final do frete marítimo e do frete aéreo.

W3: Pessoal maioritariamente concentrado na atividade operacional corrente, com dificuldade em alocar tempo para questões relacionadas com a estratégia e para formações internas e passagem de pastas.

W4: Tem um sistema comercial assente numa relação entre cliente e Marmod de caráter bilateral com apenas um interveniente da Marmod, ficando muitas vezes o tratamento comercial dependente de uma única pessoa e fazendo com que a ausência de algum gestor de processo, por questão de reforma, ou motivo de outra natureza, possa criar alguma tensão ou desconforto inicial nessa relação.

W5: Integração cultural no Grupo Sousa ainda não se encontra concluída: realidade assinalada por entrevistados tanto da estrutura central do Grupo Sousa como por parte da UN em si, que, conjuntamente, aspiram reduzir o distanciamento e fazer com que todos se sintam parte integrante da mesma equipa.

W6: A sua pequena escala global faz com que esteja muito dependente da decisão de um grupo de fornecedores (armadores e companhias aéreas): Tanto em termos de preço como escalas e espaço disponível para embarque.

W7: Não tem ainda implementadas soluções de localização da carga em tempo real o que, numa indústria com pouca distinção entre os serviços prestados, representa uma menos-valia.

W8: Tem a sede do Grupo do qual faz parte localizado na Região Autónoma da Madeira: A sede do Grupo Sousa está na Ilha da Madeira, onde se encontram todos os membros do CA e grande parte dos diretores e dos colaboradores dos gabinetes e departamentos centrais, enquanto a Marmod tem os seus escritórios em Lisboa e Porto. Embora se siga uma política de aproximação através de reuniões por videoconferência e chamadas telefónicas, a coexistência física entre os colaboradores da Marmod e os restantes colaboradores do Grupo Sousa não ocorre com frequência.

W9: Tem, nos sistemas de avaliação da performance empresarial, instrumentos associados maioritariamente a indicadores financeiros e de mais difícil difusão por todos os colaboradores: Nem todos dominam os termos financeiros, o que se traduz num entrave em fazer com que todos possam entender o seu contributo.

W10: Existe uma relutância moderada a novas mudanças no curto prazo: O período recente caracterizou-se pela intensa transformação em termos de sistemas e orgânica do Grupo, podendo, na base operacional, suscitar alguma aversão a mudanças de sistemas de controlo de gestão como o BSC.

5.1.1.5. Matriz SWOT

Da compilação dos dados obtidos, e explicados anteriormente, resultou a seguinte matriz de análise SWOT, apresentada na Tabela 5.1.

Tabela 5.1. Análise SWOT da Marmod

Forças (S)	Fraquezas (W)
S1: Fazer parte de um grupo com armador a escalar nos mercados preponderantes	W1: Exposição a um grupo limitado de mercados (CV e GB)
S2: Fazer parte de um grupo com robusta capacidade financeira de suporte e de referência	W2: Pequena dimensão aumenta a exposição face à conjuntura mundial
S3: Mais de 25 anos de experiência nos mercados principais, com fortes relações com os stakeholders e conhecedor dos mercados onde opera	W3: Foco do Pessoal direcionado, fundamentalmente, para questões correntes
S4: Sistema informático preparado para o futuro, capaz para o escalar da empresa e com possibilidade de melhorias	W4: Relação entre cliente e Marmod assente numa lógica bilateral com apenas um interveniente da Marmod
S5: Conhecimento do negócio que permite uma resposta célere e assertiva aos clientes	W5: Integração na cultura do Grupo Sousa ainda não completada.
S6: Opera principalmente em mercados com risco cambial nulo	W6: Pequena escala global faz com que dependa da decisão de um grupo de fornecedores (armadores e companhias aéreas)
S7: Capital humano com conhecimentos técnicos relevantes que alimenta a confiança com clientes e fornecedores	W7: Soluções de localização da carga em tempo real ainda não implementadas
S8: Figuras de liderança local e do Grupo Sousa fortemente reconhecidas pelos colaboradores e que suportam a transição para o Grupo Sousa	W8: Localização dos escritórios distante da sede do Grupo de que faz parte
S9: Aposto na formação e na capacitação dos quadros	W9: Sistemas de avaliação da performance empresarial associados maioritariamente a indicadores financeiros e de mais difícil entendimento
S10: Opera principalmente em mercados com relação histórica e próxima de Portugal	W10: Relutância a novas mudanças no curto prazo
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
O1: Mercados principais com perspetivas de crescimento e abertura para o comércio internacional	T1: Instabilidade política, económica e social - Guiné Bissau
O2: Existência de ultraperiferias com necessidades de abastecimento	T2: Pressão de empresas concorrentes com integração vertical de alguns armadores
O3: Networking na indústria transitária permite o fluxo de informação propícia ao estabelecimento de parcerias e entrada em novos negócios	T3: Fortalecimento da relação comercial com o Brasil em Cabo Verde
O4: Fraca aposta na industrialização em Cabo Verde e Guiné Bissau e concentração em setores como o terciário e o primário que impulsionam o fluxo de entrada e saída de mercadorias	T4: Eventuais quedas no turismo para mercados como os das ilhas do Sal e da Boa Vista
O5: Maior número de utilizadores de serviços de internet nos principais destinos	T5: Risco de recessão pode colocar em causa a estabilidade dos produtores portugueses que abastecem os principais mercados e as relações comerciais com a Marmod
O6: Carências em infraestruturas nos principais mercados de destino	T6: Aumento dos preços do frete marítimo e aéreo, dificilmente suportados integralmente pelos clientes
O7: Guiné-Bissau afigura-se com pouca atratividade para agentes concorrentes	T7: Ritmo de mudança no mundo e na indústria onde opera com pouca margem de adaptação
	T8: Dificuldade de encontrar no mercado mão de obra com os conhecimentos necessários para o desempenho das funções

5.1.1.6. Missão, Visão e Valores

Estando reunidos os elementos que permitiram avaliar o ambiente onde a empresa se encontra, quer na indústria a que pertence, quer no ambiente macro, e passando por uma análise da realidade interna, é possível reunir algumas respostas que permitem clarificar a missão, a visão, os valores e a sua estratégia.

Importa referir que grande parte da informação obtida para suporte da construção do BSC assenta nas entrevistas conduzidas, já que alguns elementos-chave como a missão, visão, e valores não estão claramente materializados noutras plataformas como o *website* da empresa, ou afixados nas instalações.

Seguidamente, apresentam-se a missão, a visão e os valores da Marmod.

Missão – A Marmod é logística integrada e serviço multimodal, sendo uma empresa que assegura toda a logística a nível internacional no Grupo Sousa, atuando principalmente nos PALOP.

Visão – A Marmod pretende ser o principal transitário e parceiro logístico de referência nos países em que já se encontra a operar, principalmente em Cabo Verde e Guiné-Bissau, onde oferecerá um leque diverso de serviços. Paralelamente, consolidará o seu papel pioneiro de auscultação e introdução em mercados internacionais para o Grupo Sousa.

Valores – Os valores que norteiam o Grupo Sousa e as empresas que dele fazem parte são os seguintes:

Atenção ao cliente: Este atributo está plasmado no seu slogan “*We Promise, We Deliver*”, no qual se reforça o sentimento de compromisso para com a satisfação e cumprimento dos requisitos do cliente.

Dedicação, excelência e competitividade: A principal característica que se pede aos colaboradores é a dedicação e a entrega para com as suas funções. O objetivo não passa apenas por ser melhor do que o concorrente, mas principalmente pela superação própria.

Credibilidade, verdade e constância para com os *stakeholders*: As regras do grupo estão alicerçadas na credibilidade para com clientes, fornecedores, colaboradores e restantes parceiros. Alimentar uma boa relação, assente na clareza, objetividade e verdade é fundamental para o cumprimento dos objetivos estratégicos do grupo.

Forte capacidade de adaptação: A mudança é uma constante. Uma constante que os órgãos de administração incentivam e alimentam, e que todos os colaboradores e parceiros devem abraçar para fazer face aos desafios internos e globais.

Utilização eficiente dos recursos: A génesis do grupo está nas Ilhas. Está no ADN saber fazer o melhor, com o mínimo possível e ver nas limitações oportunidades.

Somos todos Grupo Sousa e Juntos Fazemos Melhor: O resultado quando se trabalha em conjunto é superior à adição dos contributos individuais, pelas sinergias que o trabalho em equipa proporciona.

Os elementos obtidos são coincidentes com informações disponibilizadas nalgumas plataformas do Grupo Sousa e da Marmod e que poderão ser consultados no Anexo J.

No *website* da Marmod, à afirmação Quem Somos, poderá ler-se: “A Marmod - Prestamos serviços de transporte e logística de e para todos os pontos do globo. Temos soluções diferenciadas e diversificadas com o compromisso perante as necessidades e objetivos dos nossos clientes. Com uma forte presença em Cabo Verde e Guiné-Bissau, operamos numa rede mundial de agentes certificados, com meios adequados à otimização de processos, com presença preferencial nos mercados PALOP” (Marmod, 2022a)

No *website* da Marmod, à afirmação Onde Estamos, poderá ler-se: “Contactos - Com uma forte presença em Cabo Verde e Guiné-Bissau, operamos numa rede mundial de agentes certificados, com meios adequados à otimização de processos, com presença preferencial nos mercados PALOP” (Marmod, 2022b)

No *website* do Grupo Sousa, à afirmação O que esperamos de si, poderá ler-se: “As pessoas são a principal fonte e recurso no qual se suporta o crescimento e a solidez de um grupo empresarial. O Grupo Sousa procura atrair os melhores profissionais de diversas áreas, para proporcionar uma resposta rápida e eficaz aos desafios que diariamente se colocam. Esperamos que participe no sucesso do nosso Grupo com:

Elevado sentido de responsabilidade e compromisso

Vontade permanente de melhorar as suas capacidades e o seu desempenho

Identificação com a cultura organizacional e os valores do Grupo

Espírito colaborativo e de iniciativa” (Grupo Sousa, 2022b)

5.1.1.7. Formulação Estratégica

A estratégia formulada deve responder a uma série de perguntas que venham clarificar os clientes, os processos-chave, e os atributos que impulsionarão a execução da estratégia (Kaplan & Norton, 2008). Seguidamente, apresentam-se as respostas a essas mesmas questões, assim como uma identificação dos pontos fracos que se minimizarão (W), os pontos fortes que se potenciarão (S), as oportunidades que serão aproveitadas (O) e as ameaças a conter (T), e que foram identificadas na análise SWOT da Tabela 5.1. Cabe destacar que a formulação estratégica foi construída com base nas evidências apresentadas nas análises anteriores, nas entrevistas efetuadas, e na validação por parte dos órgãos de gestão das mesmas, em particular do Administrador Executivo da empresa e da Administradora do Grupo que não apresentaram entre si dissonâncias.

Which customers or markets will we target?:

Tendo em consideração o impacto do alto poder de negociação dos fornecedores (W6), a pressão dos concorrentes e da conjuntura mundial (O7; W2), e o crescimento previsto para os seus mercados principais atuais (O1; O4), que em termos cambiais apresentam risco nulo (S6), a aposta passa por consolidar a posição em Cabo Verde e na Guiné-Bissau (T7), privilegiando os meios próprios do Grupo (S1; T6). Paralelamente, procura-se que os transportes em outros segmentos ganhem maior presença no volume de vendas (T5) e que a Marmod seja um agente que permita auscultar oportunidades futuras (O2; O3).

A Marmod pretende manter a proporção atual de clientes com transportes não pontuais, de modo a que a sua exposição aos mercados guineense e cabo-verdiano seja menor (W1). Isto obtém-se porque a empresa não fica totalmente dependente de projetos e atividades pontuais nessas regiões, habitualmente mais condicionados por aspetos conjunturais (T1; T4), minimizando o risco de concentração que tem nesses mercados. Não pretende, contudo, descurar, as oportunidades singulares que possam surgir relacionadas com grandes obras e projetos industriais (O6). O DFCG, como departamento parceiro, auxilia na avaliação do risco, de modo imparcial e coerente com as políticas do Grupo, definindo as condições de pagamento e os limites de crédito.

What is the value proposition that distinguishes us?

A Marmod é o agente de transformação e de cooperação para o crescimento dos seus clientes. Onde se queira chegar, a Marmod será uma ponte para a solução de transporte e operação logística com a sua proposta de valor a residir num serviço personalizado, com

gestores do processo detentores de um elevado conhecimento, prontos para propor as melhores soluções de transporte multimodal. Numa indústria caraterizada pela rivalidade entre concorrentes (T2) e a pouca diferenciação do serviço, a Marmod distingue-se pelo acompanhamento contínuo dos clientes, desde o início até ao fecho do processo de embarque. Como a maioria dos clientes, recebedores e carregadores são de nacionalidade portuguesa, cabo-verdiana e guineense, os contactos são em língua portuguesa e estabelecidos com colaboradores experiente e conheedores das realidades locais (S5; S7; S10). A relação que se cria entre a Marmod e o cliente é seguida e reforçada periodicamente para auscultar as necessidades do cliente.

What key processes give us competitive advantage?

Os processos chave para a Marmod são aqueles que consolidam a relação com os clientes e que distinguem qualitativamente o seu serviço face o oferecido por concorrentes (T3). Todo o processo que contribua para uma resposta célere, eficiente, de proximidade e que apresente soluções globais e integradas de serviços de transporte e logística contribuem para a proposta de valor que se quer apresentar aos clientes e que distinguem a Marmod dos seus concorrentes. Assim sendo, destacam-se todos os processos comerciais constituindo, também, processos de relevância todos aqueles que identifiquem problemas e apresentem melhorias no sistema interno. Estas melhorias constituem uma mais-valia, na medida em que permitem libertar os recursos da Marmod para a prestação de um melhor serviço ao cliente final e uma ação mais estratégica (W3) que permita a partilha e a passagem de conhecimento internamente (W4; T8), além de permitir o pleno uso da infraestrutura de suporte que o Grupo Sousa apresenta à Marmod, quer nos técnicos dos seus departamentos e gabinetes centrais, quer nos sistemas aplicacionais de gestão financeira e operacional (S2).

Sendo os recursos humanos indispensáveis para o sucesso de uma empresa de serviços, e em particular na Marmod que quer primar pela atenção e acompanhamento dos seus clientes, revelam-se fundamentais os processos que abonem para o empoderamento e sentimento de pertença dos colaboradores.

What are the human capital capabilities required to excel as these key processes?

As Pessoas que se necessitam deverão ser críticas, competitivas, exigentes, empenhadas e qualificadas (S9). Deverão também estar integradas no Grupo Sousa e cientes de que a estrutura central existe para lhes dar suporte (W5). Para se cumprir a estratégia, as pessoas devem sentir-se parte integrante e responsável pelo sucesso da empresa, dispondo, para isso, de

instrumentos de acompanhamento que lhes permitam saber o seu contributo na performance empresarial (W9).

What are the technology enablers of the strategy?

Aquilo que se espera são sistemas de suporte que permitam, internamente, ter as funcionalidades necessárias para que os processos de embarque cumpram os requisitos legais da atividade e que permitam uma utilização *user friendly* e compreendida por todos, dando segurança e confiança a todos os intervenientes nas mudanças e melhorias que se necessitem implementar (W10). Os sistemas deverão aportar rapidez na obtenção de dados e garantir a fiabilidade dos mesmos, permitindo que sejam facilmente recolhidos e analisados. Será necessário, também, dispor de sistemas que facilitem o fluxo de informação na relação entre a empresa e os seus clientes (O5; W7), e internamente entre os colaboradores (W8).

What are the organizational enabler required for the strategy?

O que se necessita para que a estratégia seja alcançada é uma orgânica que permita um fluxo rápido e fiável de informação de qualidade e submetida a espírito crítico, com figuras de liderança que deem apoio e tenham conhecimento do negócio onde a empresa atua (S6). Aliar a experiência de todos os intervenientes (S3) e o seu conhecimento técnico especializado permite extrair o melhor de todos para se diferenciar e criar um serviço e uma proposta de valor distintiva, que reforce a melhor relação com o cliente. A reorganização funcional que o GROW alimentou veio tornar isto possível: Pessoas altamente especializadas que têm, nos sistemas aplicacionais (S4), o suporte para se cumprirem os objetivos traçados.

Seguindo aquilo que Kaplan e Norton (2008) salientaram, os objetivos gerais foram organizados em temas estratégicos para auxiliar, não só, na construção do mapa estratégico, como também para facilitar na sua análise e interpretação.

Os temas estratégicos definidos foram os seguintes: Fortalecer e diversificar os serviços nos mercados atuais; aumentar o peso em novos negócios e a presença em novas geografias; e alojar corretamente os recursos e garantir sustentabilidade.

5.2. Fase 2: Traduzir em Objetivos e Iniciativas

Concluída a Etapa II, e tendo já as análises das 5 forças de Porter, PESTEL e SWOT finalizadas, a fase seguinte é iniciada com a identificação dos objetivos estratégicos necessários para a construção do mapa estratégico.

5.2.1. Etapa III: Identificar as Prioridades e os Objetivos Estratégicos

5.2.1.1. Perspetivas, temas e objetivos estratégicos

Nesta fase, fez-se uma recolha dos vários objetivos estratégicos para a empresa, tendo-se concluído que as perspetivas originalmente apresentadas por Kaplan e Norton (2005a): Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento se enquadram no BSC que se construirá para a Marmod. A avaliação e o levantamento dos objetivos estratégicos foram efetuados pelo responsável deste projeto, com o acompanhamento do diretor do DFCG.

A inclusão de uma perspetiva ambiental e de fornecedores, apesar de equacionada, foi abandonada, pois, embora no ambiente macro as preocupações ambientais se revelem de importância para os *stakeholders*, a missão e visão da Marmod ainda não incorporam esta questão de modo substancial, pois a empresa perceciona que a sensibilidade ao preço do seu serviço ainda é muito elevada, na falta de soluções ambientalmente mais eficientes a preços competitivos. No que concerne à possibilidade de se incluir uma perspetiva exclusiva de fornecedores, e apesar do peso relevante que os mesmos representam, conforme constatado nas análises anteriores, decidiu-se não incluir uma dimensão referente unicamente aos fornecedores por se ter a GSLines como principal fornecedor da Marmod e pelo armador fazer parte do Grupo Sousa.

Por se tratar de uma ferramenta nova no Grupo, os intervenientes no processo de construção do BSC mostraram a convicção de preferirem que se construísse um instrumento mais simples, que fosse de fácil entendimento e aplicação para que, posteriormente, e caso se revelasse necessário, evoluir para um modelo mais complexo. Esta opção segue as sugestões de Braam e Nijssen (2004).

Pela quantidade de objetivos estratégicos que se obteve, e para selecionar os mais adequados, foi efetuada uma avaliação conforme definido por Papalexandris et al. (2005). A lista dos objetivos estratégicos foi obtida iniciando-se por aqueles que dizem respeito à perspetiva financeira, seguindo-se os referentes às perspetivas de clientes, de processos internos, e de aprendizagem e crescimento, acompanhando a definição de Kaplan e Norton (2000). No total foram obtidos 30 objetivos estratégicos que foram agrupados e ordenados numa tabela, tendo sido escolhidos um total de 14 através das suas pontuações médias e que poderão ser consultados no Anexo K, onde consta uma observação justificativa para cada pontuação outorgada.

Resultante deste levantamento, foram escolhidos 3 objetivos estratégicos para as perspetivas financeira e de clientes e 4 para as perspetivas de processos e de aprendizagem e crescimento, sendo, para cada uma das perspetivas, escolhidos os objetivos estratégicos com a pontuação média mais elevada. O número de objetivos escolhido segue as recomendações de Kaplan e Norton (2008) e prioriza as perspetivas de processos e aprendizagem e crescimento.

5.2.1.2. O Mapa estratégico da Marmod

Seguidamente, na Figura 5.2 apresenta-se o mapa estratégico para a Marmod, resultante dos temas e objetivos estratégicos definidos. No mesmo, assinalam-se as conexões entre os objetivos estratégicos, indicadores das relações de causa-efeito entre os mesmos.

Analizando as conexões, é possível concluir que se espera que o aumento de níveis de formação e a promoção da integração cultural permitam motivar os colaboradores, propiciando um ambiente de melhoria contínua que efetive e melhore os processos que cultivam a relação com os clientes e que permitem que a estratégia e a performance sejam comunicadas internamente. É na aproximação com os clientes, na melhoria dos fluxos de informação e no aproveitamento dos recursos da estrutura do Grupo Sousa, que se pretende captar, satisfazer e reter clientes, garantindo que aqueles que têm embarques não pontuais tenham uma representação significativa, garantindo a sustentabilidade do crescimento da empresa, alimentado pela melhoria da Margem de Contribuição (MC) absoluta em todos os negócios e aumentando o EVA® da Marmod.

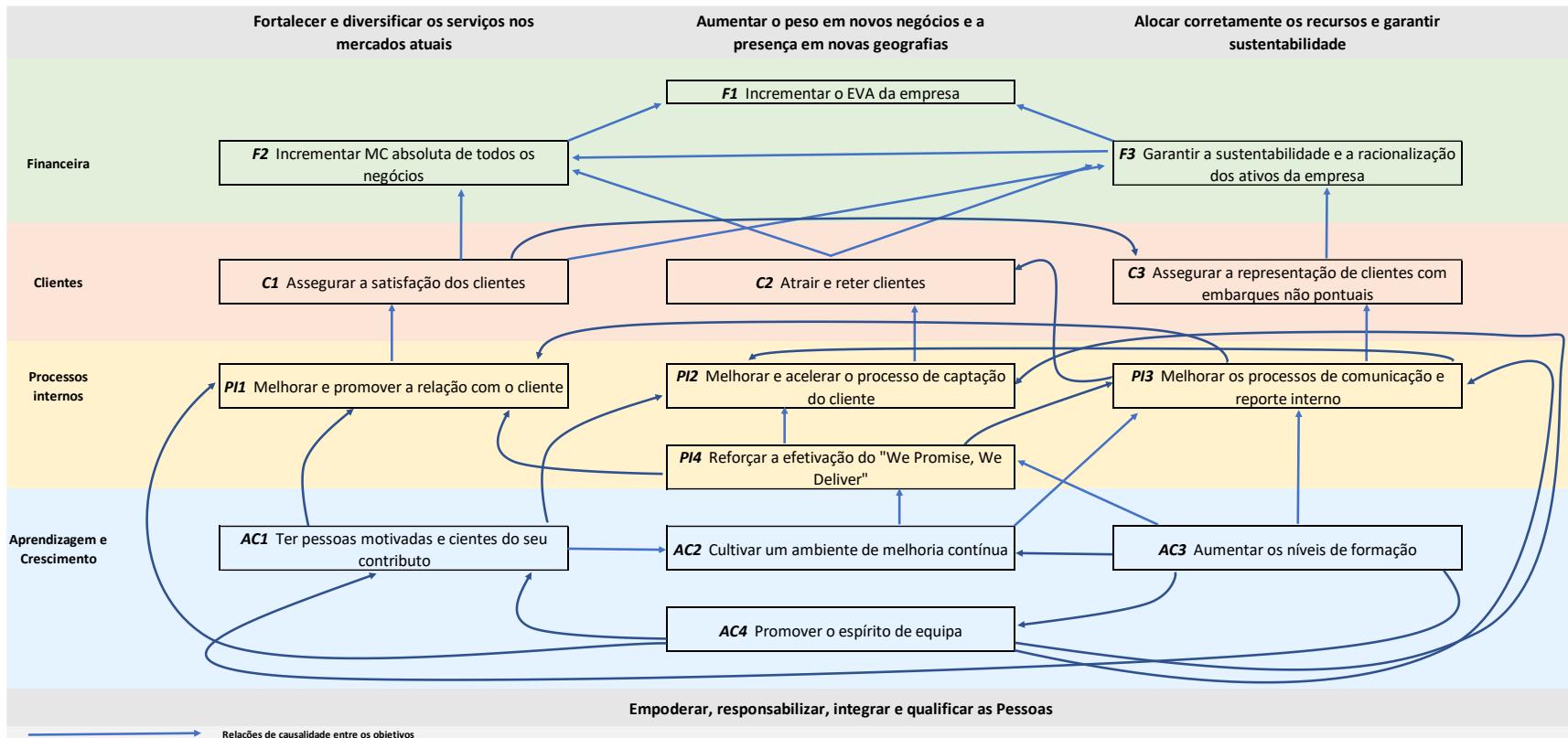


Figura 5.2. Mapa Estratégico da Marmod

5.2.2. Etapas IV e V: Selecionar os Indicadores e Operacionalizar o Projeto

5.2.2.1. Os indicadores estratégicos

Na Tabela 5.2 apresenta-se a representação gráfica com os indicadores para cada um dos objetivos estratégicos mapeados, as fórmulas de cálculo, a periodicidade com que serão medidos e analisados, os seus responsáveis, assim como as metas negociadas, e as fontes de onde se obterá a informação para a determinação dos valores dos indicadores. Seguidamente, poderá verificar-se, pormenorizadamente, a escolha dos mesmos.

IF1: Apesar das avaliações da performance se terem centrado, preponderantemente, até ao momento, no RAI e EBITDA da empresa, o EVA® é um indicador mais complexo e que ao ser introduzido apresentará uma informação mais completa. A medição da evolução será efetuada em termos comparativos com o período homólogo do ano anterior por se reconhecer que se trata de uma atividade com alguma sazonalidade e que, por isso, os indicadores se deverão adaptar para comparar aquilo que é de facto comparável e não enviesar os resultados. A meta é aquela que é definida pela Administração no que a pressupostos se refere aquando a preparação para a construção dos orçamentos no ano anterior.

IF2: Este indicador, na realidade, corresponde a um indicador que se transformará em pelo menos 4 indicadores, já que medirá a evolução na carga marítima e na carga aérea, sendo que dentro da carga marítima se terá a evolução para a carga de Cabo Verde e Guiné-Bissau, e para a carga para outros destinos. Apesar de ter surgido a opção de fazer um único indicador agregado, os órgãos de gestão definem, e esperam, evoluções diferentes consoante o segmento, pelo que se optou por desagregar a informação e, consequentemente, o indicador. A forma como está montado o procedimento de embarques, no qual para cada transação é criado um processo em sistema, que por sua vez é alimentado com informação analítica sobre o tipo de carga e o seu destino, assim como com os gastos e os rendimentos associados a esse processo permitem fazer esta medição com alguma facilidade. Sugerem-se, como iniciativas estratégicas, a implementação de uma ferramenta de *Business Intelligence* (BI) que agilize a obtenção de dados (**I2**) e o desenvolvimento de novos serviços que se aliem aos existentes e incrementem a MC dos negócios (**I1**).

IF3: Esta métrica aferirá se as evoluções mensais seguem uma lógica eficiente de utilização de recursos. A fórmula de cálculo foi estabelecida tendo em consideração cenários como o atual, onde a pressão inflacionista nem sempre permite que adicionais nos custos diretos sejam debitados ao cliente final pelas mesmas margens relativas. Como iniciativa estratégica, e para alinhamento, sugere-se aliar os orçamentos ao enquadramento estratégico do BSC (**I3**).

Tabela 5.2. Mapeamento dos objetivos estratégicos e especificações sobre os seus indicadores

Persp.	Objetivos estratégicos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Metas	Período para avaliação	Responsável	Fontes de informação
Financeira	F1 Incrementar o EVA da empresa	IF1 Evolução do EVA acumulado face ao período homólogo anterior	(EVA acumulado ao mês n do ano x - EVA acumulado ao mês n do ano x-1) / EVA acumulado ao mês n do ano x-1	Evolução definida pelo CA para o objetivo do ano	Mensal	UN e DFCG	- SAP S\4HANA - Microsoft Dynamics NAV - Pressupostos definidos pelo CA
	F2 Incrementar MC absoluta em todos os negócios	IF2 Evolução da Margem de Contribuição por negócio (segmentação, carga marítima, aérea, e por destino)	MC do negócio acumulada ao mês n do período x - MC do negócio acumulada ao mês n do período x-1	Evolução definida pelo CA para o objetivo do ano	Mensal	UN	
	F3 Garantir a sustentabilidade e a racionalização dos ativos da empresa	IF3 Evolução do peso dos custos diretos no VN em relação ao mês anterior	(Custos diretos mês n-Custos diretos mês n-1) / (VN mês n-VN mês n-1)	Inferior a 1	Mensal	UN	
Clientes	C1 Assegurar a satisfação dos clientes	IC1 Índice de satisfação de clientes	Pontuação outorgada pelos clientes no mês n / Total pontuação possível em inquéritos efetuados no mês n	Estar no percentil 95-100	Trimestral	UN e DFCG	- SAP S\4HANA - Microsoft Dynamics NAV - Base de dados com as respostas ao inquérito trimestral aos clientes - Base de dados dos clientes com embarques nos últimos 12 meses
	C2 Atrair e reter clientes	IC2 Evolução do nº de novos clientes	Nº de novos clientes (sem embarques há 12 meses) do mês n. Exclui clientes "passantes"	Metade dos potenciais clientes com que se reúne no IPI4, num mínimo de 3	Mensal	UN	
		IC3 Nº de clientes perdidos	(Nº de clientes sem embarques há 12 meses do mês n / Total clientes ao mês n) - (Nº de clientes sem embarques há 12 meses do mês n-1 / Total clientes ao mês n-1). Exclui clientes "passantes"	Inferior a 0	Mensal	UN	
	C3 Assegurar a representação de clientes com embarques não pontuais	IC4 Evolução do VN com clientes com embarques nos últimos 12 meses	(VN do mês n clientes com embarques nos 12 meses anteriores) / VN total no mês n - (VN do mês n-1 clientes com embarques nos 12 meses anteriores) / VN total no mês n-1	Igual ou superior a 0	Mensal	UN	
Processos Internos	PI1 Melhorar e promover a relação com o cliente	IP11 Nº de reuniões mensais mantidas com clientes/Top 30 clientes (carga)	Nº de reuniões mensais mantidas com clientes/Top 30 clientes (carga). Repetições no trimestre não são contabilizadas	Mínimo de 5 reuniões por mês	Mensal	UN	- SAP S\4HANA - Microsoft Dynamics NAV - Base de dados com as reuniões tidas com os clientes - Plataforma de recolha de pedidos de informação - Calendários com cutoffs e envio de reportings - Central de reclamações
	PI2 Melhorar e acelerar o processo de captação do cliente	IP12 Horas úteis decorridas entre pedido de cotação/informação e proposta/resposta válida ao cliente	Média de diferença entre hora de resposta ao cliente e a hora de pedido do mês n - Média de diferença entre hora de resposta ao cliente e a hora de pedido do mês n-1	Inferior ou igual a 0	Mensal	UN	
		IP13 Nº de reuniões mensais mantidas com possíveis novos clientes	Nº de reuniões mensais com possíveis novos clientes (sem embarques há 12 meses)	Mínimo de 5 reuniões por mês	Mensal	UN	
	PI3 Melhorar os processos de comunicação e reporte interno	IP14 Dias decorridos entre os cutoffs de fecho e apresentação de reportings aos órgãos de gestão	Média de diferença entre data de fecho e reportings apresentados mês n x (Nº de reportings mês n-1/Nº de reportings mês n) - Média de diferença entre data de fecho e reportings apresentados mês n-1	Inferior a 0	Mensal	DFCG	
Aprendizagem e Crescimento	AC1 Ter pessoas motivadas e clientes do seu contributo	IAC1 Índice de satisfação dos colaboradores	Pontuação outorgada pelos colaboradores/Total pontuação possível em inquéritos	Estar no percentil 95-100	Trimestral	DGP	- Base de dados com as respostas ao inquérito trimestral aos colaboradores - Portal do colaborador do GS
		IAC2 Nº de reportes operacionais e financeiros disponibilizados à base operacional	Nº de reportes operacionais e financeiros disponibilizados à base operacional	Mínimo de 2 por mês	Mensal	DFCG	
	AC2 Cultivar um ambiente de melhoria contínua	IAC3 Nº de tickets com melhorias e atalhos requeridos	Pedidos submetidos na plataforma de incidentes na categoria de melhorias por trimestre	Mínimo de 3 por trimestre	Trimestral	UN e DSA	- Portal de tickets GS - Helpdesk - Base de dados com as reuniões mantidas
	AC3 Aumentar os níveis de formação	IAC4 Nº de horas de formação face o ano anterior	Horas de formação acumuladas no mês N do ano x / nº médio de colaboradores acumulado no mês N do ano x - Horas de formação acumuladas no mês N do ano x-1 / nº médio de colaboradores acumulado no mês N do ano x-1	Superior a 0	Mensal	DGP	
	AC4 Promover o espírito de equipa	IAC5 Nº de reuniões mensais entre a unidade de negócios e departamentos centrais e na UN entre gestores e administradores	Nº de reuniões mensais entre a unidade de negócios e departamentos centrais e na UN entre gestores e administradores	Mínimo de 2 por mês	Mensal	UN e Departamentos Centrais	- Base de dados com o nº e alcance das atividades internas desenvolvidas - Base de dados com os reportings disponibilizados à base operacional
		IAC6 Participação por nº de colaboradores em workshops e atividades internas	Nº de participações em atividades GS acumuladas no mês n do ano x / nº médio de colaboradores acumulado no mês n do ano x - Nº de participações em atividades GS acumuladas no mês n do ano x-1 / nº médio de colaboradores acumulado no mês n do ano x-1	Superior a 0	Mensal	DGP	

IC1: Para aferir este indicador será necessário implementar um sistema que permita saber, de modo geral e uniformizado, a opinião do cliente acerca do serviço que lhe foi prestado, constituindo uma iniciativa estratégica (**I4**). A métrica teria em consideração uma ponderação do total da pontuação outorgada pelos clientes e o total de pontuação possível que poderia ser outorgada pelos inquiridos, sendo que quanto mais elevada a pontuação melhor seria a classificação dada pelo cliente e, consequentemente, maior a sua satisfação com o serviço que lhe foi prestado. Tendo em consideração que de momento não existe um sistema que meça o que se pretende, a meta que se fixou foi a de ter classificação não inferior a 95%, sendo que esta meta poderá ser revista com a evolução da implementação do BSC na empresa. O valor seria determinado trimestralmente, sendo que cada cliente receberia no final desse período um inquérito que permitisse auscultar a sua satisfação. No indicador seriam considerados apenas os inquéritos efetivamente respondidos.

IC2: Considera-se novo cliente aquele que não tenha tido nenhuma transação com a empresa nos últimos 12 meses. Esta métrica tem em consideração clientes com embarques sazonais e entram no seu âmbito os clientes que possam ter deixado de embarcar com a Marmod e que passem novamente a fazê-lo. A meta, de momento, é conseguir captar mensalmente, no mínimo, metade daqueles com que se reúne e que é medido no IPI4. Embora faça sentido comparar com o crescimento do mercado, podendo esta métrica estar associada ao número de TEUS transportados por novos clientes em relação ao total de TEUS descarregados nos principais destinos, não se dispõe de dados oficiais que validem as quantidades do mercado total. Como iniciativa estratégica, e com o intuito de aumentar o contacto com potenciais novos clientes, sugere-se a promoção da Marmod em feiras e eventos do setor (**I5**).

IC3: Para este indicador considerar-se-á os clientes que num dado mês de análise n não tiverem qualquer transação de embarque com a Marmod nos 12 meses anteriores, em relação ao total de clientes na base de dados da empresa no mês n. O indicador compara o rácio do mês n com o rácio do mês anterior, esperando-se que a situação não piore, e excluindo clientes passantes. Os passantes, são atualmente definidos pelo grupo como os clientes sem relação habitual, ao ponto de não haver concessão de crédito, sendo avaliada se a carga embarcada se trata de uma situação esporádica. Para facilitar a ação dos operacionais, sugere-se a preparação, por parte do DFCG, de uma base de dados com a informação sobre os clientes que transacionaram com a Marmod nos últimos 12 meses (**I6**).

IC4: Considera-se cliente com embarque não pontual aquele que efetuou um embarque nos últimos 12 meses. Os 12 meses surgem na medida em que se entende que clientes que

embarquem mercadorias alusivas a uma dada altura do ano, por exemplo no Natal, serão clientes que embarcarão principalmente nestas datas, pelo que não deverão ser descurados. Em termos práticos, para o VN de um dado mês será considerado, neste indicador, apenas o que diga respeito a cargas de clientes que tenham tido alguma transação com a Marmod nos 12 meses anteriores, e ponderado no total do VN desse mês.

IPI1: Tendo em conta a estrutura atual, será impossível reunir presencial ou através de videochamada com todos os clientes que a Marmod tem. Assim sendo, definiu-se como indicador o TOP 30 de clientes, estabelecido pelos clientes que maior MC apresentam junto da Marmod, abrangendo, assim, tanto a carga marítima como a carga aérea. A meta foi fixada no mínimo de 5 reuniões por mês, por se pretender não banalizar nem apressar aquilo para que estas reuniões estão idealizadas: conhecer melhor as necessidades do cliente e manter a proximidade com o mesmo. Como iniciativa estratégica, em parceria com a equipa de comerciais, sugere-se a criação de guiões que permitam, sem robotizar o processo, seguir de forma coerente os principais pontos a abordar (**I7**). Embora estas reuniões já existam de modo informal, pretende-se que no futuro as mesmas sejam consolidadas como um procedimento e contabilizadas de modo a perceber o seu impacto e as melhorias que poderão surgir nas mesmas, representando outra iniciativa estratégica (**I8**).

IPI2: Tendo em conta que a celeridade de resposta é considerada elemento fulcral para a captação e retenção dos clientes, o indicador pretende aferir as horas úteis entre pedido de cotação, e de informação, e a apresentação de resposta válida. Apresenta-se a questão de resposta válida, pois respostas automáticas com indicação de que a resposta ao cliente será dada tão rápida quanto possível não serão consideradas. Será necessária a colaboração do DSA para encontrar uma alternativa que simplifique a obtenção desta informação, através de uma plataforma que centralize as respostas dadas aos clientes, constituindo uma iniciativa estratégica (**I9**). Como meta, e tendo em consideração que a percepção atual é de resposta célere, o pretendido é que esta rapidez se mantenha ou melhore apesar do crescimento na prestação de serviços ambicionado.

IPI3: Neste indicador medir-se-á o número de reuniões mantidas com potenciais novos clientes, ou seja, com entidades que não tenham relação comercial com a Marmod há mais de 12 meses.

IPI4: A rapidez com que a informação é prestada, é apontada como uma das necessidades para cumprir a estratégia e perceber os impactos financeiros e não financeiros das ações diárias. Havendo sistemas de informação que vieram permitir uniformizar os dados e torná-

los disponíveis, é fulcral que o tratamento e apresentação dos mesmos seja célere. Tendo em consideração que a elaboração de um dado relatório pode, no mês inicial de apresentação, representar um desafio acrescido, foi, na fórmula de cálculo, colocado um elemento ponderador onde para os meses em que se apresentem mais relatórios aos utilizadores, comparativamente com o mês anterior, haja uma ponderação que venha reduzir a média dos dias de atraso desse mesmo mês. Evita-se, assim, comportamentos que incentivem a não criação de novos relatórios para não prejudicar a média de dias de atraso.

IPI5: O indicador aferirá o número de reclamações em relação ao total de processos dos últimos 3 meses. São considerados os 3 meses, pois um processo pode iniciar-se num dado mês e a carga desembarcar em períodos seguintes e ao facto de que as reclamações poderão surgir *a posteriori*. Como iniciativa estratégica, propõe-se a criação de uma plataforma única onde sejam submetidas todas as reclamações (**I10**).

IAC1: Manter as pessoas satisfeitas e motivadas é entendido como um dos propulsores para melhorar o serviço prestado, pelo que neste indicador será aferida, trimestralmente, a satisfação dos colaboradores. A métrica teria em consideração uma ponderação do total da pontuação outorgada pelos colaboradores e o total de pontuação possível que poderia ser outorgada pelos mesmos, sendo que quanto mais elevada a pontuação maior a sua satisfação para com a empresa. Como iniciativa estratégica, estes inquéritos teriam de ser preparados em parceria junto do DGP e submetidos através do portal do colaborador, já existente no grupo (**I13**). Pretende-se, como meta, que o valor obtido esteja no percentil 95-100, por se querer ter um nível elevado de satisfação dos colaboradores.

IAC2: Mais do que *reportings* e informação aos órgãos de gestão, pretende-se que as pessoas da base operacional conheçam o seu contributo e a realidade da empresa. Parte dos indicadores poderão ser os que se encontram neste BSC, havendo a necessidade de os apresentar de forma simples e rápida de modo que sejam compreendidos por todos. Na ausência atual de relatórios formais partilhados com todos, a meta é que mensalmente existam pelo menos 2 relatórios para a base operacional da Marmod. Como iniciativa estratégica definiu-se o levantamento das necessidades de informação que os colaboradores deverão ter, assim como uma análise da informação que poderá ser partilhada com todas as Pessoas, sendo esta uma iniciativa multidisciplinar envolvendo a UN, a Administração e vários departamentos centrais (**I11**).

IAC3: Os maiores benefícios resultam da combinação dos ativos de uma organização (Kaplan & Norton, 1996b). Por isso, nesta métrica, pretende-se aferir se se está a usar

corretamente o sistema e quais as melhorias que poderão existir para tornar os procedimentos mais expeditos. Atualmente, o Grupo já conta com uma plataforma para submeter erros e melhorias de sistema pelo que a quantificação é imediatamente possível. Na fase inicial, foi salientado nas reuniões realizadas, nas instalações da Marmod, que existe margem para melhorias no sistema, pelo que este indicador pretende formalizar esses pedidos e incentivar o diálogo entre a UN e o DSA.

IAC4: A formação é vista como fator de empoderamento das Pessoas da Marmod pelo que se pretende que o número de horas de formação em relação ao número médio de colaboradores para um dado mês seja superior ao rácio do período homólogo do ano anterior. Como iniciativa estratégica propõe-se o levantamento das competências dos colaboradores e a elaboração de um plano de formação (**I14**). Tendo em conta a dimensão do Grupo e a sua diversidade de valências, sugere-se a promoção de sessões de formação internas entre colaboradores (**I15**).

IAC5: Este indicador visa, primordialmente, incentivar a aproximação entre a UN e o Grupo Sousa, no que diz respeito à estrutura central que está para servir e apoiar a operação, e entre a base operacional e a gestão executiva, especialmente, para que internamente também exista uma formalização de reuniões entre os órgãos de gestão e a equipa de operacionais. Tendo em consideração que cada operacional funciona como gestor de um determinado conjunto de processos de carga, as reuniões servirão para auscultar a realidade dos negócios e para garantir que os gestores executivos transmitem as principais linhas orientadoras de ação futura aos operacionais. Como iniciativa estratégica sugere-se a publicação periódica de um calendário com o agendamento das reuniões (**I16**).

IAC6: O Grupo Sousa tem desenvolvido um conjunto de atividades que visam aproximar todas as suas Pessoas, como *webinars*, ações de sensibilização, além de atividades de *team building* e alguns eventos. É importante que se estabeleça e fortifique uma relação que vá além de uma ligação profissional desprovida de sentimento de pertença, pretendendo que as pessoas efetivem o sentimento comumente designado por “vestir a camisola”. Para tal, e como iniciativa estratégica, pretende-se criar um plano de comunicação para a divulgação destas atividades e implementar um sistema que permita medir a participação nas mesmas (**I12**).

5.2.2.2 As iniciativas estratégicas

As iniciativas estratégicas traçadas têm, na sua maioria, um custo residual tendo em conta a estrutura e os sistemas atuais da Marmod, por se tratarem, fundamentalmente, de questões procedimentais de incentivo ao comportamento. A Tabela 5.3 apresenta o mapeamento da relação entre iniciativas estratégicas e objetivos estratégicos, onde (x) assinala a existência de

relação entre ambos. Grande parte das iniciativas associadas a melhorias procedimentais e de auscultação de satisfação estão relacionadas com quase a totalidade de objetivos por se entender que, estrategicamente, contribuem de modo direto, ou indireto para a melhoria do mesmo.

Tabela 5.3. Mapeamento de iniciativas estratégicas e impacto nos objetivos estratégicos

Iniciativa Estratégica	Objetivos estratégicos													
	F1	F2	F3	C1	C2	C3	P1	P2	P3	P4	AC1	AC2	AC3	AC4
I1 Desenvolver e oferecer novos serviços que representem soluções para os clientes e incentivem o incremento da sua MC	x	x	x	x	x	x	x	x		x				
I2 Implementar um sistema de BI que facilite na obtenção e análise de dados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
I3 Aliar outros instrumentos já existentes, como o Orçamento, com o enquadramento estratégico definido no BSC	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
I4 Introduzir um sistema uniformizado de inquéritos aos clientes que consiga auscultar o grau de satisfação	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	
I5 Promover a Marmod em feiras e eventos do setor	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
I6 Criar base de dados, atualizada mensalmente e acessível aos operacionais, com indicação dos clientes com embarques nos últimos 12 meses.				x	x	x	x	x	x					x
I7 Criar guião de referência para as reuniões com os clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
I8 Desenvolver sistema de controlo que permita quantificar as reuniões estabelecidas	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
I9 Centralizar plataforma para resposta a clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
I10 Desenvolver plataforma única para a submissão de reclamações por parte dos clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
I11 Auscultar as necessidades de informação para o desenvolvimento de relatórios disponíveis à base operacional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
I12 Divulgar e quantificar a participação em atividades internas do GS	x	x	x	x	x	x	x	x	x					x
I13 Introduzir sistema uniformizado de inquéritos aos colaboradores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
I14 Fazer um levantamento das competência dos colaboradores e estabelecer um plano de formação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
I15 Promover sessões de formação internas em que colaboradores de outras empresas da área transitária do grupo participem	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
I16 Criar um calendário que estabeleça reuniões entre departamentos centrais e a UN	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Capítulo 6 – Conclusão

6.1. Conclusão do Projeto

O BSC é uma ferramenta que apesar de lhe apresentarem algumas limitações, tem uma visão objetiva na clarificação e comunicação da estratégia empresarial. É um instrumento que pode ser aliado a outros instrumentos e que não entra em conflito desde que os princípios inerentes ao que a organização é, e deseja ser, não sejam dúbios ou contraditórios. A sua implementação pelo mundo e a sua maturidade permitem concluir que se trata de um sistema que se reinventa e se adapta a novas realidades, mas que não deixa de ser um instrumento construído por pessoas e para as pessoas, pelo que está sujeito a fragilidades que possam surgir como o seu entorno cultural, a cultura organizacional ou até o modo como o mesmo é criado e implementado.

Trata-se, verdadeiramente, de um sistema que testa a estratégia e cuja vitalidade numa dada organização não se resume a um *dashboard* que será eterno. A sua mutação e revisão está na sua génesis, o que lhe tem permitido manter-se como referencial na gestão mesmo 30 anos após a sua apresentação, possibilitando que o instrumento seja adaptável a novas realidades.

Numa indústria como a dos transitários, onde se perspetivam vários desafios, a utilização de ferramentas como o BSC poderá contribuir para o sucesso das organizações. A utilização de sistemas mais completos, como o BSC, que avaliem várias perspetivas da empresa revela-se importante tanto para os transitários integrados em grandes grupos empresariais, que devem procurar manter o foco e promover mecanismos de comunicação, como para os transitários mais pequenos, onde o BSC, por partir da perspetiva financeira e complementá-la com outras relacionadas com ativos intangíveis, poderá permitir que os órgãos de gestão, que possam ter maior aversão a novos instrumentos, tenham mais abertura na adoção e utilização de sistemas como o BSC. No caso da Marmod, para os intervenientes nesta investigação, o BSC não levantou relutância nem suspeita sobre a sua efetividade como instrumento, principalmente pelo facto de se ter explanado que o mesmo não descura a perspetiva financeira e assume a importância dos acionistas maximizarem o seu investimento. Num grupo empresarial, que avalia a sua performance fundamentalmente através de instrumentos financeiros, o BSC representa um instrumento de transição que permite ter uma visão mais global, podendo aliar-se a outros instrumentos como os orçamentos, e que possibilita a evolução das práticas de gestão e a adequação às necessidades que os novos desafios impõem.

O contexto da Marmod é particularmente especial pela atividade que presta dentro do Grupo Sousa, pelo espaço temporal no qual decorreu esta análise, e pela evidência de que a Marmod é uma empresa que tem na sua história, nas suas Pessoas e na relação com os seus *stakeholders* o seu maior ativo.

O tema deste projeto, que vem afigurar o BSC a uma rede, adveio da necessidade de nesta investigação se entender se a Marmod estaria capacitada de construir e trabalhar nessa rede. Da análise, conclui-se que já existem, na atualidade, como que fios de ações e de decisões que se revelam estratégicas para empresa. Exemplo disso, são a uniformização para sistemas informáticos com grande capacidade de extração fiável de dados, a restruturação orgânica do Grupo Sousa, e a vontade de avaliar e explorar melhor os ativos intangíveis da empresa, como as Pessoas e os seus sistemas. Aquilo que está em falta é algo que une e formalize todos estes fios e crie, efetivamente, uma rede que permita sustentar a avaliação da performance no quotidiano da empresa, contendo ameaças, minimizando pontos fracos e cumprindo a estratégia.

A uniformização de sistemas possibilita que a implementação na Marmod de um BSC como o apresentado, seja muito mais simples e rápida quando comparada com a situação anterior à mudança de sistemas, onde poderia ser impossível criar um instrumento com indicadores mensuráveis, como os que aqui se mostraram.

Nas entrevistas, foram visíveis os aspetos coincidentes entre entrevistados em questões que podiam estar sujeitas a dualidades, especialmente, numa gestão descentralizada, o que denota que os gestores institucionais conhecem o rumo a seguir e que existe coerência na tomada de decisão. Apesar disso, verifica-se uma formalização deficitária de aspetos importantes, para os quais existem ações e pressupostos inerentes, mas que não se encontram documentadas, alimentando eventuais falhas de comunicação e de percepção, na Marmod e no Grupo Sousa, que ambiciona continuar a crescer. Espera-se que este trabalho tenha o contributo de colocar em suporte físico aquilo que se definiu como fulcral pela empresa: a aposta num serviço de proximidade que permita um crescimento sustentável, assente na exploração dos seus dois mercados principais atuais, oferecendo soluções amplas e globais, e fazendo das suas Pessoas, e da sua história, o seu fator distintivo usufruindo das sinergias obtidas por pertencer ao Grupo Sousa.

6.2. Limitações

No que concerne a limitações, existem alguns fatores que poderão ter condicionado os resultados obtidos. Primeiramente, tendo em consideração que o projeto estaria acessível para

algumas pessoas fora do Grupo Sousa, houve algum receio, por parte dos intervenientes, na partilha de informação que pudesse vir a estar disponível a agentes concorrentes.

A pandemia, embora numa fase mais controlada, e o distanciamento das delegações da empresa e da sede não permitiram um maior número de deslocações aos escritórios da Marmod.

Não se efetuou uma análise de âmbito mais alargado que envolvesse os outros transitários do Grupo, e que pudesse corroborar parte da informação obtida. Esta decisão foi tomada com o intuito de simplificar e centrar o projeto nas especificidades que a Marmod tem na carga internacional. A obtenção de alguns dados uniformizados e fiáveis que permitissem perceber melhor realidades como a da Guiné-Bissau enfrentou alguns desafios, devido a algumas deficiências da informação disponibilizada pelas fontes oficiais, pelo que foram utilizados dados de instituições internacionais, que embora mais latos, apresentavam-se mais credíveis e atuais.

Embora seja abundante a bibliografia sobre o BSC, a respeitante à utilização desta ferramenta em transitários foi escassa, estando, habitualmente, mais relacionada com empresas da área logística. Espera-se, que este trabalho tenha um pequeno contributo para a literatura sobre a construção de um BSC em transitários.

Tendo em conta que o projeto foi conduzido pelo *controller* da empresa em causa, o distanciamento para com o objeto de estudo foi reduzido, o que pode representar uma desvantagem pelo risco de enviesamento. A forma de evitá-lo assentou em questionar cada decisão, e partilhar neste projeto os motivos que levaram a um dado encaminhamento, onde mais do que conclusões assentes unicamente numa visão própria, se teve como suporte as intervenções dos demais envolvidos, permitindo aumentar o grau de validade das conclusões.

6.3. Oportunidades de Investigação e Trabalhos Futuros

Neste projeto iniciou-se uma travessia na qual se identificou e formalizou qual o navio e qual o porto de origem e de destino. Avaliou-se a importância da tripulação, do seu comando e de outros aspetos inerentes à embarcação. Por último, sabendo estes aspetos e delineando como serão aproveitados os ventos favoráveis e minimizadas as intempéries, elaborou-se um mapa que permite entender qual a rota a seguir, o BSC.

Tendo já este mapa para a navegação, em investigações futuras seria de interesse implementar e analisar se o BSC aqui apresentado funciona na Marmod e se necessitaria de algum ajuste no ambiente real. Seria interessante também entender como a empresa, no seu todo, encara este novo instrumento de controlo de gestão, de que forma melhorará a

comunicação e o quanto útil será para os seus utilizadores e para a melhoria da performance da empresa. Avaliar, aquando da sua introdução, a conexão com o orçamento e com o sistema de avaliação e desempenho também se revela como uma oportunidade futura de investigação.

A partir daqui, e com a implementação bem-sucedida deste instrumento na Marmod, seria possível, dentro do Grupo Sousa, iniciar o trabalho de elaboração de BSC noutras UN. A difusão do instrumento pelas restantes empresas do Grupo permitiria levar este instrumento a outras latitudes, nomeadamente, para as empresas que se encontram em Cabo Verde e Guiné-Bissau, percebendo qual o impacto cultural nestas geografias e complementando a literatura já existente sobre a aplicação do instrumento em vários países e culturas.

Referências Bibliográficas

- Alphaliner TOP 100. (2022). *Alphaliner TOP 100/ 3 Aug 2022*. Recuperado em 3 de agosto, 2022, de <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>
- Ambra, T., Caris, A., & Macharis, C. (2018). Towards freight transport system unification: reviewing and combining the advancements in the physical internet and synchromodal transport research. *International Journal of Production Research*, 57(6), 1606–1623. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1494392>
- APAT (2022). *Associados*. Recuperado em 11 setembro, 2022 <https://www.apat.pt/en/associated/>
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460. <https://doi.org/10.1108/00251740610715740>
- Baard, V. (2010). A critical review of interventionist research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), 13–45. <https://doi.org/10.1108/11766091011034262>
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2017). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2788–2799. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1404159>
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- Capelo, C., & Dias, J. F. (2009). A system dynamics-based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using the balanced scorecard. *System Dynamics Review*, 25(1), 1–34. Portico. <https://doi.org/10.1002/sdr.413>
- Carrière-Swallow, Y., Deb, P., Furceri, D., Jiménez, D., Ostry, J.D. (2022, março 28). How Soaring Shipping Costs Raise Prices Around the World. IMF Blog. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/03/28/how-soaring-shipping-costs-raise-prices-around-the-world>
- Corbin, J., & Morse, J. M. (2003). The Unstructured Interactive Interview: Issues of Reciprocity and Risks when Dealing with Sensitive Topics. *Qualitative Inquiry*, 9(3), 335–354. <https://doi.org/10.1177/1077800403009003001>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research (3rd ed.): *Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Curado, C., & Manica, J. (2010). Management control systems in Madeira island largest firms: Evidence on the balanced scorecard usage. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 652-670. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.32>
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>

De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>

DeBusk, G. K., & Crabtree, A. D. (2006). Does the balanced scorecard improve performance?. *Management Accounting Quarterly*, 8(1), 44.

Deem, J. W. (2009). *The relationship of organizational culture to balanced scorecard effectiveness*. Nova Southeastern University.

Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? *Management Decision*, 36(6), 363–369. <https://doi.org/10.1108/00251749810223529>

Drew, S. A., & Kaye, R. (2007). Engaging Boards in Corporate Direction-Setting. *European Management Journal*, 25(5), 359–369. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.07.006>

Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246–1264. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586086>

EUR-Lex. (2022). Document 32014L0095. Recuperado em 05 de maio, 2022, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095&qid=1655130578890>

Farrell, A. M., Kadous, K., & Towry, K. L. (2012). Does the Communication of Causal Linkages Improve Employee Effort Allocations and Firm Performance? An Experimental Investigation. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 77–102. <https://doi.org/10.2308/jmar-50149>

Governo de Cabo Verde (2022). *Manual do Comércio Externo 2022*. <https://www.governo.cv/manualdocomercio/>

Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689–706. <https://doi.org/10.1016/j-aos.2010.07.004>

Grodal, S., Antebi, M., & Holm, A. L. (2021). Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building. *Academy of Management Review*, 46(3), 591–612. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0482>

Grupo Sousa. (2022a). *Relatório e Contas 2021*. <https://www.gruposousa.pt/relatorios-e-contas/>

Grupo Sousa. (2022b). *Oportunidades de Carreira*. <https://www.gruposousa.pt/oportunidades-de-carreira/>

Guix, M., & Font, X. (2020). The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102634. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102634>

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2014). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>

Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>

IFRS Foundation. (2022). *IAS 38 Intangible Assets*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>

Instituto da Mobilidade e dos Transportes (2022a), *EMPRESAS DE ATIVIDADE TRANSITÁRIA - Por ordem alfabética das empresas*. Recuperado em 01 outubro de 2022, de https://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviarios/EmpresasLicenciadas/Documents/Empresas_AtivTransitaria_OrdEmp.pdf

Instituto da Mobilidade e dos Transportes (2022b). *Licenciamento de Empresas*. <https://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviarios/ActividadeTransitaria/LicenciamentoEmpresas/Paginas/LicenciamentodeEmpresas.aspx>

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2020a). *Acesso e Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação - 2019*. <https://ine.cv/quadros/acesso-utilizacao-das-tecnologias-informacao-comunicacao-2019/>

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2020b). *Estatísticas das famílias e condições de vida, IMC 2018*. <https://ine.cv/quadros/acesso-utilizacao-das-tecnologias-informacao-comunicacao-2019/>

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2020c). *Síntese de Indicadores Económico e Financeiros - 2º Semestre 2019*. <https://ine.cv/quadros/acesso-utilizacao-das-tecnologias-informacao-comunicacao-2019/>

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2022). *Boletim Estatísticas do Comércio Externo - Ano de 2021*. <https://ine.cv/publicacoes/boletim-das-estatisticas-do-comercio-externo-ano-2021/>

International Federation of Freight Forwarders Associations (2022). *Focus on the future*. <https://fiata.org/n/pr-focus-on-the-future/>

ITF (2022). *Performance of Maritime Logistics*. <https://www.clecat.org/media/performance-maritime-logistics.pdf>

Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 76–83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027>

Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2021). Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–10.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (1st ed.). *Harvard Business Review Press*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167–176.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005a). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005b). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150–161

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). MASTERING the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 62–77

Krauth, E., Moonen, H., Popova, V., & Schut, M. (2005, June). Performance indicators in logistics service provision and warehouse management—a literature review and framework. In *Euroma international conference* (pp. 19-22).

Liu, C.-L., & Lyons, A. C. (2011). An analysis of third-party logistics performance and service provision. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(4), 547–570. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2010.11.012>

Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 121-131.

Maersk (2022). *Transforming logistics through technology-enabled, digital supply chain solutions*. <https://www.maersk.com/news/articles/2022/03/07/transforming-logistics-through-technology-enabled-digital-supply-chain-solutions>

Marmod. (2022a). A Empresa. Recuperado em 1 de junho, 2022 <https://www.marmod.pt/empresa/>

Marmod. (2022b). Contactos. Recuperado em 1 de junho, 2022 <https://www.marmod.pt/contactos/>

Mišanková, M., & Kočíšová, K. (2014). Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 861–870. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931>

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>

Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591–619. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(02)00097-1)

Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F., & Bjørnenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 490–510. <https://doi.org/10.1108/18325911211273491>

Paiva, P. (2021, dezembro). Editorial. *Revista APAT, Nov-Dez*, 3.

Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Eric Soderquist, K. (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*, 23(2), 214–227. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.004>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Quesado, P., Rodrigues, L.I., & Guzmán, B.a. (2016). Variables potencialmente estratégicas en la adopción del Cuadro de Mando Integral en organizaciones públicas y privadas portuguesas.

Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786–793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>

Rajesh, R., Pugazhendhi, S., Ganesh, K., Ducq, Y., & Lenny Koh, S. C. (2012). Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 269–282. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.040>

Saraiva, H. I. B., & Alves, M. C. G. (2015). The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Tékhne*, 13(2), 82–94. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2016.04.001>

Shih, W. C. (2020). Global Supply Chains in a Post-Pandemic World. *Harvard Business Review*, 98(5), 82–89.

Shih, W. C., & Foucault, A. (2021). It's Time to Rethink Your Global Logistics. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–8.

Simchi-Levi, D., Schmidt, W., & Wei, Y. (2014). From Superstorms to Factory Fires Managing Unpredictable Supply-Chain Disruptions. *Harvard Business Review*, 92(1–2), 96.

Sioncke, G., & Parmentier, A. (2007). Different Approaches to Strategy Formulations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1–2), 181–187. <https://doi.org/10.1080/14783360601053350>

Tawse, A., & Tabesh, P. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

União Europeia (2022). *Objetivo 55*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>

Unicef (2022). *Água, saneamento e higiene*. Recuperado em 4 junho, 2022, de <https://www.unicef.org/guineabissau/pt/%C3%A1gua-saneamento-e-higiene>

van Veen-Dirks, P., & Wijn, M. (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, 35(4), 407–427. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(02\)00066-3](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(02)00066-3)

Woerd, F. V. D., & Brink, T. van den. (2004). Feasibility of a Responsive Business Scorecard ? a pilot study. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 173–186. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1900-3>

World Bank Group. (2022a). *Cabo Verde Aspectos gerais*. Recuperado em 5 julho, 2022, de <https://www.worldbank.org/pt/country/caboverde/overview>

World Bank Group. (2022b). *Guiné-Bissau Aspectos gerais*. Recuperado em 5 julho, 2022, de <https://www.worldbank.org/pt/country/guineabissau/overview>

World Bank Gruoup. (2022c). *Secure Internet servers (per 1 million people) - Guinea-Bissau*. Recuperado em 5 julho, <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.SECR.P6?locations=GW>

World Trade Organization (2022). *Evolution of trade under the WTO: handy statistics*. Recuperado em 5 de maio, 2022, de https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_evolution_e/evolution_trade_wto_e.htm

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Yu, L., Perera, S., & Crowe, S. (2008). Effectiveness of the balanced scorecard: The impact of strategy and causal links. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2), 37.

Zeng, K., & Luo, X. (2013). The balanced scorecard in China: Does it work? *Business Horizons*, 56(5), 611–620. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.06.001>

Anexos

Anexo A – Guião das entrevistas	66
Anexo B – Perfil dos entrevistados	68
Anexo C – Modelo de <i>reporting</i> financeiro atual da Marmod¹	69
Anexo D – Modelo de <i>reporting</i> comercial atual da Marmod²	70
Anexo E – Excerto de relatório e contas Grupo Sousa.....	71
Anexo F – Análise das 5 forças de Porter	72
Anexo G – Análise PESTEL Cabo Verde.....	76
Anexo H – Análise PESTEL Guiné-Bissau.....	79
Anexo I – Análise PESTEL Geral.....	82
Anexo J – Dados patentes nos <i>websites</i> do Grupo Sousa e da Marmod	84
Anexo K – Compilação de Objetivos Estratégicos e Classificação	86
Anexo L – Fontes consultadas para as análises das 5 Forças de Porter e análise PESTEL	96

Anexo A – Guião das entrevistas

Categoria de questões	Questão	Administradora responsável DGP e Membro do CA	Administrador Marmod	Diretor DFCG	Diretor DSA
Geral	Se tivesse de descrever a missão da Marmod em duas frases, no máximo, qual seria?	x	x		
	Qual a visão que se tem para a Marmod? O que é que se quer conseguir que ainda não se alcançou?	x	x		
	Qual a relação da Marmod com os seus fornecedores? Qual a relação de dependência?		x	x	
	Qual a importância da cultura empresarial? Como ela é fomentada?	x	x		
	Como se avalia a performance na Marmod?	x	x	x	
	Quais definem ser os valores comuns que norteiam as pessoas do Grupo?	x	x		
	Quais as maiores ameaças que detetam?	x	x	x	x
	Os instrumentos de avaliação da performance atuais têm capacidade de comunicação com todos os elementos da organização?	x	x	x	
	Quais as maiores oportunidades?	x	x	x	
	Quais os principais pontos fortes da empresa?	x	x	x	x
	Quais os principais pontos fracos da empresa?	x	x	x	x
	A Marmod encontra-se totalmente integrada em termos de cultura no Grupo Sousa?	x	x		
	Quais os principais concorrentes?		x		
	Em que fase julga que se encontra a Marmod neste momento? Expansão, Maturidade ou estagnação?	x	x	x	
	Que se pretende que seja a Marmod daqui a 10 anos?	x	x		
	Quais os fatores críticos de sucesso para a empresa?	x	x		
	Ordenando o seguinte: para si quais os indicadores mais importantes para o sucesso da Marmod: Financeiros, Clientes, Ambientais, Pessoas?	x	x		
	Qual a informação sobre o desempenho da empresa que é partilhado aos colaboradores? Qual a frequência?	x	x		
	Têm algum plano de atividades ou de negócio?		x	x	
	Qual a importância da rede de networking onde a empresa se insere? Como é avaliado o seu benefício		x		
	Pretendem expandir o tipo de serviços que prestam atualmente?		x		
	Qual, para si, é o maior desafio do futuro?	x	x	x	x
	Qual, para si, é a maior ameaça que enfrentamos?	x	x	x	x
	Como medem e avaliam a necessidade de implementar um novo projeto ou ter uma melhoria de um dos projetos existentes?	x	x	x	x
	Que significado tem o slogan "We Promise We Deliver"?	x	x	x	x
	O que é necessário para se ser transitário em Portugal?		x		
	Se tivesse de descrever a atuação, seria adaptar-se à nova realidade da Indústria ou criar essa nova realidade?	x	x		x
	Quais os recursos que considera mais importantes?	x	x	x	x
	O que precisa de uma empresa para ser a Marmod? Para concorrer em pé de igualdade?	x	x	x	x
	A instabilidade dos mercados de destino criam-lhe algum receio? Se sim, qual?		x	x	
	Ter a GSLines como fornecedor e simultaneamente parceiro de grupo beneficia a Marmod? De que forma?		x	x	
	Qual a importância da carga aérea no futuro da empresa?		x		
	Que tipo de dados gostava de ver um reporting da performance nos próximos 10 anos?		x	x	
	Considera o BSC como instrumento a utilizar no grupo?	x	x	x	
	Acha que a empresa se encontra na fase temporal correta para introduzir novas ferramentas de Controlo de Gestão?	x	x	x	
	A limitação do tempo é uma condicionante para a concretização de projetos?	x	x		x
	Quais os principais concorrentes internacionais?		x		
	Como é que a nova orgânica ajudou a cumprir a estratégia do Grupo e das suas empresas?	x	x		
Histórico da empresa e projeção	Qual foi o objetivo da entrada em SAP?	x	x	x	x
	Qual foi o objetivo da entrada em NAV por parte da Marmod e da Agemar?		x	x	x
	Qual, para si, foi a maior falha cometida no passado?	x	x	x	x
	Estamos preparados para uma nova pandemia ou para um novo acontecimento semelhante?	x	x	x	x
Categoria	Âmbito				
Geral	Perceber os aspectos gerais como a missão, visão e valores assim como compreender a estratégia e as perspetivas que o BSC deverá ter. Servirá também para entender o modo em que a empresa opera, os seus aspectos culturais e a sua integração no Grupo Sousa. Permitirá entender os seus pontos fracos e fortes e compreender o impacto do ambiente onde se insere. Nesta categoria incidem questões transversais às várias perspetivas do BSC.				
Histórico da empresa e projeção	Entender os principais marcos e transformações e perceber os principais desafios e aprendizagens daí obtidos, de modo a entender se se pode construir um BSC e em que moldes deverá ser construído.				
Financeira	Compreender a quantificação e a avaliação da performance financeira, as suas lacunas e o que é ambicionado no futuro em termos de metas e reporting.				
Clientes	Perceber a carteira de clientes atuais e os clientes que se deseja ter. Entender que atributos serão satisfeitos para que os clientes escolham a Marmod em detrimento de outras empresas concorrentes.				
Processos Internos	Perceber os principais processos internos da organização, o modo como os mesmos são avaliados e priorizados e compreender os procedimentos que se poderão implementar que contribuem para a execução estratégica.				
Aprendizagem e crescimento	Entender de que modo as pessoas e os sistemas se enquadram e se direcionam para a boa performance da empresa e perceber se os instrumentos atuais cooperam na avaliação e comunicação dos eixos estratégicos.				

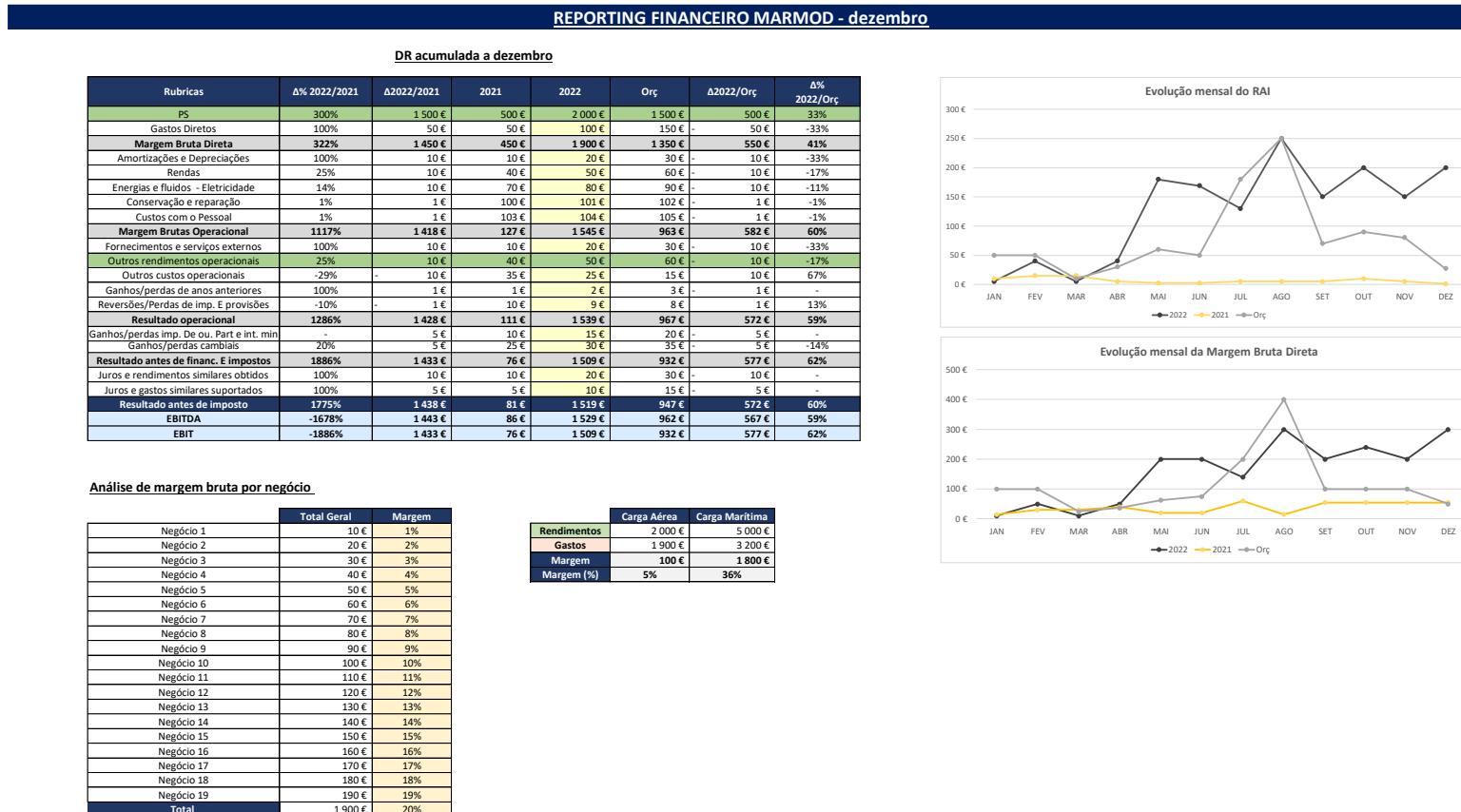
(Continuação)

Categoria de questões	Questão	Administradora responsável DGP e Membro do CA	Administrador Marmod	Diretor DFCG	Diretor DSA
Financeira	Quais os principais objetivos financeiros para a empresa?			x	
	De que forma é avaliada a performance financeira? Usam contabilidade analítica?			x	
	Em termos financeiros pretendem um aumento dos rendimentos, uma otimização dos processos (utilização de custo e capital) ou uma combinação de ambos?		x	x	
	Quantificam o custo de capital aplicado na empresa quando avaliada a sua performance?			x	
Clientes	Qual o papel do DFCG na Marmod?			x	
	Que tipo de clientes procuram a Marmod?		x	x	
	Quais os principais mercados?		x	x	
	Quais os mercados para os quais se pretende expandir?		x		
	De que forma as novas tecnologias estão a ser implementadas na Marmod, na ótica do consumidor?		x	x	
	Como avaliam a satisfação do cliente?		x		
	Nas reuniões com os clientes o que é debatido? Como se escolhem quais os clientes com quem reunir e com que periodicidade?		x	x	
	São quantificadas, reportadas as reclamações/sugestões dos clientes?		x	x	
Processos Internos	Damos preferência a clientes grossistas ou retalhistas? Por quais passa o futuro?		x	x	
	A comunicação entre os departamentos centrais e a empresa correem conforme pretendido? Quais os pontos de melhoria?	x	x	x	x
	Quais os serviços que contribuem para a vossa atividade operacional que atualmente são subcontratados?		x	x	
	Um cliente que pretenda efetuar o embarque de uma dada carga, como o faz?		x		
Aprendizagem e Crescimento	Quais os processos atuais que julgam críticos para o sucesso e porquê?	x	x	x	x
	Como decidem as deslocações a feiras e eventos?		x		
	Quais atributos necessitam ter as pessoas da Marmod para cumprir os objetivos da empresa?	x	x		
	Qual a importância das Pessoas e dos sistemas de TIC e como é medida o seu contributo na estratégia da empresa?	x	x		x
	Como são avaliadas as pessoas na organização?	x	x		
	Quais as iniciativas que visam aproximar as pessoas entre si e com a empresa/Grupo?	x			
	Todos percebem o contributo para a empresa em termos da sua performance pessoal?	x	x		
	De que forma a estratégia empresarial é comunicada aos seus executantes?	x	x		
	A empresa disponibiliza formação aos seus colaboradores? Se sim, quais?	x			
	Como são definidos os projetos a implementar na empresa na área de recursos humanos?	x			
	Qual a importância de aproximar as pessoas? Quais as iniciativas? Como são avaliadas?	x	x		
	Encontram dificuldade nas pessoas e na sua formação na implementação de novos projetos?	x			x
	Que papel têm as novas TIC no futuro do sucesso da empresa?			x	
	Existem dificuldades na implementação dos projetos de TIC além-fronteiras? Se sim, quais? Por exemplo em CV.				x
	Qual o papel do DSA na Marmod?			x	
	Qual o papel do DGP na Marmod?	x			
	Quão importante é a articulação e integração entre os sistemas das várias empresas do grupo?				x
Ámbito	Que tipo de pessoas querem atrair para a organização?	x	x		
	Como pretendem manter as pessoas e os talentos na organização?	x	x		
	Como pretendem renovar os quadros e manter a boa relação junto dos clientes?		x		
	Como se pretende colmatar a dificuldade de ter quadros qualificados?	x	x		
	Atualmente elaboram um plano de carreira para os quadros? Pretendem fazê-lo?	x			
	Como aferem a satisfação dos colaboradores?	x			
Categoria	Âmbito				
Geral	Perceber os aspectos gerais como a missão, visão e valores assim como compreender a estratégia e as perspetivas que o BSC deverá ter. Servirá também para entender o modo em que a empresa opera, os seus aspectos culturais e a sua integração no Grupo Sousa. Permitirá entender os seus pontos fracos e fortes e compreender o impacto do ambiente onde se insere. Nesta categoria incidem questões transversais às várias perspetivas do BSC.				
Histórico da empresa e projeção	Entender os principais marcos e transformações e perceber os principais desafios e aprendizagens daí obtidos, de modo a entender se se pode construir um BSC e em que moldes deverá ser construído.				
Financeira	Compreender a quantificação e a avaliação da performance financeira, as suas lacunas e o que é ambicionado no futuro em termos de metas e reporting .				
Clientes	Perceber a carteira de clientes atuais e os clientes que se deseja ter. Entender que atributos serão satisfeitos para que os clientes escolham a Marmod em detrimento de outras empresas concorrentes.				
Processos Internos	Perceber os principais processos internos da organização, o modo como os mesmos são avaliados e priorizados e compreender os procedimentos que se poderão implementar que contribuem para a execução estratégica.				
Aprendizagem e crescimento	Entender de que modo as pessoas e os sistemas se enquadram e se direcionam para a boa performance da empresa e perceber se os instrumentos atuais cooperam na avaliação e comunicação dos eixos estratégicos.				

Anexo B – Perfil dos entrevistados

Nome do Entrevistado	Função desempenhada	Notas relevantes
Ana Paula Ricardo	Membro do Conselho de Administração com o pelouro do Departamento de Gestão de Pessoas.	Além de ser a administradora com o pelouro de vários departamentos centrais foi a gestora para a implementação do projeto GROW no Grupo Sousa.
António Dias	Administrador Executivo da Marmod.	Fundador da Marmod, atual sócio minoritário. Tem conhecimento da empresa e dos seus mercados principais desde a sua constituição. Tem o papel de mediador entre a unidade de negócios e a estrutura central do Grupo.
José Manica	Diretor Financeiro do Grupo Sousa.	Com cerca de duas décadas no Grupo Sousa, tem acompanhado a evolução da empresa e as suas transformações, como a reestruturação orgânica do grupo em que se constituiu o DFCG, departamento responsável pelo Controlo de Gestão do Grupo.
Xavier Santos	Diretor do Departamento de Sistemas Aplicacionais.	Responsável pela parte técnica associada à implementação e manutenção dos sistemas informáticos. Uma das figuras de destaque na implementação dos sistemas operacionais e financeiros na Marmod e elemento-chave para os novos projetos a implementar no grupo.

Anexo C – Modelo de *reporting* financeiro atual da Marmod¹



¹ Valores patentes no *reporting* foram manipulados, por motivos de confidencialidade.

Anexo D – Modelo de reporting comercial atual da Marmod²

REPORTING COMERCIAL MARMOD - dezembro 2022					
TEUS transportados por destino 2021 vs 2022 – acumulado					
Destino/Año	2021	2022	Δ 2021/2022	Δ% 2021/2022	
Cabo Verde	1 200	1 540	340	28%	
Cabo Verde (Cross Trade)	100	110	10	10%	
Guiné Bissau	620	1 110	490	79%	
Exportação (Angola)	300	450	150	50%	
Exportação (Outros)	400	450	50	13%	
Exportação (São Tomé)	150	100	-50	-33%	
Importação (Outros)	300	350	50	17%	
Total Geral	3 070	4 110	1 040	34%	

Evolução Mensal TEUS Cabo Verde

Legend: 2021 (Preto), 2022 (Laranja)

Mês	2021	2022
JAN	100	100
FEV	120	120
MAR	150	180
ABR	100	100
MAI	120	120
JUN	150	150
JUL	180	180
AGO	100	100
SET	150	150
OUT	120	120
NOV	100	100
DEZ	150	180

Evolução Mensal TEUS Guiné Bissau

Legend: 2021 (Preto), 2022 (Laranja)

Mês	2021	2022
JAN	50	50
FEV	60	60
MAR	70	70
ABR	50	50
MAI	80	80
JUN	80	80
JUL	100	100
AGO	80	80
SET	50	50
OUT	60	60
NOV	70	70
DEZ	80	100

Recebedores Carga PT-CV e PT-GB 2021 vs 2022 – TEUS acumulado					
Recebedor CV	2021	2022	Δ 2022/2021	Δ% 2022/2021	
Recebedor CV 1	150	140	-10	-7%	
Recebedor CV 2	100	130	30	30%	
Recebedor CV 3	90	125	35	39%	
Recebedor CV 4	89	123	34	38%	
Recebedor CV 5	85	121	36	42%	
Recebedor CV 6	83	119	36	43%	
Recebedor CV 7	65	60	-5	-8%	
Recebedor CV 8	50	40	-10	-20%	
Recebedor CV 9	45	35	-10	-22%	
Recebedor CV 10	43	34	-9	-21%	
Recebedor CV 11	26	30	4	15%	
Recebedor CV 12	20	20	0	0%	
Recebedor CV 13	18	10	-8	-44%	
Recebedor CV 14	16	9	-7	-44%	
Recebedor CV 15	14	8	-6	-43%	
Recebedor CV 16	13	7	-6	-46%	
Recebedor CV 17	10	5	-5	-50%	
Recebedor CV 18	9	2	-7	-78%	
Recebedor CV 19	2	1	-1	-50%	
Outros	272	521	249	92%	
Total Geral	1 200	1 540	340	28%	

Carregadores Carga PT-CV e PT-GB 2021 vs 2022 – TEUS acumulado					
Carregador CV	2021	2022	Δ 2022/2021	Δ% 2022/2021	
Carregador CV 1	100	150	50	50%	
Carregador CV 2	150	120	-30	-20%	
Carregador CV 3	91	120	29	32%	
Carregador CV 4	88	121	33	38%	
Carregador CV 5	85	123	38	45%	
Carregador CV 6	83	119	36	43%	
Carregador CV 7	65	40	-25	-38%	
Carregador CV 8	50	60	10	20%	
Carregador CV 9	45	35	-10	-22%	
Carregador CV 10	43	34	-9	-21%	
Carregador CV 11	26	30	4	15%	
Carregador CV 12	20	20	0	0%	
Carregador CV 13	18	10	-8	-44%	
Carregador CV 14	16	9	-7	-44%	
Carregador CV 15	14	8	-6	-43%	
Carregador CV 16	13	7	-6	-46%	
Carregador CV 17	10	5	-5	-50%	
Carregador CV 18	9	2	-7	-78%	
Carregador CV 19	7	1	-6	-86%	
Outros	267	526	259	97%	
Total Geral	1 200	1 540	340	28%	

Cientes carga Marítima Grupagem 2021 vs 2022 em m3, acumulado					
Cliente	2021	2022	Δ 2022/2021	Δ% 2022/2021	
Cliente 1	500	700	200	40%	
Cliente 2	450	650	200	44%	
Cliente 3	301	650	349	116%	
Cliente 4	183	459	276	151%	
Cliente 5	156	222	66	42%	
Cliente 6	148	180	33	22%	
Cliente 7	120	115	-5	-4%	
Cliente 8	109	112	3	3%	
Cliente 9	106	105	-1	-1%	
Cliente 10	87	100	13	14%	
Cliente 11	82	69	-13	-16%	
Cliente 12	71	43	-28	-40%	
Cliente 13	69	29	-40	-58%	
Cliente 14	63	27	-36	-57%	
Cliente 15	63	26	-37	-59%	
Cliente 16	62	18	-44	-71%	
Cliente 17	58	12	-46	-79%	
Cliente 18	58	11	-47	-81%	
Cliente 19	57	10	-47	-83%	
Outros	2 017	2 560	543	27%	
Total Geral	4 761	6 098	1 337	28%	

TEUS Importação/Exportação (Outros) 2022, por país de origem/destino, acumulado					
País Origem (Importação)	Nº TEUS	País Destino (Exportação)	Nº TEUS		
País 1	125	País 1	190		
País 2	70	País 2	90		
País 3	50	País 3	40		
País 4	20	País 4	30		
País 5	18	País 5	20		
País 6	14	País 6	19		
País 7	9	País 7	15		
País 8	9	País 8	10		
País 9	8	País 9	8		
País 10	6	País 10	7		
País 11	4	País 11	4		
País 12	4	País 12	3		
País 13	3	País 13	3		
País 14	2	País 14	3		
País 15	2	País 15	2		
País 16	2	País 16	1		
País 17	2	País 17	1		
Outros	2	Outros	4		
Total	350	Total	450		

Carga Aérea Importação - Evolução mensal

Legend: 2021 (Preto), 2022 (Laranja)

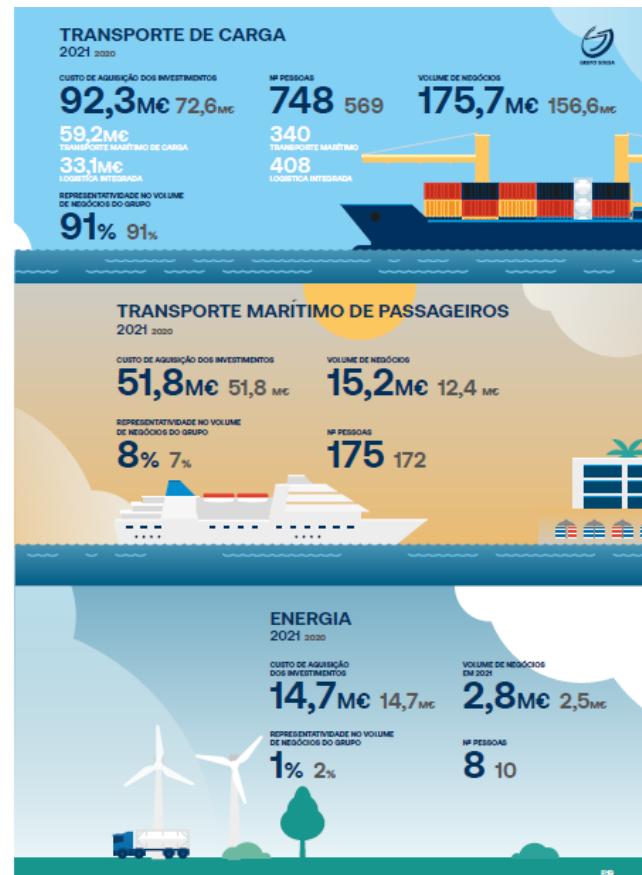
Mês	2021	2022
JAN	100	100
FEV	250	250
MAR	150	150
ABR	100	100
MAY	200	200
JUN	180	180
JUL	150	150
AGO	100	100
SET	150	150
OUT	120	120
NOV	100	100
DEZ	150	150

Carga Aérea Exportação - Evolução mensal

Legend: 2021 (Preto), 2022 (Laranja)

Mês	2021	2022
JAN	50	50
FEV	100	100
MAR	120	120
ABR	150	150
MAY	180	180
JUN	100	100
JUL	50	50
AGO	100	100
SET	120	120
OUT	150	150
NOV	180	180
DEZ	200	200

Anexo E – Excerto de relatório e contas Grupo Sousa



Anexo F – Análise das 5 forças de Porter

Análise das 5 forças	Considerações Porter (2008)	Análise do setor de transitário	Classificação
Rivalidade entre atuais competidores	Maior rivalidade quando existem barreiras à saída elevadas	Poucos ativos especializados necessários. Fundamentalmente pessoas por se tratar de uma indústria de intermediação.	1
	Maior rivalidade quando existem concorrentes altamente comprometidos com o negócio e que aspiram a liderança	Mais patente em rivais que façam parte de grupos de transporte que vejam na indústria transitária uma forma de liderarem e dominarem o mercado.	2
	Maior rivalidade quando pouco se conhece quanto às pretensões do rival	Ligeiramente conhecidas pois quanto maior a dimensão do rival mais informação é partilhada.	2
	Maior rivalidade quando o crescimento da indústria é baixo	O crescimento tem sido notável nas últimas décadas mas com previsão de abrandamento.	1
	Maior rivalidade quando os competidores são numerosos, ou têm poder e dimensão semelhante	358 empresas com licenças no país concedidas pelo IMT; 242 associados APAT; 40.000 empresas em todo o mundo segundo dados da FIATA.	2
	Rivalidade pelo preço maior quando o produto é pouco diferenciado e existem poucos <i>switching costs</i> para os clientes	Pela própria natureza do serviço prestado, grande parte do serviço está assente no transporte de mercadoria.	3
	Rivalidade pelo preço maior quando os custos fixos são elevados e os custos marginais são reduzidos	Custos fixos reduzidos. Necessárias quotizações para fazer parte de redes de networking e os serviços de consolidação, desconsolidação e armazenagem podem ser subcontratados	1
	Rivalidade pelo preço maior quando a eficiência é atingida com um incremento elevado de capacidade;	Principalmente relevante para a atividade transitária focada em contentores de grupagem, na qual o enchimento médio reduz os custos fixos. Quanto mais carga se pode consolidar, menor o preço de custo por m ³ enchedo.	2
	Rivalidade pelo preço maior quando o produto é perecível	Não aplicável	1

(Continuação)

Análise das 5 forças	Considerações Porter (2008)	Análise do setor de transitário	Classificação
Ameaça de novos entrantes	Menor a ameaça de entrantes quando os mesmos têm de entrar em grande escala ou tendo desvantagem nos custos.	Possibilidade de negociar a montante com armadores pela quantidade transportada	2
	Menor a ameaça de entrante quando existem benefícios de escala na procura, quando há preferência em adquirir a um conglomerado ou uma empresa maior.	Moderado, pois sendo um serviço de transporte de mercadorias onde se pretende que não ocorram percalços que coloquem em causa a integridade das mesmas, a notoriedade de uma empresa com carteira de clientes poderá ser importante	2
	Menor a ameaça quando há necessidade de capital elevado (prazos de pagamento; investimento inicial elevado)	Dependente do tipo de transporte (pago na origem ou no destino) e dos prazos acordados com armadores e companhias aéreas. Na atividade é comum também o pagamento em adiantado de tarifas/imposições fiscais para desalfandegamentos.	2
	Maior ameaça quando os <i>switching costs</i> dos clientes são reduzidos	Custos de mudança relativamente baixos	3
	Menor a ameaça quando são relevantes fatores independentes do tamanho	Tendo em conta a natureza do serviço, e que grande parte da carteira de clientes não solicita os serviços pontualmente, existem fatores importantes como o reconhecimento, o valor da marca, as certificações e os anos de experiência.	2
	Menor ameaça quando os entrantes têm um acesso inadequado aos canais de distribuição.	A rede de distribuição tende a concluir no transitário	1
	Menor a ameaça de novos entrantes quanto mais restritivas forem as políticas governamentais.	Relativamente baixas. Em Portugal será necessário ter o licenciamento por parte do IMT. Para um transitário internacional fazendo parte de associações internacionais (IATA/APAT).	1

(Continuação)

Análise das 5 forças	Considerações Porter (2008)	Análise do setor de transitário	Classificação
Poder de negociação dos clientes	Quanto menores os <i>switching costs</i> maior o poder de negociação	<i>Switching costs</i> para o cliente reduzidos/nulos	3
	Maior o poder de negociação se os clientes compram em grandes quantidades (especialmente quando a indústria tem custos fixos elevados e custos marginais reduzidos)	Moderado, pois apesar da indústria transitária ter custos fixos reduzidos, o transitário terá maior influência junto do seu fornecedor se tiver um maior nº de TEUS para transportar. Tem também influência elevada quando o transitário se especializa em transporte em regime de grupagem.	2
	Maior o poder de negociação se o produto não for diferenciado, sendo fácil encontrar um produto ou serviço equivalente.	O serviço de transporte é relativamente semelhante entre transitários	2
	Maior o poder de negociação se os clientes podem ameaçar integrar a montante e substituir-se ao fornecedor	Relevante para alguns serviços logísticos que podem passar a ser realizados internamente	2
	Maior sensibilidade ao preço se o serviço ou produto adquirido tem um peso elevado na sua estrutura de custos	Peso elevado, especialmente para regiões insulares ou ultraperiféricas	3
	Maior sensibilidade ao preço se o grupo comprador tem margens reduzidas	Depende do setor ao qual se vende	1
	Maior sensibilidade ao preço quando a qualidade do produto final/serviço final é pouco dependente da qualidade do produto/serviço da indústria	Padrões de qualidade uniformizados e legalmente estipulados, principalmente no que a transporte diz respeito	3
	Maior sensibilidade ao preço quando o produto/Serviço oferecido pela indústria tem pouca influência nos restantes gastos do comprador	Influência moderada, reduz os gastos associados à produção ou compra local	2

(Continuação)

Análise das 5 forças	Considerações Porter (2008)	Análise do setor de transitário	Classificação
Poder de negociação de fornecedores	Os fornecedores terão mais poder se: Há maior concentração na indústria onde o fornecedor opera, comparativamente com a indústria da empresa à qual vende	Top 10 da Alphaliner a representar 84,6% do total de TEUS transportados	3
	O poder de negociação dos fornecedores é maior se os lucros dos fornecedores não dependem demasia do lucro da indústria em análise o que dá poder para o fornecedor maximizar o lucro	Moderado, pois os transitários correspondem a um agregador de carga	2
	O poder de negociação de fornecedores será maior se há <i>switching costs</i> elevados na mudança de fornecedor	Relativamente reduzido	1
	O fornecedor terá maior poder se o produto que oferece é diferenciado	Moderado, dependendo das rotas	2
	Se não há substituto para o bem ou serviço que se está a adquirir o poder de negociação será maior	Transporte marítimo pode ser suplantado em diversas situações pelo transporte aéreo, ferroviário ou terrestre, no entanto o transporte marítimo continua a ser aquele que, para distâncias longas, oferece o preço mais reduzido.	3
	Quando o fornecedor pode entrar na indústria onde estão os compradores o seu poder de negociação é maior	Tendência atual onde fornecedores estão a integrar verticalmente, como por exemplo armadores com departamentos de logística e transitários próprios.	3
Ameaça de produtos substitutos	A ameaça de produtos substitutos será maior quando os mesmos têm uma razão de preço/qualidade atrativa comparativamente com o produto/serviço da indústria atual	Considerando como substituto que os compradores optem pelo produto local em detrimento da importação, a razão preço/qualidade dependerá do local e das condições em disponibilizar o produto que se importa/exporta	2
	Quando os <i>switching costs</i> na mudança para o produto/serviço substituto forem reduzidos, a ameaça dos produtos substitutos é superior.	Em relação a custos meramente de substituição, os mesmos são reduzidos	3

Anexo G – Análise PESTEL Cabo Verde

Contexto/Mercado	Cabo Verde
	Impacto
Político	<p>(+) Políticas de aproximação com Portugal, sem barreiras ao comércio externo promovem a atividade transitária. A simplificação de procedimentos associados ao comércio externo é vista pelo governo local como necessária para o desenvolvimento do país.</p> <p>(+) Estabilidade política permite o desenvolvimento económico do país, condição importante para o incremento da atividade transitária que abastece Cabo Verde.</p>
Económico	<p>(+) Previsão de crescimento da economia, aumentará o fluxo de entrada de mercadorias e consequente aumento da atividade transitária.</p> <p>(+) Cerca de metade das importações correspondem a bens de consumo, especialmente alimentares, permitindo atenuar os riscos da atividade transitária associada a transportes pontuais dependentes de flutuações.</p> <p>(+) Forte relevância nas relações Portugal-Cabo Verde no tráfego comercial permitem aos transitários que atuam nesta rota manter os negócios existentes e crescer em termos de atividade.</p> <p>(+) Taxa de câmbio fixa, permite manter estabilidade em termos de desvalorizações da moeda cabo-verdiana, o que se revela importante para transações pagas no destino pelos recebedores.</p> <p>(-) Dependência excessiva do turismo pode tornar-se numa fragilidade na economia local e consequentemente no volume de importações, como verificado no período pandémico.</p> <p>(-) Cooperação com outros países, nomeadamente com o Brasil, pode colocar alguns entraves para os exportadores portugueses que podem ser substituídos por exportadores brasileiros que, por economias de escala e desenvolvimento industrial, ofereçam melhores preços.</p>

(Continuação)

Contexto/Mercado	Cabo Verde
	Impacto
Social	<p>(+) Boas condições de vida permitem uma proximidade crescente com o padrão de consumo português, facilitando a penetração de bens de consumo produzidos em Portugal e o fluxo transitário.</p> <p>(+) Aumento da população traduz-se num crescimento do próprio mercado e da necessidade de bens de consumo.</p> <p>(+) Português como língua oficial facilita a comunicação entre países com língua oficial portuguesa e as relações entre produtores portugueses e recebedores cabo-verdianos.</p>
Tecnológico	<p>(+) Uso das novas tecnologias tem alguma adesão no país, permitindo apresentar soluções que se apresentem diferenciadoras como o <i>tracking</i> de carga e soluções de comércio <i>online</i>.</p> <p>(+) O uso mais generalizado de tecnologias permite desmaterializar parte dos processos associados à importação, facilitando e desburocratizando a importação de mercadorias.</p>

(Continuação)

Contexto/Mercado	Cabo Verde
	Impacto
Ambiental	(+) A pouca capacidade produtiva em termos agrícolas, pela sua limitação em termos de solo cultivável, e a aposta do país em setores que não o industrial permitem fomentar o fluxo de importação de bens.
Legal	(+) Segurança na separação de poderes e no cumprimento de leis, aliado a um alto índice de transparência permitem a proteção à propriedade privada e consequente fomentar de investimento privado no país que se traduz num potencial aumento do fluxo de importações.

Anexo H – Análise PESTEL Guiné-Bissau

Contexto/Mercado	Guiné-Bissau
	Impacto
Político	<p>(-) Incerteza política alimentada pelos períodos de instabilidade e golpes de estado recentes condicionam a sustentabilidade do mercado guineense. O sucesso das entidades comerciais e de serviços da Guiné Bissau estão condicionadas ao ambiente político, o que se traduz que o fluxo de entrada de mercadorias também se encontra dependente desse fator.</p>
Económico	<p>(+) Taxa de câmbio fixa, permite manter estabilidade em termos de desvalorizações da moeda guineense, o que se revela importante para transações pagas no destino pelos recebedores.</p> <p>(+) A incerteza e o isolamento do país retira atratividade de concorrentes na área de transporte operarem no país, tendo já afastado armadores como a Maersk.</p> <p>(+) Setor produtivo local deficitário, concentrado na produção de castanha de caju, com necessidade de importar os bens consumidos no país, incentivando a entrada de produtos importados no país</p> <p>(-) Baixo poder de compra da população, comparativamente com outros países, condiciona o aumento das importações.</p>

(Continuação)

Contexto/Mercado	Guiné-Bissau
	Impacto
Social	<p>(+) Língua portuguesa oficial facilita a comunicação entre países de língua oficial portuguesa, pelo menos no que a instituições se refere, já que a população na sua maioria não o fala.</p> <p>(+) Atraso do país faz com que a margem de evolução seja grande, havendo a necessidade de grandes infraestruturas, sendo, para essas obras, necessários parceiros de transporte e logística.</p> <p>(-) Lacunas sociais podem despoletar revoltas e conflitos bélicos como a guerra civil de 1998, condicionando a entrada de mercadorias no país, e, consequentemente, afetando o transporte de bens para a Guiné-Bissau.</p>
Tecnológico	<p>(-) Atrasos tecnológicos do país dificultam a uniformização processos e procedimentos (maioritariamente informatizados em Portugal), afetando o <i>modus operandi</i> dos transitários na Guiné Bissau.</p> <p>(-) Dificuldade de prática de <i>benchmarking</i> pela falta de informação disponível e a pouca digitalização e uniformização de processos, fazendo com que os agentes transitários disponham de pouca informação sobre o mercado e sobre a sua posição no mesmo.</p> <p>(-) Problemas no estabelecimento de comunicações com os parceiros locais (recebedores e entidades portuárias) através de formatos não presenciais (por exemplo através de videochamada), devido a redes deficitárias e pouco uso por parte da população.</p>

(Continuação)

Contexto/Mercado	Guiné-Bissau
	Impacto
Ambiental	<p>(+) A escassez de recursos naturais faz com que a maioria dos produtos consumidos no país sejam importados, favorecendo a atividade transitária.</p> <p>(-) A escassez de recursos naturais adensa, ainda mais, as lacunas sociais e económicas e o impacto das mesmas na política e na economia.</p>
Legal	<p>(-) Níveis de corrupção e ilegalidade apresentam entraves no investimento no país, dificultando o desenvolvimento económico e o investimento e a aposta na rota guineense.</p>

Anexo I – Análise PESTEL Geral

Contexto/Mercado	Geral
	Impacto
Político	<p>(-) Conflitos bélicos, tensões entre blocos de poder e ascensão de partidos nacionalistas governativos ameaçam o comércio internacional e consequente atividade transitária.</p> <p>(-) Políticas chinesas de COVID 0 dificultam os embarques, colocando em causa a cadeia de abastecimento e gerando um maior aumento de preços de fretes.</p>
Económico	<p>(-) Inflação está a gerar um aumento generalizado de fretes e de outros gastos diretos, reduzindo margens.</p> <p>(-) Risco de se efetivar um cenário de recessão mundial poderá diminuir o fluxo do comércio internacional.</p>
Social	<p>(+) Incremento de compras não presenciais (impulsionado pelos confinamentos na pandemia) aumentaram o campo de ação em que mais do que servir apenas empresas, em cada lar e em cada indivíduo se tem um potencial cliente para os serviços de transporte e logística.</p> <p>(-) Padrões de compra ambientalmente mais responsáveis criaram a necessidade de prestar serviços amigos do ambiente e colocam desafios difíceis de ultrapassar num cenário de aumento generalizado de preços em que alternativas ambientalmente mais sustentáveis representam um acréscimo adicional de preços.</p>

(Continuação)

Contexto/Mercado	Geral
	Impacto
Tecnológico	<p>(+) Simplificação e desburocratização de procedimentos permitiram reduzir carga burocrática e diminuir o número de pessoas necessárias para prestar um serviço de qualidade na atividade transitária.</p> <p>(-) Necessidade de investimento em sistemas de informação e de formação dos colaboradores para poder cumprir os requisitos associados a atividade transitária.</p>
Ambiental	<p>(-) Necessidade de se adaptar e adquirir fretes a empresas ambientalmente mais responsáveis, o que encarece os gastos associados a fretes.</p>
Legal	<p>(-) Aumento de requisitos legais em alguns países de origem e destino dificultam a atividade de transporte e logística (por exemplo o caso do Reino Unido que deixou de fazer parte da União Europeia)</p> <p>(-) Parte do modelo globalizado do mundo poderá estar em causa, alimentando legislação que privilegie o comércio mais local e diminuindo as transações intercontinentais.</p>

Anexo J – Dados patentes nos websites do Grupo Sousa e da Marmod

Oportunidades de Carreira

Cerca 970 colaboradores trabalham nas nossas empresas, dispersas por várias geografias, em departamentos operacionais, técnicos e de serviços. Gerem, planeiam, implementam e executam as mais diversas funções, com o objectivo final da excelência de serviço, contribuindo para o sucesso do nosso negócio e dos nossos Clientes.

No Grupo Sousa, temos fortes valores, uma cultura orientada para a performance e um rápido processo de decisão.

Convidamo-lo a juntar-se à dedicada equipa do Grupo Sousa.

O que pode esperar de nós

Envio de CV

O que esperamos de si

Temos uma cultura orientada para a performance e um rápido processo de decisão:

- Relação baseada num compromisso de exigência, estímulo e respeito mútuos;
- Programa de formação para o correcto desempenho das suas funções;
- Estímulo ao desenvolvimento e à excelência profissional;
- Reconhecimento do mérito individual de cada colaborador



(Continuação)



A EMPRESA

QUEM SOMOS

WE ARE LOGISTICS

Serviços

A Marmod

Prestamos serviços de transporte e logística de e para todos os pontos do globo. Temos soluções diferenciadas e diversificadas com o compromisso perante as necessidades e objetivos dos nossos clientes.

Com uma forte presença em Cabo Verde e Guiné-Bissau, operamos numa rede mundial de agentes certificados, com meios adequados à otimização de processos, com presença preferencial nos mercados PALOP.

Serviços com qualidade certificada

IATA MEMBRO WCA MEMBER ID: 8222 neutral AIR PARTNER alfa Organizações da Aviação PME Index 17

Gerir Cookies

Anexo K – Compilação de Objetivos Estratégicos e Classificação

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of implementation applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Financeira	F1	Incrementar O EVA® da empresa	3	É uma métrica global em termos financeiros. Considera o custo de capital valorizando os recursos alocados pelo acionista	3	Por ter diversas variáveis associadas, há uma margem para melhoria (aumento de VN, redução de gastos, redução de prazos médios de recebimento, aumento de prazos médios de pagamento)	3	Sistema integrado permite ter atualmente a informação necessária	3	Transcendente em relação a melhorias nas cobranças, pagamentos, organização e comunicação interna. Funciona como indicador de resultado de forma muito consistente	3
Financeira	F2	Incrementar MC absoluta de todos os negócios	3	A organização pretende crescer em todos os negócios/geografias atuais	3	Possível melhorar aumentando o VN, mas também efetivando uma redução de gastos	3	Sistema atual permite obter informação segmentada	3	Relacionado com os 3 temas estratégicos definidos	3
Financeira	F3	Garantir a sustentabilidade e a racionalização dos ativos da empresa	3	Procura a melhoria e por fazer mais com menos	3	Apesar de haver a percepção de uma boa alocação, será importante efetivar com dados reais	3	Sistema informático atual e segmentação na contabilidade e de tarefas permite-o	3	Não só impacta na vertente financeira mas na libertação de recursos que permita alocá-los nas melhorias e na captação de novos negócios	3

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Financeira	-	Aumentar o VN	2	Importante mas não suficiente pois exclui a contrapartida dos gastos e do custo do capital além de aumentos generalizado de preços que podem empolar esta métrica	3	Existe a possibilidade e a vontade de efetivar esse aumento	3	Possível de implementar, fácil medição	2	Estrategicamente nos níveis inferiores pode não fazer sentido aumentar o VN em negócios e áreas que não interessam	2,5
Financeira	-	Aumentar o VN nos serviços que não relacionados com o frete em CV e GB	2	Um aumento no VN não significa necessariamente ganhos para a empresa como um todo e a sustentabilidade da empresa	3	Alta potencialidade de melhoria, pela atual concentração no transporte propriamente dito	3	Dados disponíveis para medição, com a segmentação necessária	2	A sua segmentação e o facto de se referir apenas ao VN quebra algumas ligações com outros objetivos	2,5
Financeira	-	Melhoria nos fluxos de caixa	2	A sustentabilidade do negócio é pretendida, mas o seu crescimento também. Deverá haver um equilíbrio entre captação, atração e cumprimento de prazos. O Grupo conta com mecanismos para suportar momentaneamente situações deficitárias	1	No geral, o DFCG já assegura que os prazos se adequem ao perfil de risco do cliente. Da parte dos fornecedores, grande parte, em termos de importância, faz parte do Grupo e tem condições internas fixadas. Para fornecedores externos, o seu poder, na maioria dos casos, não permite negociar melhores prazos de pagamento	3	Facilmente poderá ser medido	2	Importante, mas não indica, por si só, os objetivos de crescimento que se ambiciona	2

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of implementation applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Financeira	-	Não ter processos com margens negativas	2	Alguns processo de carga (negócios negativos) podem impulsionar outros. Podem ser processos com margens positivas mas muito reduzidas ou com margens positivas mas cuja cobrança final ao cliente não cumpre os prazos	1	São poucos os processos de carga com margem negativa (valor residual)	3	Facilmente implementado	1	Tem pouca relação com os restantes objetivos	1,8
Financeira	-	Ter resultados superiores a outras empresas do mercado	3	O objetivo passa por se destacar no segmento	2	Difícil de avaliar pois seria necessário ter a informação por segmento (por tipo de transporte/país de destino) das outras empresas, não bastando apenas o acumulado	1	Necessário ter os dados dos concorrentes, não disponibilizados nos moldes necessários para o <i>benchmarking</i>	1	Mais do que ser melhor do que o concorrente, o que se almeja é o crescimento sustentável e a melhoria contínua própria	1,8

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of implementation applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Clientes	C1	Assegurar a satisfação dos clientes	3	Proposta de valor parte da relação forte que se quer criar com o cliente. É, por isso, importante ter clientes satisfeitos	3	Atualmente não é quantificado objetivamente e permitirá ter uma percepção do desempenho comercial da empresa	2	Atualmente sem plataforma mas pode efetivar-se com ferramentas de TI simples	3	Tanto as perspetivas das pessoas como a de processos estão desenhadas para assegurar um serviço que deixe o cliente satisfeito, para obter os outputs financeiros	2,8
Clientes	C2	Atrair e reter clientes	3	Crescer e reter os clientes é uma prioridade na estratégia empresarial	3	Existe margem em ter clientes novos nos principais destinos atuais, até pelo crescimento económico dos mesmos. Também é possível crescer nos mercados secundários	3	A estrutura organizacional permite alimentar o desenvolvimento das competências comerciais da Marmod, assim como uma estrutura de reporte para auxiliar e ajudar no crescimento	3	O serviço de proximidade e a proposta de valor são os indutores para atrair e captar clientes e para obter resultados financeiros com isso	3
Clientes	C3	Assegurar a representação de clientes com embarques não pontuais	3	Importante na medida de se querer crescimento sustentável	3	Sentido menos restritivo do que no objetivo que pretendia aumentar os clientes não sazonais. Será um guia para a prioridade comercial	3	Possível de quantificar com as ferramentas disponíveis atualmente	2	Relacionado com a sustentabilidade mas deixa de parte o crescimento com ocorrências pontuais	2,8

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of implementation applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Clientes	-	Ter uma base de clientes não sazonais	3	Importante na medida de se querer crescimento sustentável	1	Será natural existirem picos, como por exemplo nos meses que precedem o Natal. Estes clientes não devem ser excluídos.	3	Possível de quantificar número de embarques e VN mensais	2	Relacionado com a sustentabilidade mas deixa de parte o crescimento com ocorrências pontuais	2,3
Clientes	-	Aumentar o nº de clientes de outras geografias que não CV e GB	2	Importante mas redutor pois foca no número de clientes e não no seu contributo estratégico para a empresa	3	Pela base atual ser mais reduzida, o potencial de crescimento é grande	1	Difícil de medir. Um cliente pode ter embarques para diversos locais e com importância variada (em termos de carga transportada e de valores associados)	2	Exclui o crescimento nos mercados principais atuais	2
Clientes	-	Aumentar a quota de mercado em CV	2	O aumento deseja-se, não apenas em TEUS ou kg transportados em carga aérea mas na diversificação do leque de serviços	3	Crescimento económico da região e a captação de clientes permite essas melhorias	1	Dados oficiais indisponíveis	2	Apesar de representar um crescimento, não se conecta com os indicadores de diversificação	2
Clientes	-	Aumentar a quota de mercado em GB	2	O aumento deseja-se, não apenas em TEUS ou kg transportados em carga aérea mas na diversificação do leque de serviços	3	Crescimento económico da região e a captação de clientes permite essas melhorias	1	Dados oficiais indisponíveis	2	Apesar de representar um crescimento, não se conecta com os indicadores de diversificação	2

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of implementation applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Processos Internos	PI1	Melhorar e promover a relação com o cliente	3	Eixo principal da proposta de valor da empresa e consequentemente da sua estratégia	2	Atualmente, apesar de não quantificado, pela existência de clientes históricos assumem-se níveis de satisfação elevados	2	Necessário ter um instrumento, mas com soluções no mercado simples e gratuitas	3	Demais objetivos alinhados para que as pessoas sejam incentivadas a promover essa relação, para captar e manter os clientes mais importantes que trarão resultados financeiros	2,5
Processos Internos	PI2	Melhorar e acelerar o processo de captação do cliente	3	Primordial para o crescimento da carteira de clientes	3	As possibilidades são infinitas, quando o mercado é o mundo todo	1	Necessário implementação de diversos sistemas de controlo uniformizados e fiáveis para conseguir medir o que se deseja	3	Forte conexão com diversos objetivos estratégicos	2,5
Processos Internos	PI3	Melhorar os processos de comunicação e reporte interno	3	Ter ferramentas que permitam conhecer a performance é primordial para cumprir a estratégia	3	Melhorar a comunicação internamente, entre departamentos centrais e UN, e na própria UN tem margem de melhoria	3	Sistemas e orgânica atual permitem implementar e quantificar	3	Relacionado com a integração cultural e o empoderamento das pessoas, melhorando a comunicação que permite que se almejem novos desafios e metas mais ambiciosas	3

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of implementation applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Processos Internos	PI4	Reforçar a efetivação do "We Promise, We Deliver"	3	Ter uma imagem de marca forte, na qual a empresa está para suprir as necessidades dos <i>stakeholders</i> é fundamental	3	Importante pelo sentimento de pertença, pela inclusão do slogan do Grupo na empresa e no conjunto de <i>stakeholders</i> . Possibilidade de implementar iniciativas, com pouco investimento.	2	A sua quantificação poderá seguir alguns critérios subjetivos	3	Ligaçāo com diversos objetivos estratégicos	2,8
Processos Internos	-	Reducir as incidências de coimas, cargas não embarcadas por motivos alheios ao armador, etc	3	Importante porque permite gerar maior confiança no serviço prestado	1	Atualmente são raras as situações. A sua melhoria não geraria uma mudança significativa, pois atualmente é pouco representativa	2	Difícil de quantificar rapidamente e através do sistema	3	Permite ter ligação com grande parte dos objetivos estratégicos	2,3
Processos Internos	-	Diminuir as demoras na emissão de faturas	2	Importante na agilização do processo e melhoria de fluxos de tesouraria, mas não se revê como marco fundamental da estratégia	2	Apesar de haver uma margem de melhoria, as imposições alfandegárias, atualmente, agilizam o processo da emissão dos documentos	3	Sistema atual permite obter informação fiável rapidamente	2	Por não constituir um elemento fulcral, a sua correlação é média	2,3

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Processos Internos	-	Reducir o nº de ocorrências informáticas (ticket)	2	Apesar de se pretender minimizar os erros em sistema, pretende-se aumentar as melhorias. O sucesso não é alcançado apenas pela não existência de erros mas pela proposta de melhorias	2	A fase atual é de estabilização, não havendo muitas incidências no que a erros de sistema se refere	3	Possível de quantificar pela existência de plataforma onde se colocam as incidências	1	Centra-se na otimização de recursos mas sem colocar a tônica nas melhorias que estariam relacionadas com mais objetivos estratégicos	2
Processos Internos	-	Uniformizar processos entre agências (Porto e Lisboa) e manter a fiabilidade do reporte dos mesmos	3	Prestar um serviço único, de qualidade, independentemente da agência	1	Muitos processos já se encontram devidamente uniformizados. A pequena dimensão da Marmod, permite a hegemonia entre agências. As variações existem consoante as necessidades do cliente, e isso não é algo que se queira uniformizar. Cada cliente é diferente.	2	Diffícil de avaliar/medir pelo caráter singular de cada um dos processos. Não existe um guia restritivo nem se pretende que exista	2	Relação forte com objetivos que pretendem manter a ordem e a uniformização, mas não se relaciona com objetivos que pretendam criar soluções alternativas.	2

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of implementation applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Ter pessoas motivadas e cientes do seu contributo	3	Estrategicamente relevante para todos se aperceberem da performance da empresa	3	Atualmente os mecanismos de medição de performance não permitem a comunicação e motivação para todos os colaboradores	3	Possível, com pequenas iniciativas, implementar e promover a comunicação e perceber as necessidades dos colaboradores	3	Primordial para a execução dos restantes objetivos estratégicos	3
Aprendizagem e Crescimento	AC2	Cultivar um ambiente de melhoria contínua	3	Fundamental para crescer, otimizar recursos e entrar e consolidar mercados	3	Pelo próprio facto do objetivo se referir à melhoria contínua, o potencial é extremamente relevante	3	Possível de implementar e quantificar	3	Forte conexão com diversos objetivos estratégicos	3
Aprendizagem e Crescimento	AC3	Aumentar os níveis de formação	3	Importante para a melhoria contínua que se deseja e para prestar um melhor serviço	3	Possível de melhorar, principalmente no que à formação interna se refere.	3	Possível de implementar, fácil medição	3	Conexão forte com diversos objetivos estratégicos relacionados com a distinção do serviço pela qualidade e proximidade	3

(Continuação)

Perspetiva	Código Mapa Estratégico	Objetivo	Strategic significance	Nota explicativa	Improvement Potential	Nota explicativa	Feasibility of implementation applicability	Nota explicativa	Correlation to other strategic objectives	Nota explicativa	Média
Aprendizagem e Crescimento	AC4	Promover o espírito de equipa	3	Além de fomentar um bom espaço para se trabalhar, promove a melhoria pessoal e organizacional ambicionada	2	Existe já uma relação forte, especialmente na unidade de negócios, havendo margem para a melhoria entre esta e a estrutura central	3	Possível criar iniciativas para fazer cumprir o objetivo e possível quantificá-las, sendo que algumas ações de <i>team building</i> já existem	3	Imprescindível para que os outros objetivos se concretizem	2,8
Aprendizagem e Crescimento	-	Aumentar a integração cultural no Grupo Sousa (pertença no GS)	3	Estar integrado e poder trabalhar em equipa usufruindo da estrutura é estrategicamente relevante	2	Apesar de haver margem de melhoria, em termos gerais, a integração cultural já se encontra em curso	2	Sujeito a critérios subjetivos de medição	3	Forte conexão com diversos objetivos estratégicos	2,5
Aprendizagem e Crescimento	-	Aumentar a satisfação do colaborador	3	Pessoas satisfeitas permitem executar a estratégia	2	Apesar de ser possível a melhoria, a permanência de colaboradores na empresa poderá denotar já níveis de satisfação elevados	2	Ainda não existe uma ferramenta que permita quantificar, apesar de existirem plataformas no Grupo que, com adaptações, o permitam	3	Conectado com vários objetivos estratégicos	2,5
Aprendizagem e Crescimento	-	Aumentar a rotatividade de funções dentro da Marmod	3	Importante na medida de se querer crescimento sustentável e não dependente do conhecimento de algumas pessoas	3	Sistema muito segmentado na actualidade permite que a margem de progressão seja elevada.	2	Estrutura reduzida pode dificultar a sua implementação	2	Conexão moderada com os restantes objetivos estratégicos	2,5

Anexo L – Fontes consultadas para as análises das 5 Forças de Porter e análise PESTEL

Análises efetuadas	Fontes consultadas
	Alphaliner TOP 100 (2022) APAT (2022)
	Carrière et al. (2022) Governo de Cabo Verde (2022)
Análise 5 Forças de Porter	Instituto de Mobilidade e dos Transportes (2022a) Instituto de Mobilidade e dos Transportes (2022b)
Análise PESTEL Cabo Verde	Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2020a) Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2020b)
Análise PESTEL Guiné-Bissau	Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2020c) Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2022)
Análise PESTEL Geral	International Federation of Freight Forwarders Associations (2022) ITF (2022)
	Maersk (2022) Paiva, P. (2021, dezembro)
	União Europeia (2022) Unicef (2022)
	World Bank Group (2022a) World Bank Group (2022b)
	World Bank Group (2022c) World Trade Organization (2022)