



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Elaboração de um *Balanced Scorecard* para uma pastelaria com fabrico próprio

Catarina Goulão Pinheiro Caeiro Augusto

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientadores:

Professora Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição, Prof.^a Auxiliar,
ISCTE Business School

Professor Doutor Jonas da Silva Oliveira, Prof.^o. Associado,
ISCTE Business School

Maio, 2024



Departamento de Contabilidade

Elaboração de um *Balanced Scorecard* para uma pastelaria com fabrico próprio

Catarina Goulão Pinheiro Caeiro Augusto

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientadores:

Professora Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição, Prof.^a Auxiliar,
ISCTE Business School

Professor Doutor Jonas da Silva Oliveira, Prof.^o. Associado,
ISCTE Business School

Maio, 2024

Agradecimento

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos à Professora Ana Cristina Conceição e ao Professor Jonas Oliveira pelo apoio dedicado e orientação, foram pilares essenciais para a conclusão da tese. Sem a orientação experiente e o incentivo constante deles, a entrega desta tese não teria sido possível. As contribuições de ambos foram fundamentais para o desenvolvimento das ideias e para a qualidade final deste trabalho.

Para além disso, gostaria também de estender os meus agradecimentos ao CEO do *Saquinho Dourado* e a toda a equipa. A disponibilidade e colaboração demonstradas por toda a equipa durante o desenvolvimento do estudo foram verdadeiramente notáveis. O compromisso e apoio contínuo fornecidos foram cruciais para o sucesso desta empreitada académica.

Não posso deixar de reconhecer o papel fundamental que a minha família desempenhou ao longo de toda esta jornada. O apoio incondicional e a compreensão foram um pilar de força e motivação em todos os momentos, desde os desafios iniciais até à conclusão deste estudo. As palavras de encorajamento foram a luz que me guiou em direção à meta final.

Agradeço também aos meus amigos, cujo apoio e compreensão foram inestimáveis durante os momentos desafiadores desta jornada.

Resumo

No atual contexto em que vivemos é importante as empresas estarem preparadas com boas ferramentas de gestão e controlo de gestão para se adaptarem às mudanças e aos desafios do quotidiano. O objetivo do presente estudo é elaborar um *Balanced Scorecard* (BSC) para uma pastelaria de fabrico próprio, *Saquinho Dourado*. Durante o estudo foi proposto à empresa alvo de estudo o desenvolvimento de um BSC com as quatro perspetivas: clientes, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, incorporando também medidas de sustentabilidade. A investigação segue uma metodologia qualitativa, recorrendo ao método de estudo de caso com abordagem intervencionista, no qual os dados para a construção do BSC foram recolhidos através de entrevistas ao *Chief Executive Officer* (CEO) com a participação de todos os colaboradores da pastelaria. Para a construção do BSC foram analisadas e aprimoradas a missão, visão e os valores. Assim como, a definição dos objetivos estratégicos alocados às quatro perspetivas e, seguidamente, foram escolhidos os indicadores de performance mais adequados e as iniciativas que vão permitir a realização dos objetivos propostos. O principal contributo da investigação foi a definição dos objetivos estratégicos e a implementação dos mesmos no *Saquinho Dourado*, através do BSC. Espera-se que o estudo contribua não só para a melhoria dos resultados da empresa, como também para enriquecer a literatura existente sobre o BSC em pequenas e médias empresas na área de Pastelaria e Restauração. A grande colaboração do CEO e alguns colaboradores no trabalho sugere que o BSC proposto traga melhorias reais nos resultados da empresa e nos comportamentos diários dos colaboradores, para o alcance dos objetivos.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Controlo de Gestão, Missão, Visão, Estratégia, Pastelaria, Restauração, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Performance, Iniciativa Estratégica

Sistemas de Classificação JEL:

M4 Accounting Auditing

M40 General

M41 Accounting

Abstract

In the current context in which we live, it is important for companies to be prepared with good management and management control tools to adapt to the changes and challenges of everyday life. The aim of this study is to develop a Balanced Scorecard (BSC) for an in-house bakery, *Saquinho Dourado*. During the study, the target company was asked to develop a BSC with the four perspectives: customers, financial, internal processes and learning and growth, also incorporating sustainability measures. The research follows a qualitative methodology, using the case study method with an interventionist approach, in which the data for the construction of the BSC was collected through interviews with the Chief Executive Officer (CEO) with the participation of all the bakery's employees. To build the BSC, the mission, vision and values were analysed and improved. The strategic objectives allocated to the four perspectives were also defined, followed by the choice of the most appropriate performance indicators and the initiatives that will enable the proposed objectives to be achieved. The main contribution of the research was the definition of the strategic objectives and their implementation at *Saquinho Dourado*, using the BSC. It is hoped that the study will contribute not only to improving the company's results, but also to enriching the existing literature on the BSC in small and medium-sized companies in the Pastry and Catering sector. The great collaboration of the CEO and some employees in the work suggests that the proposed BSC will bring real improvements in the company's results and in the daily behaviour of employees, to achieve the objectives.

Keywords: Balanced Scorecard, Management Control, Mission, Vision, Strategy, Pastry, Catering, Strategic Objectives, Key Performance Indicator, Strategic Initiative

JEL Classification Systems:

M4 Accounting Auditing

M40 General

M41 Accounting

Índice

| | |
|---|-----------|
| Agradecimento | i |
| Resumo | ii |
| Abstract | iii |
| Glossário | ix |
| Índices de Figuras | ix |
| Índice de Tabelas | x |
| Índice de Apêndice | x |
| Capítulo 1. Introdução | 1 |
| 1.1 Introdução | 1 |
| 1.2 Objetivos do Estudo e Questão de Investigação | 2 |
| 1.3 Metodologia Adotada | 3 |
| 1.4 Estrutura da Dissertação | 4 |
| Capítulo 2. Revisão da Literatura | 5 |
| 2.1 Balanced Scorecard | 5 |
| 2.1.1 Gestão Estratégica | 6 |
| 2.1.2 Componentes do Balanced Scorecard | 6 |
| 2.2 Críticas e Limitações do <i>Balanced Scorecard</i> | 10 |
| 2.3 <i>Balanced Scorecard</i> em Portugal | 11 |
| 2.3.1 Pequenas e Médias Empresas | 13 |
| 2.3.2 Setor da Restauração e da Pastelaria | 14 |
| 2.4 <i>Balanced Scorecard</i> de Sustentabilidade | 15 |
| Capítulo 3. Metodologia | 19 |
| 3.1. Metodologia Adotada | 19 |
| 3.2. Método de Investigação Intervencionista | 19 |
| 3.3. Desenvolvimento de um Estudo Caso | 20 |
| 3.3.1. Preparação | 21 |
| 3.3.2. Recolha de Evidências | 21 |
| 3.3.3. Avaliação da Recolha de Evidências | 23 |
| 3.3.4. Análise dos Dados | 23 |
| 3.3.5. Redação do Estudo | 24 |
| Capítulo 4. Estudo Empírico | 25 |
| 4.1. Caracterização do Setor | 25 |

| | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|-----------|
| 4.2. | <i>Saquinho Dourado</i> | 28 |
| 4.2.1. | Missão, Visão e Valores | 29 |
| 4.2.2. | Estrutura da Empresa | 30 |
| 4.2.3. | Análise SWOT | 31 |
| 4.2.4. | Análise da Concorrência | 33 |
| 4.2.5. | Fatores Críticos do Sucesso | 34 |
| 4.2.6. | Análise Financeira | 35 |
| 4.3. | Conceção do <i>Balanced Scorecard</i> | 38 |
| 4.3.1. | Objetivos Estratégicos | 38 |
| 4.3.2 | Mapa Estratégico | 41 |
| 4.3.2. | Indicadores de Performance (KPI's) | 42 |
| 4.3.3. | Iniciativas Estratégicas | 44 |
| 4.4. | Proposta Final | 47 |
| Capítulo 5. Conclusões | | 51 |
| 5.1. | Conclusões | 51 |
| 5.2. | Limitações do Estudo | 52 |
| 5.3. | Oportunidades de Estudos Futuros | 52 |
| 5.4. | Contributos do Estudo | 53 |
| | Referências Bibliográficas | 55 |
| | Apêndice A | 61 |

Glossário

ABC: Activity Based Costing

BSC: Balanced Scorecard

CAE: Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CE: Circular Economy (economia circular, em português)

CEO: Chief Executive Officer (Diretor Executivo, em português)

ESG: Environmental, Social and Governance (Ambiente, Sociedade e Governança, em português)

INE: Instituto Nacional de Estatística

KPI's: Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho, em português)

PDCA: Plan-Do-Check-Act (Planear, Fazer, Verificar e Agir, em português)

PME: Pequenas e Médias Empresas

SBSC: Sustainability Balanced Scorecard

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, em português)

Índices de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 2.1 – Componentes do <i>Balanced Scorecard</i> | 7 |
| Figura 2.2 – Perspetiva de Cliente..... | 9 |
| Figura 4.1 – Evolução das Vendas e Serviços na categoria de Panificação e Pastelaria..... | 25 |
| Figura 4.2 – Marcos importantes do <i>Saquinho Dourado</i> | 28 |
| Figura 4.3 – Organograma do <i>Saquinho Dourado</i> | 30 |
| Figura 4.4 – Análise SWOT..... | 32 |
| Figura 4.5 – Financiamento da empresa..... | 36 |
| Figura 4.6 – Objetivos Estratégicos..... | 38 |
| Figura 4.7 – Mapa Estratégico..... | 41 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 2.1 – Razões para a não adoção ou abandono do <i>Balanced Scorecard</i> em Portugal..... | 12 |
| Tabela 2.2 – Arquitetura do SBSC..... | 17 |
| Tabela 3.1 – Recolha de Evidências..... | 21 |
| Tabela 4.1 – Análise dos Principais Concorrentes..... | 33 |
| Tabela 4.2 – Equilíbrio Financeiro..... | 34 |
| Tabela 4.3 – Ráios de Funcionamento..... | 35 |
| Tabela 4.4 – Ráios de Liquidez..... | 35 |
| Tabela 4.5 – Ráios de Rendibilidade..... | 36 |
| Tabela 4.6 – Indicadores de Risco..... | 37 |
| Tabela 4.8 – Impacto das Iniciativas Estratégicas nos Objetivos | 46 |
| Tabela 4.9 – <i>Balanced Scorecard</i> Saquinho Dourado..... | 47 |

Índice de Apêndice

| | |
|---|----|
| Apêndice A – Balanço e Demonstração de Resultados | 57 |
|---|----|

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1 Introdução

As pequenas e médias empresas, em Portugal, não têm utilizado no seu quotidiano ferramentas de controlo de gestão, como um *Balanced Scorecard* (BSC), um *Tableaux de Bord*, um modelo de custeio ou a realização de um orçamento. Algumas dessas empresas guiam-se pelos seus instintos e enfrentam os desafios no momento, focando-se apenas nas medidas financeiras. Este foco é uma das principais barreiras para as empresas não evoluírem e estagnarem ou desaparecerem num mundo cada vez mais competitivo e em constante mudança (Machado, 2013).

O presente estudo pretende desenvolver um BSC, uma ferramenta de controlo de gestão, numa empresa inserida no campo das pequenas e médias empresas nos subsetores da pastelaria e restauração. A empresa alvo do estudo foi selecionada por, atualmente, não ter qualquer sistema de controlo de gestão, o que provoca um atraso no crescimento.

O BSC surgiu na década de noventa, quando Robert Kaplan e David Norton perceberam que as métricas financeiras tradicionais ofereciam indicadores insuficientes para a melhoria contínua e a inovação. Desenvolveram o BSC em doze empresas ao longo de um ano, permitindo analisar o desempenho a partir de quatro perspetivas interconectadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

Para a construção do BSC, é essencial compreender as quatro perspetivas e sua interligação. A perspetiva do cliente visa entender como os clientes percebem a empresa, com foco em categorias como tempo, qualidade, serviço e custo (Kaplan & Norton, 1992).

A perspetiva dos processos internos questiona como a empresa pode melhorar, vinculando as medidas dos clientes às dos processos internos para satisfazer as expectativas dos clientes (Kaplan & Norton, 1992).

A perspetiva de crescimento e aprendizagem considera como a empresa pode criar valor e aprimorar-se, através da inovação, melhoria contínua e aprendizagem, acompanhando as exigências dos clientes e as evoluções tecnológicas (Kaplan & Norton, 1992).

A perspetiva financeira reflete o retorno financeiro esperado pelos gestores e investidores, relacionando-se com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas, normalmente medidos por rácios financeiros (Kaplan & Norton, 1992).

Este estudo não só é um BSC, como também um *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), pois integra também medidas de desempenho sustentáveis e promove a responsabilidade corporativa e, é essencial para alinhar as estratégias empresariais com objetivos de sustentabilidade. O SBSC adapta o BSC convencional com metas ambientais, sociais e de *governance* (Hansen & Schaltegger, 2016).

A empresa em estudo é a pastelaria *Saquinho Dourado*, situada em Carcavelos e Caxias. Fundada em 2008, a empresa passou por transformações significativas, enfrentando desafios, como a pandemia. O sucesso da pastelaria é atribuído a valores fundamentais e a um propósito central, refletidos na missão, visão e valores (Collins & Porras, 1996).

Enquadra-se no setor das Indústrias Transformadoras (subsetor das pastelarias) e Alojamento, Restauração e Similares (subsetor da restauração), conforme definido pelo Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2023).

1.2 Objetivos do Estudo e Questão de Investigação

O estudo enquadra-se na área da contabilidade de gestão, mais concretamente em sistemas de controlo de gestão. Este estudo tem como objetivo geral desenvolver um BSC, adaptado às necessidades e características específicas de uma pastelaria de fabrico próprio, visando melhorar o desempenho operacional, a gestão estratégica e a satisfação do cliente. O CEO da empresa espera que o trabalho desenvolvido permita, igualmente, melhorar a comunicação com os colaboradores da empresa.

A investigação pretende responder à questão: *Como desenvolver um BSC numa pastelaria de fabrico próprio?*

Em segundo plano, o estudo tem como objetivos específicos aprofundar a literatura já existente sobre o BSC, assim como a redefinição da estratégia da empresa, a definição de objetivos estratégicos, indicadores de performance e iniciativas estratégicas para tornar possível a implementação do BSC na organização.

O estudo em causa vai permitir à empresa ter um sistema de controlo de gestão, que irá proporcionar um melhor desempenho da pastelaria, o alinhamento estratégico, uma tomada de decisão informada e uma monitorização contínua, o que até à data não existe.

Espera-se que a investigação contribua em muito para o crescimento da empresa, não só numa perspetiva financeira, mas essencialmente nas quatro perspetivas do BSC, que cada vez mais ocupam um lugar crucial para o crescimento sustentável das empresas.

Por outro lado, os subsetores da pastelaria e da restauração enfrentam desafios específicos relacionados com as mudanças nos hábitos de consumo de clientes após o período de COVID-19. Uma ferramenta de gestão estratégica como o BSC pode ajudar na adaptação dos novos desafios do setor. Além de integrar diferentes áreas de desempenho, como qualidade dos produtos, satisfação do cliente, eficiência operacional e desenvolvimento de funcionários, que permite identificar áreas de melhoria e otimização dos processos internos da pastelaria.

Por conseguinte, com um sistema de medidas de desempenho claro e objetivo, os gestores da pastelaria podem tomar decisões mais informadas e estratégicas, baseadas em dados concretos sobre o desempenho do negócio em diversas áreas-chave.

Assim sendo, o BSC pode ser uma ferramenta eficaz para envolver e motivar os funcionários, ao definir metas claras e comunicar a importância do papel de cada um na consecução dos objetivos estratégicos da pastelaria.

Numa vertente mais académica, perante o facto da escassa utilização de sistemas de controlo de gestão em pequenas e médias empresas (Machado, 2013), este trabalho pode enriquecer a literatura sobre o BSC em pequenas e médias empresas em Portugal.

A investigação é relevante tanto na vertente prática quanto na vertente académica. Oferece benefícios práticos reais para a pastelaria, e simultaneamente contribui para o conhecimento académico na área de contabilidade gestão.

1.3 Metodologia Adotada

O método de investigação adotado neste projeto é um estudo caso de natureza intervencionista pois baseia-se num estudo de uma empresa, no qual o investigador está envolvido no trabalho direto dos gestores da empresa, com a finalidade de resolver problemas aplicando a teoria e conceber soluções através de intervenções e análises dos resultados de uma perspetiva teórica e prática (Dumay & Baard, 2017).

Por se tratar de uma metodologia qualitativa, a principal fonte de dados são, maioritariamente, as entrevistas. As entrevistas foram escolhidas por serem flexíveis e sensíveis ao contexto da empresa, o que permitiu obter explicações profundas e nuances que poderiam não ser capturadas por métodos quantitativos mais rígidos. Para além das entrevistas, foi realizada a observação direta, outra forma de recolha de evidências que permitiu compreender o funcionamento e captar momentos relevantes para o desenrolar do projeto e ainda a análise de documentos.

Para enriquecer a tese realizou-se a triangulação de dados, através da inclusão das diversas fontes de evidência (Miles *et al.*, 2013).

1.4 Estrutura da Dissertação

O estudo caso está repartido por capítulos, de modo a facilitar a sua interpretação e análise.

No primeiro capítulo, designado por introdução, é apresentado um resumo do conteúdo do estudo, incluindo, o tema, os objetivos e as questões de investigação que o estudo pretende responder, assim como a metodologia adotada e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo a revisão de literatura engloba um enquadramento teórico dos seguintes temas: contabilidade de gestão, componentes do BSC, gestão estratégica, relevância do BSC em Portugal e no setor da restauração, finalizando com o BSC da sustentabilidade.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia e os métodos de investigação adotados no estudo.

O capítulo quatro refere-se ao estudo empírico. Inicia-se com a caracterização do setor seguida, pela análise da organização.

Finalizando com o quinto capítulo, no qual são apresentadas as conclusões, as principais limitações, oportunidades para investigações futuras e os contributos do estudo.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

2.1 *Balanced Scorecard*

A contabilidade de gestão remonta à época da revolução industrial, tendo evoluído no início dos anos oitenta com a introdução do sistema custeio *Activity Based Costing* (ABC) (Kaplan & Cooper, 1998). No início dos anos noventa, a contabilidade de gestão progrediu com a introdução do BSC, que se tornou a técnica mais utilizada nas organizações contemporâneas (Otley, 2016).

A contabilidade de gestão desempenha um papel significativo na mensuração e comunicação dos resultados da performance económica, social e ambiental de uma empresa. Fornece aos sócios, aos gestores e aos colaboradores as informações necessárias para a reavaliação dos objetivos e atividades financeiras, económicas, sociais e políticas da empresa (Abdallah & Alnamri, 2015). Neste contexto, a importância das medidas de desempenho tem sido um dos temas da contabilidade de gestão amplamente discutidos. As medidas de desempenho quantificam os resultados alcançados, e também orientam a tomada de decisões estratégicas e a avaliação do desempenho organizacional em diferentes dimensões (Otley, 2016).

O BSC surgiu em 1992, quando Robert Kaplan e David Norton perceberam que as medidas de desempenho tradicionais estavam predominantemente focadas na perspetiva financeira, o que não atendia aos desafios contemporâneos devido às mudanças significativas no campo tecnológico e ambiental. Os indicadores financeiros tradicionais eram vistos como inadequados para tomada de decisão, pois estavam mais ligados a relatórios financeiros externos do que ao suporte das estratégias organizacionais (Kaplan & Norton, 1992). Também faziam um enfoque no curto prazo, deixando o desenvolvimento a longo prazo da empresa desprotegido (Kaplan & Norton, 1992). E ainda, o BSC pode ser considerado um sistema de gestão baseado no ciclo de gestão PDCA (Plan-Do-Check-Act) (Kaplan & Norton, 2008). Permite avaliar a compatibilidade dos gestores com os objetivos estratégicos, incentivando o desenvolvimento abrangente das operações administrativas e o alinhamento dos objetivos estratégicos de longo prazo com os procedimentos atuais. Dessa forma, é considerado uma ferramenta de alinhamento organizacional (Tawse & Tabesh, 2023).

Ao contrário dos indicadores financeiros tradicionais, que se baseiam em atividades passadas, o BSC adota uma abordagem prospetiva, equilibrando indicadores *leading* com indicadores *lagging*, que são vistos como impulsionadores do desempenho futuro. Os indicadores *leading* são indicadores que podem influenciar a mudança, os indicadores *lagging* retratam o que aconteceu (Kaplan & Norton, 2001). O equilíbrio entre os dois tipos de indicadores e as relações entre as medidas das várias perspetivas, amplificam as sinergias entre as medidas e convergem em resultados de longo prazo mais favoráveis e sustentáveis (Denton & White, 2000).

Neste sentido, o BSC fornece uma perspetiva de desempenho multidimensional que abrange diversos objetivos e partes interessadas, permitindo que as organizações avaliem o seu desempenho de forma mais holística e alinhada com sua estratégia global.

2.1.1 Gestão Estratégica

O BSC é uma abordagem de gestão estratégica que permite traduzir a estratégia e a visão de uma empresa em objetivos e medidas de performance para quatro (ou mais) perspetivas (Kaplan & Norton, 1996). Através de objetivos mais claros, o BSC veio organizar e clarificar a estratégia das organizações, facilitar a comunicação da estratégia, alinhar os comportamentos e objetivos departamentais e individuais com os objetivos globais da organização e acompanhar e medir o grau de execução da estratégia (Kaplan & Norton, 2000).

Segundo Kaplan e Norton, a estratégia passa por: *Choosing the market and customer segments the business unit intends to serve, identifying the critical internal and business processes that the unit must excel at to deliver the value propositions to customers in the targeted market segments, and selecting the individual and organizational capabilities required for the internal and financial objectives* (Kaplan & Norton, 1996, p. 78).

O BSC é considerado um sistema de gestão que fornece uma base para as empresas clarificarem a sua visão e a sua estratégia e convertê-las em ação. O BSC transforma a estratégia no centro nervoso de uma empresa assim que é totalmente implementado (Kaplan & Norton, 2007).

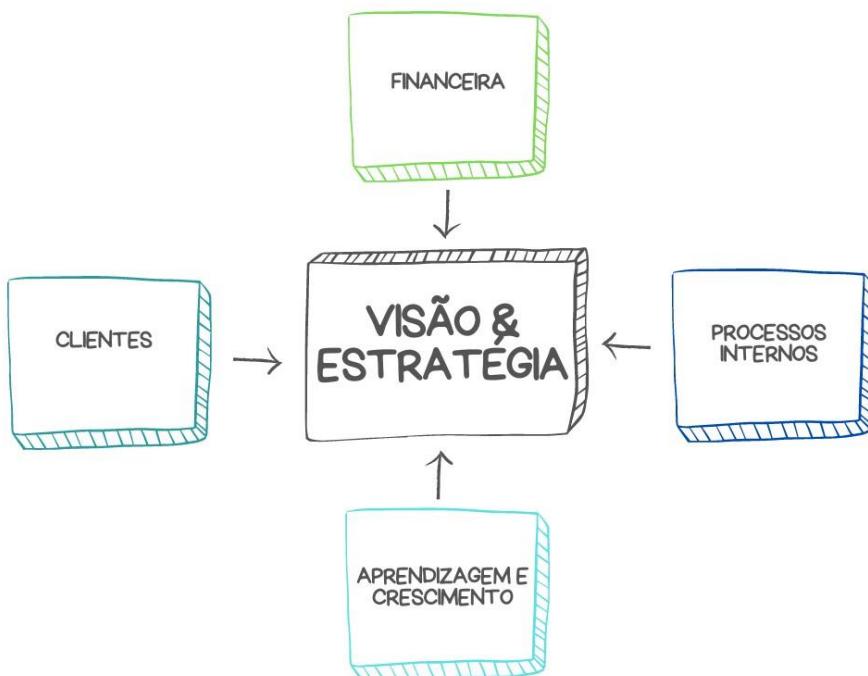
2.1.2 Componentes do *Balanced Scorecard*

Os sistemas de medição de desempenho são amplamente reconhecidos como ferramentas fundamentais para garantir o sucesso das estratégias de negócio (Lynch & Cross, 1991). Vários

estudos destacam a necessidade das empresas em desenvolver e implementar com sucesso o controlo de gestão, utilizando instrumentos financeiros e não financeiros, e em comunicar esses instrumentos a todos os colaboradores da empresa (Albertsen & Lueg, 2014).

As perspetivas do BSC proporcionam uma estrutura abrangente para avaliar o desempenho de uma organização, permitindo uma visão equilibrada que vai além dos indicadores financeiros tradicionais ilustrados na figura 2.1 (Kaplan & Norton, 1992).

Figura 2.1- Componentes do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001, p.34)

Perspetiva Financeira

A introdução do BSC surgiu como uma resposta aos problemas decorrentes do foco exclusivo nas medidas financeiras. No entanto, é importante reconhecer que a perspetiva financeira tende a ter um peso mais significativo em comparação com as medidas não financeiras, principalmente devido a razões relacionadas aos resultados, pressões externas e familiaridade (Cardinaels & Veen-Dirks, 2010). Enquanto as medidas financeiras geralmente estão orientadas para resultados financeiros diretos, como o aumento das vendas, as medidas não financeiras englobam uma mistura de indicadores voltados para resultados e aqueles vistos como impulsionadores desses resultados, como investimento em formação de colaboradores e em *marketing* (Cardinaels & Veen-Dirks, 2010). Se considerarmos o caso de uma organização sem

fins lucrativos, onde o BSC é muito útil, podemos observar um enfoque maior nas perspetivas não financeiras, em particular na satisfação dos clientes (utentes).

A perspetiva financeira avalia como a organização captura fundos para sustentar as suas operações, sendo considerada crucial porque, sem arrecadar fundos suficientes, outras perspetivas, como a satisfação dos clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento, não podem ser alcançadas (Chimtengo *et al.*, 2017). Essa perspetiva pretende avaliar como a estratégia de uma organização contribui para a melhoria dos resultados financeiros, considerando métricas como resultado líquido, o crescimento da receita e o fluxo de caixa (Chen *et al.*, 2009).

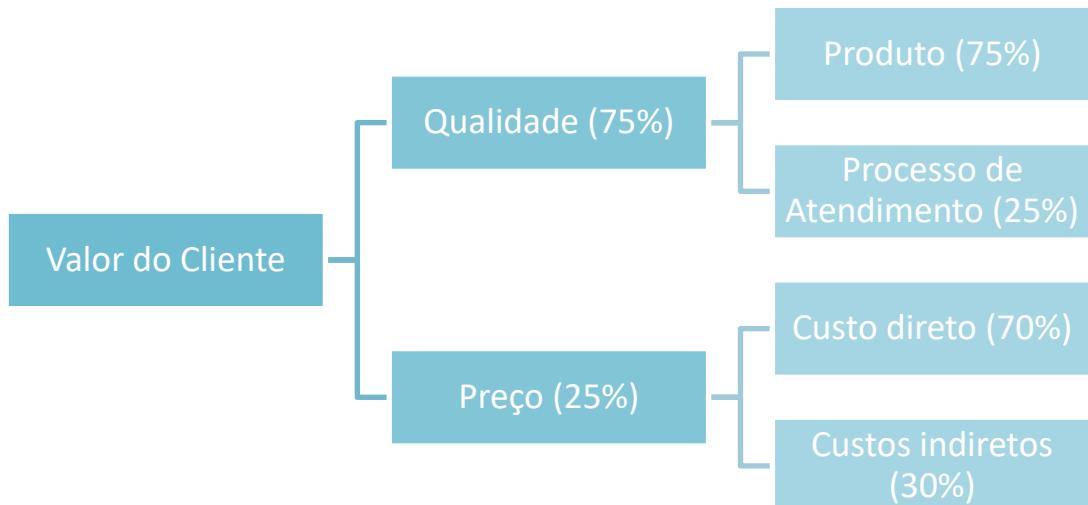
As demonstrações financeiras, como o balanço e a demonstração do resultado, são fontes primárias e cruciais de dados para a análise financeira. Essas demonstrações fornecem uma variedade de informações que permitem calcular diversos rácios e indicadores financeiros. O resultado líquido é considerado o principal indicador do desempenho empresarial de uma empresa, sendo fundamental para a análise financeira. Na indústria da restauração, os indicadores financeiros estão relacionados principalmente à eficiência, rentabilidade e liquidez (Mun & Jang, 2015).

Perspetiva Clientes

A perspetiva de clientes é fundamental para entender como as organizações são vistas pelos seus clientes, especialmente num contexto de intensa competição e grande variedade de empresas atuantes (Kaplan & Norton, 1992). Clientes satisfeitos é a melhor base para a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Dickinson e Tam (2004) delinearam princípios-chave para um serviço de qualidade ao cliente, incluindo a criação de um ambiente de serviço em toda a organização, a integração do serviço ao cliente com a gestão de recursos humanos e a comunicação eficaz com o cliente. O valor do cliente pode ser dividido em duas categorias principais: qualidade e preço (Dickinson & Tam, 2004). A qualidade representa 75% do valor do cliente e inclui fatores como a qualidade percebida do produto ou serviço e a qualidade do atendimento ao cliente. Por outro lado, o preço representa os restantes 25% do valor do cliente e engloba o custo direto e indireto associado à aquisição do produto ou serviço (Figura 2.2) (Dickinson & Tam, 2004).

Figura 2.2- Perspetiva de Cliente



Fonte: Adaptado de Dickinson & Tam (2004, p. 11)

A qualidade do serviço desempenha um papel crucial na satisfação e fidelização dos clientes (Kukanja *et al.*, 2020). Portanto, a perspetiva de clientes no BSC é essencial para melhorar a competitividade e o desempenho geral das empresas, pois permite não apenas atender melhor às necessidades dos clientes, mas também impulsionar resultados financeiros positivos e construir uma base sólida para o crescimento futuro (Dinçer *et al.*, 2017).

Perspetiva Processos Internos

A perspetiva de processos internos é de suma importância, pois influencia diretamente tanto a perspetiva financeira quanto a satisfação do cliente. Kaplan e Norton (1996) destacam que o principal objetivo desta perspetiva é alcançar as metas financeiras e garantir a satisfação do cliente. Após entender as necessidades dos clientes, a instituição precisa criar processos internos eficientes para satisfazer essas necessidades.

A perspetiva de processos internos envolve as atividades internas das empresas que visam satisfazer e superar as necessidades dos clientes (Phillips & Louvieris, 2005). As medidas geralmente são não financeiras e incluem taxas de erros, flexibilidade de processos e tempo necessário para concluir tarefas críticas (Denton & White, 2000).

No setor da restauração os indicadores de desempenho incluem o sucesso na melhoria da quantidade e qualidade dos serviços, implementação de processos em tempo hábil, pesquisa e desenvolvimento, e métodos de trabalho eficazes (Salehzadeh *et al.*, 2017).

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Atualmente, o conhecimento tornou-se um dos ativos mais valiosos em qualquer empresa, levando as empresas com objetivos exclusivamente financeiros ao fracasso, pela falta de investimento nas pessoas e na inovação (Ceitil, 2006). Os ativos intangíveis têm ganho cada vez mais importância e os ativos tangíveis são mais desvalorizados (Ceitil, 2006).

A perspetiva de aprendizagem e crescimento engloba a identificação das competências que impulsionam a melhoria contínua do desempenho interno dos processos (Chimtengo *et al.*, 2017). Esta perspetiva concentra-se em encontrar iniciativas capazes de melhorar as competências dos colaboradores, e deste modo, aumentar o valor da organização. Os trabalhadores qualificados e motivados desempenham um papel crucial na consecução dos objetivos da empresa (Gonzalez-Sanchez *et al.*, 2017).

Esta perspetiva apresenta uma grande variedade de indicadores de desempenho como por exemplo: a remuneração, a supervisão, o ambiente de trabalho, a gestão de carreiras, a taxa de absenteísmo dos trabalhadores, formação, e ainda a satisfação dos trabalhadores, ideias criativas dos funcionários e necessidades de desenvolvimento (Salehzadeh *et al.*, 2017).

2.2 Críticas e Limitações do *Balanced Scorecard*

Desde a introdução do BSC, o conceito evoluiu de medidas puramente financeiras para um framework abrangente de planeamento estratégico, execução e gestão (Hoque, 2014). A literatura do BSC apresenta lacunas, como a falta de relatos positivos sobre a aplicação bem-sucedida do BSC. Algumas organizações enfrentaram dificuldades em integrar o BSC com outras ferramentas de controlo de gestão, como o orçamento, e tendem a utilizar um número excessivo de medidas num único mapa (Hoque, 2014).

Uma das críticas mais apontada ao BSC é a ambiguidade nas relações de causa e efeito dentro do BSC. As empresas muitas vezes tendem a escolher indicadores para as perspetivas do BSC, negligenciando a construção adequada das relações de causalidade entre esses indicadores. A falta de clareza nessas relações pode resultar num BSC que é essencialmente uma coleção indicadores de medidas financeiras e não financeiras, sem uma estrutura lógica subjacente (Nørreklit, 2000).

Outra crítica apresentada ao BSC está nos gestores de topo das empresas. Epstein e Manzoni (1997) destacam que é comum a gestão de topo falhar na comunicação clara da missão e da estratégia da empresa. Eles observam que o desenvolvimento e a manutenção do BSC podem ser percebidos como uma sobrecarga de trabalho, o que resulta na sua negligência por parte dos gestores (Sousa & Rodrigues, 2002).

A semelhança com outras abordagens de controlo de gestão como o *Tableaux de Bord* estão na razão de outras críticas ao BSC (Bourguignon *et al.*, 2004). Estas críticas destacam a importância de uma implementação cuidadosa e adaptada às necessidades específicas de cada organização, bem como a necessidade contínua de pesquisa e aprimoramento do BSC como ferramenta de gestão estratégica.

2.3 *Balanced Scorecard* em Portugal

O BSC em Portugal regista uma crescente familiaridade e utilização essencialmente em grandes empresas (Rodrigues & Sousa, 2001). Rodrigues e Sousa (2001) investigaram o grau de adoção do BSC, no qual apenas cerca de 14% das empresas utilizavam o BSC. A maioria das organizações via o BSC como um sistema para fornecer informações para a gestão e reconciliar objetivos, mas poucas percebiam mudanças induzidas pelo BSC. Mais tarde, Quesado e Rodrigues (2009) indicam que o número cresceu e que cerca de 50% das empresas utilizava o BSC e mais de 40% tinham conhecimento do conceito. As razões para implementar o BSC incluíam sua capacidade de alinhar estratégias e objetivos individuais, comunicar estratégias e alinhar desempenhos com objetivos estratégicos. Por outro lado, o estudo constatou que as principais razões para a não adoção do BSC são o facto da empresa possuir outras ferramentas similares e estar satisfeita (63%), seguido do facto do BSC não se ajustar à cultura e à missão da empresa (15%) e de não se esperar obter grandes benefícios com a sua implementação (15%) (cfr. tabela 2.1).

Tabela 2.1. - Razões para a não adoção ou abandono do *Balanced Scorecard* em Portugal

| Razões para o desinteresse em implementar o método BSC | Resultado (%) |
|--|---------------|
| Utilização de Ferramentas Similares | 63% |
| O BSC não se ajusta à cultura e missão empresarial | 15% |
| Não se esperam obter grandes benefícios | 15% |
| Dificuldade de definição das estratégias em termos tão claros quanto os necessários para construir o BSC | 12% |
| Dificuldade em decompor os objetivos para os níveis inferiores | 10% |
| Dificuldade de representação das várias facetas da estratégia da empresa através de um conjunto crítico de medidas quantitativas | 10% |
| Outros | 44% |

Fonte: Adaptado de Quesado e Rodrigues (2009, p. 103)

Mais recentemente, um estudo sobre as 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal revelou que o conhecimento do BSC é alto, mas, apenas metade delas o utiliza (Caseiro, 2019). Isso reflete um desejo futuro das empresas em implementar o BSC, motivado pela necessidade: de clarificar a estratégia; lidar com a necessidade de mudança devido à falta de organização e de normas condutoras capazes de orientar a empresa; inexistência da estratégia de curto prazo; e enfrentar futuras dificuldades financeiras que se venham a instalar (Caseiro, 2019).

Recentemente, Oliveira *et al.*, (2023) analisaram a relação entre a cultura organizacional e o BSC em pequenas e médias empresas em Portugal. A cultura organizacional abrange as expectativas, experiências e valores que orientam o comportamento dos funcionários e moldam o funcionamento interno e externo das empresas. A investigação revelou que a cultura organizacional varia significativamente entre as empresas que utilizam e que não utilizam o BSC como ferramenta estratégica. Empresas que adotaram o BSC tendem a ter uma cultura mais voltada para resultados, competição e eficiência na execução, enquanto aquelas que não adotaram têm uma cultura mais propensa à inovação, à individualidade e à descentralização da gestão (Oliveira *et al.*, 2023).

A adoção do BSC em Portugal enfrenta desafios, como resistência à mudança, altos custos de implementação, definição inadequada de indicadores e complexidade do processo (Caseiro, 2019). De destacar, a necessidade de considerar a cultura organizacional na implementação do BSC, bem como as características dos gestores das organizações, pois a cultura organizacional de uma empresa pode estar na origem do sucesso ou do fracasso da implementação do BSC (Oliveira *et al.*, 2023).

2.3.1 Pequenas e Médias Empresas

Nos últimos anos, tem havido um interesse crescente em Portugal na conceção e implementação do BSC em pequenas e médias empresas (PME), com estudos direcionados para entender os desafios na implementação e o impacto (Machado, 2013).

O contributo das PME para a economia reflete-se principalmente na criação de novos empregos, na capacidade das PME para se adaptarem rapidamente às mudanças no ambiente empresarial, no seu contributo para a redução das desigualdades no desenvolvimento económico e social e no seu papel no reforço da competitividade do mercado e da inovação e desenvolvimento (Kongolo, 2010).

As PME dependem de muito poucos trabalhadores e têm uma estrutura empresarial simples. O proprietário da empresa é muitas vezes também o gestor (o empresário) que supervisiona todas as áreas da empresa e se concentra na estabilidade a longo prazo e não nos resultados a curto prazo. Além disso, uma vez que as PME se concentram frequentemente num número relativamente limitado de produtos e serviços, tendem a ter uma relação forte com os seus clientes e parceiros de negócios, o que lhes permite ser flexíveis na personalização dos seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (Kongolo, 2010).

No entanto, a dimensão também pode ser uma desvantagem na obtenção de financiamento empresarial, uma vez que muitas PME dependem dos ativos dos empresários. Portanto, em comparação com as grandes empresas, é menos provável que invistam em inovações, formação e investigação (Madsen, 2015).

As PME apresentam uma menor adoção deste tipo de ferramentas, apresentando um controlo de contabilidade pouco dinamizado, esta situação deve-se ao facto das PME utilizarem ferramentas de tomada de decisão financeira menos sofisticadas e porque, numa situação de recursos limitados, os gerentes consideram mais relevante investir o capital em situações que apresentem mais utilidade face às ferramentas de gestão (Matos, 2020).

As ferramentas de gestão podem ser bastante dispendiosas e complexas face à estrutura financeira das PME. Assim, a prática deste tipo de contabilidade revela-se insuficiente para conhecer a realidade das empresas, pois faz com que estas careçam de informação valiosa para o planeamento e controlo de gestão (Matos, 2020).

2.3.2 Setor da Restauração e da Pastelaria

Em Portugal são poucos os projetos de conceção e implementação do BSC em restaurantes e pastelarias. As razões derivam muito do constatado anteriormente: dos custos monetários e de tempo. Neste setor para construir e implementar um BSC é crucial acompanhar, regularmente, fatores macroeconómicos, como o crescimento da economia nacional, a evolução tecnológica, a tendência dos hábitos dos consumidores, questões políticas e socioculturais e analisar a atividade dos concorrentes. Internamente é fundamental focar no controlo e garantir que a estratégia está a ser seguida corretamente (Brito, 2019).

Os fatores macroeconómicos referidos acima podem ter grandes impactos no setor. Nos últimos três anos o setor sofreu muito com a pandemia, em 2020. Neste enquadramento, torna-se importante as empresas possuírem ferramentas de gestão que as ajudem a otimizar e gerir os seus recursos de forma correta para assim se adaptarem mais facilmente às alterações do mercado e, consequentemente, poderem melhorar a sua performance (Oliveira, 2014).

Para se tornarem competitivas, num mercado cada vez mais instável e competitivo, é fundamental que as organizações possuam ferramentas de gestão que lhes forneçam todas as informações necessárias para tomar decisões corretas no momento exato (Oliveira, 2014). Num projeto realizado a um restaurante, Oliveira (2014) mostrou as melhorias que o BSC trouxe à empresas deste setor, chegando à conclusão de que o BSC permitiu aumentar a eficiência e eficácia, nas várias fases de elaboração de um BSC, através de todo o planeamento e análise prévia (análise SWOT, os fatores críticos de sucesso, a visão, missão e valores do restaurante) e a identificação dos objetivos estratégicos para cada perspetiva do BSC. Com base nestes objetivos foi construído o mapa estratégico de modo a clarificar a estratégia para toda a organização, com indicadores de performance e estabelecer as metas a serem atingidas, finalizando com as iniciativas estratégicas (Oliveira, 2014).

Além do aumento da eficiência e eficácia, o BSC permitiu um melhor alinhamento estratégico entre as diferentes áreas do restaurante, promovendo uma compreensão compartilhada dos objetivos organizacionais e incentivando a colaboração entre os vários postos de trabalho. Permitiu ainda, uma maior conscientização sobre a importância da medição de desempenho e da monitorização dos indicadores de performance (Oliveira, 2014). Concluindo, que o uso do BSC pode ter impactos significativos na melhoria do desempenho e na sustentabilidade das empresas, especialmente em setores altamente competitivos e sujeitos a mudanças rápidas no ambiente de negócios, como é o caso do setor da restauração (Oliveira, 2014).

2.4 Balanced Scorecard de Sustentabilidade

O impacto adverso que os restaurantes têm sobre o meio ambiente tem recebido ampla atenção na última década, tanto na vertente prática como académica (Madanaguli *et al.*, 2022). Os restaurantes produzem enormes quantidades de resíduos alimentares, plásticos e emissões e, simultaneamente, consomem muita energia e água (Kasim & Ismali, 2012). Os consumidores estão cada vez mais atentos às políticas ambientais implementadas nos restaurantes e tendem a ter atenção a esse fator no momento da escolha (Bacig & Young, 2019).

A crescente preocupação com as questões ambientais, sociais e de *governance*, impulsionaram o SBSC (Hansen & Schaltegger, 2016). A sustentabilidade desempenha um papel crucial na gestão empresarial atual, não só ajudando a reduzir custos operacionais, mas também atendendo à procura crescente dos consumidores por práticas empresariais responsáveis (Hansen & Schaltegger, 2016).

A integração de medidas de desempenho relacionadas à sustentabilidade no BSC permite às empresas alinhar as suas estratégias de negócios com objetivos de longo prazo de sustentabilidade (Hansen & Schaltegger, 2016). Esta abordagem também responde às expectativas crescentes dos diversos *stakeholders* em relação à responsabilidade corporativa.

Além disso, a literatura destaca que o SBSC é uma modificação do BSC convencional, que integra objetivos estratégicos ambientais e sociais na sua arquitetura. A adaptação do BSC para incluir esses objetivos tem sido objeto de várias propostas e discussões (Hansen & Schaltegger, 2016). De acordo com Hansen e Schaltegger, em 2016, a arquitetura do SBSC difere conforme a natureza hierárquica (estritamente hierárquico, semi-hierárquico e não hierárquico), ao mesmo tempo pode tomar diferentes formas conforme a sua estratégia de sustentabilidade (complementar, parcialmente integrado, amplamente integrado e totalmente integrado). Na tabela 2.2 é possível observar as diferentes arquiteturas retratadas.

Estritamente hierárquico: Um modelo que mantém uma hierarquia rígida e convencional na estruturação, os objetivos estratégicos são organizados de forma hierárquica, com uma clara e direta relação de causa e efeito entre os diferentes níveis de objetivos. Os defensores desta abordagem argumentam que uma hierarquia estrita é necessária para garantir a coerência e a precisão na tradução da estratégia em medidas de desempenho (Hansen & Schaltegger, 2016).

Semi-hierárquico: Uma arquitetura flexível baseada em teorias sociais e políticas permite a independência de objetivos não financeiros. Primeiro, flexibiliza as relações causais, permitindo objetivos estratégicos independentes. Segundo, amplia as perspetivas financeiras para incluir medidas ambientais e sociais. Esta arquitetura visa equilibrar os interesses dos acionistas com os de outras partes interessadas (Hansen & Schaltegger, 2016).

Não hierárquico (rede): O modelo não hierárquico do BSC é principalmente um fenómeno normativo, desafiando as cadeias de causa e efeito e propondo uma estrutura de rede, concebido como um scorecard das partes interessadas (Hansen & Schaltegger, 2016).

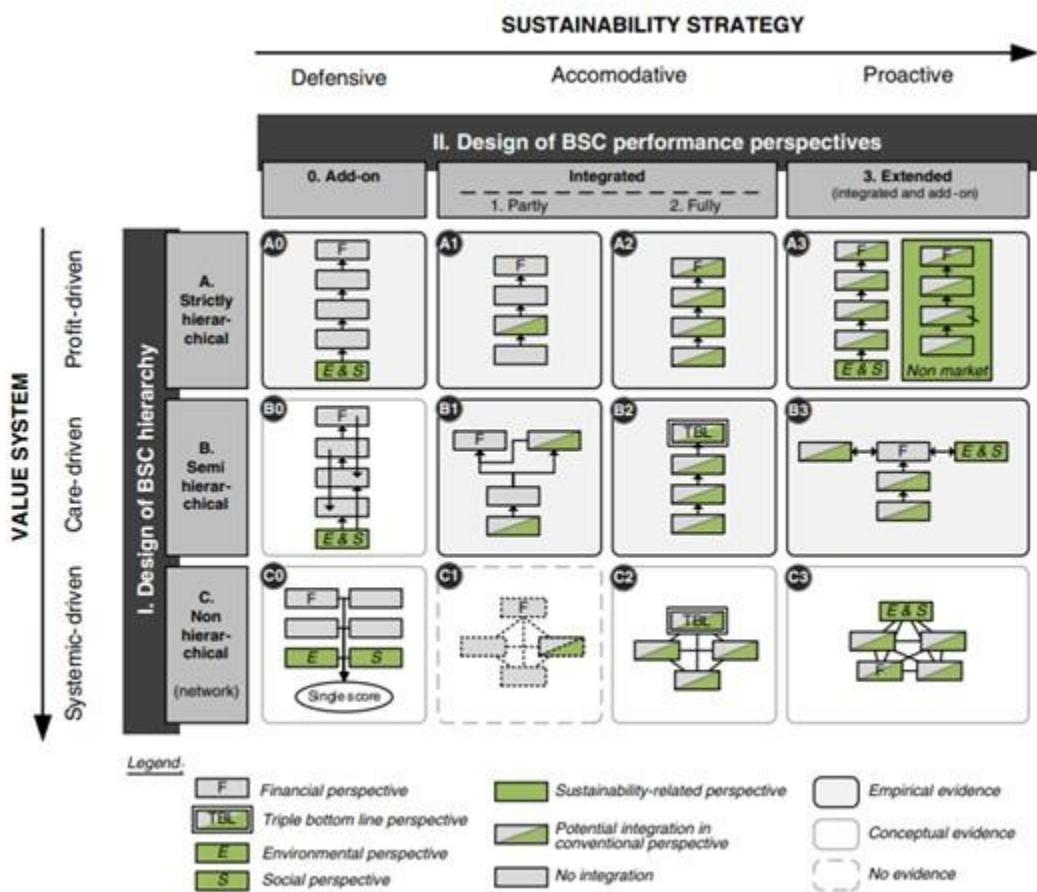
Complementar: Kaplan e Norton, em 1992, destacaram a possibilidade de algumas organizações necessitarem de perspetivas adicionais de desempenho além das quatro originais do BSC. Adicionar uma perspetiva dedicada para objetivos ambientais e sociais é amplamente aceite, mas deve ser integrada cuidadosamente para evitar fragmentação. A integração eficaz com as perspetivas existentes é crucial para evitar a marginalização e garantir um impacto sustentável nos objetivos comerciais e sociais (Hansen & Schaltegger, 2016).

Parcialmente integrado: Alguns negócios integram cuidadosamente preocupações ambientais ou sociais na sua atividade, principalmente na perspetiva de processos internos do BSC. Isso inclui questões como proteção ambiental, eficiência energética e segurança ocupacional, vistas como parte da procura pela excelência operacional. Esta abordagem reflete uma filosofia de gestão que considera a melhoria ambiental como um aspecto intrínseco da qualidade (Hansen & Schaltegger, 2016).

Amplamente integrado: Quando os objetivos ambientais ou sociais são integrados em todas as perspetivas do BSC, pode incluir metas de aprendizagem e crescimento relacionadas a capacidades verdes, objetivos de clientes para diferenciação de produtos sustentáveis e melhorias na eficiência de processos internos e inovação para sustentabilidade (Hansen & Schaltegger, 2016).

Totalmente integrado (integrado e complementar): A integração da sustentabilidade no BSC pode ocorrer através da inclusão de uma perspetiva dedicada à sustentabilidade ou da integração dos objetivos de sustentabilidade nas perspetivas existentes, seguindo uma abordagem de totalmente integrado, considerada a mais progressista (Hansen & Schaltegger, 2016).

Tabela 2.2 – Arquitetura do SBSC



Fonte: Hansen & Schaltegger (2016, p. 205)

O BSC da Sustentabilidade oferece uma abordagem estratégica para integrar a sustentabilidade nas práticas de contabilidade de gestão nas organizações. As diferentes arquiteturas do BSC enfatizam três aspectos importantes: a inclusão de perspetivas balanceadas nos sistemas de medição de desempenho, o alinhamento estratégico entre objetivos de sustentabilidade e sistemas de medição de desempenho, e a medição de impacto considerando informações financeiras e não financeiras (Cheng *et al.*, 2023).

CAPÍTULO 3

Metodologia

Este capítulo pretende apresentar a metodologia e os métodos de investigação adotados no estudo. Iniciando-se com uma breve explicação da metodologia e dos métodos de investigação e posteriormente, o detalhe de todo o caminho percorrido começando pelo reconhecimento do problema até à redação do estudo, passando pela preparação, a recolha de evidência, a avaliação da recolha de evidências e a análise de dados.

3.1 Metodologia Adotada

O estudo enquadra-se na área da contabilidade de gestão, mais concretamente em sistemas de controlo de gestão. Este estudo foi elaborado na modalidade de um caso de estudo, tendo como objetivo geral desenvolver um BSC, adaptado às necessidades e características específicas de uma pastelaria de fabrico próprio, visando melhorar o desempenho operacional, a gestão estratégica e a satisfação do cliente.

Em segundo plano, o estudo pretende aprofundar os conhecimentos já existentes sobre o BSC e a sua aplicação em empresas do setor da restauração em Portugal. Ainda, analisar detalhadamente as operações e os processos de uma pastelaria de fabrico próprio, identificando as necessidades e os problemas enfrentados pela mesma.

A formulação da pergunta de pesquisa segue a abordagem sugerida por Yin (2018), focando em questões do tipo *como*. A questão central que o estudo visa responder é: *Como desenvolver um Balanced Scorecard em uma pastelaria de fabrico próprio?*

Nas pequenas empresas, com recursos financeiros e humanos limitados, a conceção de um BSC deve ter em conta a capacidade dos recursos humanos da empresa para alimentar os dados e interpretar os resultados obtidos. Resumidamente, simplicidade nas medidas pode significar eficácia da introdução gerada.

3.2 Método de Investigação Intervencionista

O método de investigação adotado neste projeto é um estudo de caso, caracterizado como uma abordagem intervencionista que se concentra na análise de uma empresa específica. Neste

método, o investigador está envolvido no trabalho direto dos gestores da empresa, com o propósito de resolver problemas através da aplicação da teoria e da conceção e implementação de soluções, enquanto se realizam intervenções e análises dos resultados numa perspetiva teórica e prática (Dumay & Baard, 2017).

A investigação intervencionista desempenha um papel fundamental no preenchimento da lacuna entre a teoria e a prática que existe na contabilidade (Baard & Dumay, 2018). Reforçando a necessidade de uma mudança cultural na forma como os investigadores de contabilidade de gestão envolvem-se com a prática, a fim de tornarem-se mais alinhados com as necessidades e desafios enfrentados pelas empresas (Baard & Dumay, 2018).

O estudo em questão adota uma metodologia qualitativa, sendo as entrevistas o método predominante de recolha de evidências. As entrevistas são selecionadas por serem flexíveis e sensíveis ao contexto da empresa, permitindo a obtenção de explicações detalhadas e nuances que podem escapar a métodos quantitativos mais rígidos. Além das entrevistas, utilizaram-se outras fontes de evidências como a observação direta, que possibilita a compreensão do funcionamento da empresa e a captação de momentos relevantes para o desenvolvimento do projeto, bem como a análise de documentos (Silverman, 2016).

Para enriquecer a tese, realizou-se a triangulação de dados incluindo diversas fontes de evidência (Miles *et al.*, 2013).

3.3 Desenvolvimento de um Estudo Caso

O desenvolvimento de um estudo caso envolve cinco etapas, uma estrutura generalizada para a condução de estudos de caso, que consoante a natureza específica do estudo e das questões de pesquisa envolvidas pode alternar a sua ordem (Scapens, 2004).

O primeiro passo, designado por preparação, consiste em identificar os objetivos de estudo, normalmente é realizado com base na revisão de literatura realizada.

De seguida, a recolha de evidências, consiste em reunir o máximo de informações através de entrevistas, observação direta e análise de documentos. Quanto maior a variedade e o número de informações recolhidas mais rico será o estudo (Ryan *et al.*, 2002). Finalizando o ponto anterior, procede-se a avaliação das evidências recolhidas, seguindo para a identificação de padrões. Com base na análise das evidências e a análise de dados, o estudo deve ser redigido de uma forma clara, que enriqueça a literatura e capaz de provocar reflexão (Siggelkow, 2007).

3.3.1 Preparação

Na etapa de preparação do estudo caso, o ponto de partida para todo o desenvolvimento da tese, constou na pesquisa. Começando pela caracterização do setor, no qual a empresa está inserida, assim como pela identificação dos problemas que atualmente enfrenta. Ao longo desta pesquisa tornou-se evidente que o BSC seria a ferramenta necessária para dar resposta aos problemas. Complementando esta informação com a revisão de literatura com a finalidade de ganhar conhecimento sobre o tema (Niven, 2002).

Esta etapa permitiu formular a questão de investigação: *Como desenvolver um Balanced Scorecard numa pastelaria de fabrico próprio?* Assim como o principal objetivo do estudo e os seus objetivos específicos.

3.3.2 Recolha de Evidências

Na etapa de recolha de evidências foi essencial perceber quais dos vários métodos de recolha de evidências existentes se iam utilizar no estudo. Os métodos escolhidos foram as entrevistas, observação direta e análise de documentos, visto que são os mais indicados para os estudos qualitativos (Merriam & Tisdell, 2016).

O primeiro método de recolha a ser utilizado foi a entrevista estruturada, realizada ao CEO, com o intuito de explicar o estudo em causa e perceber a sua viabilidade.

Num segundo momento, foi a observação direta, com a finalidade de conhecer todos os estabelecimentos, analisar o movimento de cada loja, o movimento da fábrica, avaliar o atendimento e experimentar os produtos.

Em meados de outubro, realizou-se a segunda entrevista ao CEO da empresa. Foi uma entrevista semiestruturada, que ocorreu na pastelaria de Sassoeiros. Nesta entrevista o ponto fulcral era conceber a descrição completa da empresa, tais como, a sua história, o organograma, a sua missão, visão e valores, a estratégia e uma análise interna e externa.

Na mesma entrevista o CEO partilhou os dados financeiros da pastelaria *Saquinho Dourado*, como balancete, a demonstração de resultados e o balanço (APÊNDICE A).

No final de março de 2024, com o esboço do BSC construído, realizou-se uma entrevista aberta ao CEO, com o objetivo de validação do BSC, assim como dos objetivos, indicadores de performance e iniciativas.

No início de abril o BSC foi apresentado a todos os trabalhadores presentes na loja um, através de uma entrevista aberta, visando receber o *feedback* dos trabalhadores, a validação dos objetivos, indicadores de performance e iniciativas, e ainda explicar dúvidas relacionadas com a implementação de um BSC.

Por último, realizou-se uma entrevista aberta em meados de abril, onde foi apresentado o modelo final do BSC com ajustes e sugestões de melhoria identificadas em entrevistas anteriores e uma breve discussão sobre o balanço do projeto desenvolvido e dos possíveis impactos que terá na empresa.

Tabela 3.1- Recolha de Evidências

| Tipo de Fonte (Data) | Pessoa Contactada | Local | Duração | Principais Temas Abordados |
|---------------------------------|--|-----------------------------|----------------|---|
| 1ª Entrevista (01/10/2023) | CEO | <i>Saquinho Dourado</i> | 30 min | - Breve explicação do BSC no geral e todos os conceitos familiares; -Etapas para a construção. |
| Observação Direta | - | Loja 1 Loja 2 Fábrica | 3 Horas | -Analisar o movimento da pastelaria; - Experimentar os produtos; - Conhecer todos os estabelecimentos; -Avaliar o atendimento. |
| 2ª Entrevista (17/10/2023) | CEO | <i>Saquinho Dourado</i> | 60 min | -História da Empresa; -Organograma; -Missão, Visão e Valores; -Estratégia; -Análise SWOT. |
| Análise de documentos | CEO | - | - | - Balancete; -Demonstração de Resultados; -Balanço; |
| 3ª Entrevista (28/03/2024) | CEO | <i>Saquinho Dourado</i> | 50 min | - Validação do BSC; -Validação dos Objetivos, Indicadores de Performance e Iniciativas; |
| 4ª Entrevista (08/04/2024) | Todos os trabalhadores inseridos na Loja 1 | <i>Saquinho Dourado</i> | 60 min | - Feedback dos trabalhadores; -Validação dos objetivos, KPI's e Iniciativas pelos trabalhadores; -Esclarecimento sobre o funcionamento do BSC. |
| 4ª Entrevista (10/04/2024) | CEO | <i>Saquinho Dourado</i> | 30 min | - Apresentação final do modelo, com ajustes e sugestões de melhoria identificadas em sessões anteriores; - Breve discussão sobre o balanço do projeto desenvolvido e dos possíveis impactos que terá na empresa. |

Fonte: Elaboração Própria

3.3.3 Avaliação da Recolha de Evidências

A validação da recolha de evidências pode ser realizada através da triangulação de informação, implica comparar a informação através de evidências distintas (Creswell, 2013).

Para a validação da análise financeira efetuou-se uma análise profunda do balancete e da demonstração de resultados, fundamental para verificar a consistência e a confiabilidade das conclusões alcançadas. Outro exemplo, foram as entrevistas de validação do BSC ao CEO, e posteriormente aos trabalhadores da empresa, o facto de serem diferentes pessoas contactadas aumenta a veracidade dos resultados e enriquece o estudo (Brigham & Ehrhardt, 2017).

Além disso, realizou-se uma avaliação cuidadosa da validade das interpretações das evidências, compartilhando as interpretações com os elementos da empresa, neste estudo realizou-se uma validação final do projeto pelo CEO. Esta validação fornece informações adicionais e ajuda a confirmar ou refinar as interpretações e promovendo uma compreensão mais abrangente do estudo e ajuda a mitigar possíveis erros interpretativos (Yin, 2018).

Estas validações fortalecem a credibilidade e a robustez dos resultados obtidos, contribuindo para uma pesquisa de alta qualidade e relevância.

3.3.4 Análise dos Dados

Numa quarta fase, após a preparação, a recolha de evidências e a avaliação da mesma é fundamental analisar os dados recolhidos. Durante o processo de recolha de evidências foram recolhidos diversos dados sendo crucial analisá-los detalhadamente encontrando dados repetidos que aumentam a veracidade e padrões relevantes (Yin, 2018).

A análise da recolha de evidências neste estudo foi conduzida de forma abrangente e cuidadosa, visando garantir a qualidade e a validade dos dados coletados. Numa primeira etapa realizou-se a triangulação de dados. Uma variedade de fontes de evidência foi utilizada, incluindo entrevistas semiestruturadas e abertas, observações diretas e análise de documentos. Essa triangulação de dados permitiu uma visão mais completa e multifacetada do objeto em estudo, reduzindo possíveis erros e aumentando a veracidade dos resultados (Creswell, 2013).

Alguns exemplos são a recolha de informação para a construção da análise SWOT que resultou do cruzamento dos dados recolhidos na entrevista ao CEO e posteriormente de dados extraídos de notícias acerca do sentimento do mercado em relação ao setor da restauração e pastelaria. Também, a validação final do BSC não foi realizada exclusivamente com o CEO, mas com um grande número de trabalhadores.

Numa segunda etapa a análise temática, possibilitou a identificação de temas e padrões subjacentes com os dados analisados. Para isso foi necessário a categorização e organização dos dados em temas relevantes, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos principais tópicos abordados nas entrevistas e observações. Destacando a importância desta etapa para a realização da análise SWOT e dos fatores críticos do sucesso (Braun & Clarke, 2019).

Numa última fase procedeu-se a avaliação da validade e confiabilidade dos dados, da utilização de múltiplos métodos de recolha de dados, da procura por convergência entre as diferentes fontes de evidência e a realização de verificações de consistência ao longo do processo de análise. Afirmando assim que a análise da recolha de evidências neste estudo foi rigorosa e sistemática, permitindo uma interpretação informada e fundamentada dos resultados (Yin, 2018).

3.3.5 Redação do Estudo

Por fim, a etapa final é a própria redação do estudo de caso, onde se pretende que exista uma produção e análise exaustiva do mesmo (Scapens, 2004). Nesta etapa é fundamental ter atenção à forma como o estudo é descrito de forma a cativar e atrair os leitores, a transparência do estudo e principalmente o reconhecimento das limitações e dos fatores que podem afetar as conclusões do estudo (Yin, 2018).

CAPÍTULO 4

Estudo Empírico

Este capítulo inicia-se com uma exposição da caracterização do setor e o contexto histórico da pastelaria *Saquinho Dourado*. Adicionalmente, é apresentada a estrutura organizacional, a análise SWOT, os fatores críticos do sucesso, a análise financeira e a estratégia da empresa.

A caracterização da empresa baseia-se em informações obtidas por meio de entrevistas com o CEO da empresa, juntamente com a análise do conteúdo disponível no *website*, bem como o balancete, a demonstração de resultados e o balanço referentes ao ano de 2022.

4.1 Caracterização do Setor

O estudo consiste na conceção de um BSC numa pastelaria com fabrico próprio, que se enquadra tanto no setor C de Indústrias Transformadoras, mais especificamente no subsetor 10712-Pastelaria, assim como no setor I de Alojamento, Restauração e Similares, mais concretamente no subsetor 56101-Restaurantes tipo tradicional, conforme o estipulado pelo Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2023).

Neste sentido, o estudo aprofunda o conhecimento sobre o setor das pastelarias, que conta com um número aproximado de 3 mil empresas no ano de 2022, uma redução de 2,10% comparativamente com o ano anterior. Destas empresas cerca de 23% estão no mercado há menos de cinco anos e aproximadamente 41% encontram-se no mercado há mais de vinte anos. Estas empresas que se mantêm no mercado há mais tempo são as que apresentam um maior volume de negócios. Quase 80% das empresas neste setor são designadas por microempresas. Estas empresas estão distribuídas por todo o país, destacando que 18% se encontram na área metropolitana do Porto e 15% na área metropolitana de Lisboa (Banco de Portugal, 2023).

Simultaneamente, é realizado um estudo sobre o setor da Restauração e Similares, que apresenta um número aproximado de 37 707 empresas no ano de 2022, um aumento de 312 empresas comparativamente com o ano anterior. Destas empresas, cerca de 38% estão no mercado há menos de cinco anos e aproximadamente 25% encontram-se no mercado há mais de vinte anos, permitindo afirmar que este setor tem crescido muito nos últimos anos. Quase 90% das empresas neste setor são microempresas. Estas empresas estão distribuídas por todo o país, destacando que 35% se encontram na área metropolitana de Lisboa (Banco de Portugal, 2023).

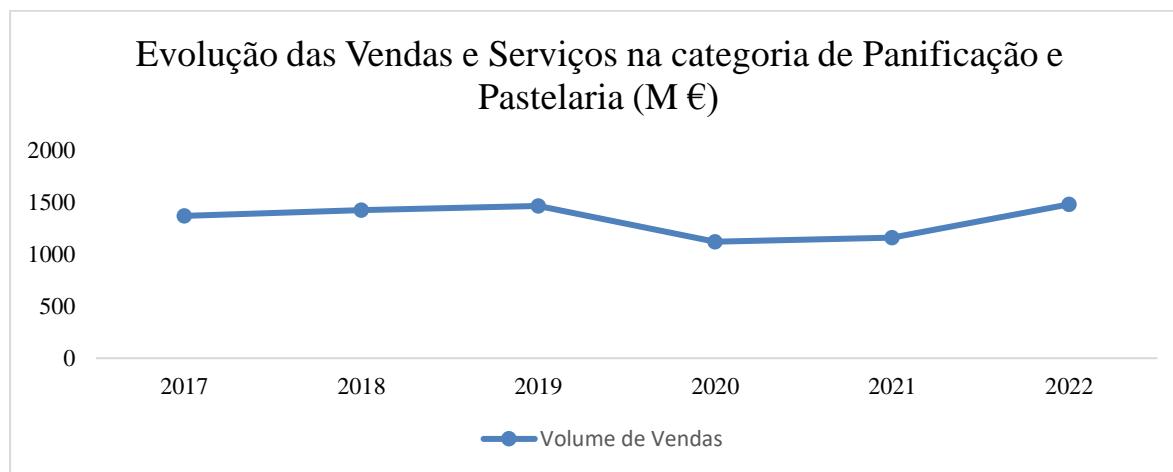
Um estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), apresenta a evolução do setor da panificação e pastelaria entre os anos de 2017 e 2021, no qual se pode constatar que o número de empresas tem-se mantido aproximado nos anos de 2017 a 2019, sofrendo uma quebra em 2020 devido à pandemia e uma ligeira recuperação no ano seguinte. Quanto ao volume de negócios têm-se registado um aumento consistente, exceto no ano de 2020, pelo mesmo fator referido anteriormente (INE, 2023).

A taxa de mortalidade destas empresas tem registado um valor superior à taxa de natalidade, sendo que esta informação complementa o acima referido sobre a diminuição de empresas deste setor (Banco de Portugal, 2023).

Ao longo dos últimos anos, as empresas têm registado um valor superior a 100% no indicador da liquidez geral, o que demonstra uma consistência positiva relativa à área financeira, pelo que as empresas têm a capacidade de cumprir obrigações e dívidas a curto prazo. Outro indicador que descreve a saúde financeira das empresas deste setor é a autonomia financeira, que tem apresentado uma subida acentuada, excluindo os anos de 2020 e 2021 (Banco de Portugal, 2023).

No gráfico apresentado abaixo é possível entender a evolução das vendas e serviços nas empresas do setor da Pastelaria, onde percebemos que existe uma variação positiva até 2019, no ano de 2020, uma quebra significativa, justificada pela pandemia e uma recuperação nos anos posteriores (Banco de Portugal, 2023).

Figura 4.1- Evolução das Vendas e Serviços na categoria de Panificação e Pastelaria



Fonte: Banco de Portugal, 2022

Tal como o setor da panificação e pastelaria, o setor da restauração representa uma evolução positivamente consistente ao longo dos últimos anos, exceto em dois grandes momentos, a crise financeira de 2008 e a pandemia de COVID-19. Na pandemia de COVID-19, a restauração foi dos setores mais afetados, tendo apresentado uma quebra de 33,39% no ano de 2020 face ao ano de 2019 (Banco de Portugal, 2023).

Segundo a Associação do Comércio e da Indústria de Panificação, Pastelaria e Similares (ACIP), o setor da pastelaria, atualmente, enfrenta grandes dificuldades com o aumento da inflação e, consequentemente, com a escassez e o aumento do preço das matérias-primas, como a farinha, os ovos, o açúcar e o azeite. A estes determinantes junta-se a tendência crescente dos preços da energia e a dificuldade em contratar mão-de-obra. Estes elementos provocam uma redução na margem bruta das empresas, a retirada das empresas de menor dimensão do mercado ou noutros casos, em empresas com algum peso no mercado, a transferência de parte dos custos para o consumidor (iAlimentar, 2022).

A Associação dos Industriais de Panificação, Pastelaria e Similares do Norte (AIPAN), reforça o anteriormente descrito, realçando que o principal desafio da padaria tradicional é a sobrevivência, pois grande parte dos consumidores são movidos para lojas de grandes dimensões, que se encontram abertas diariamente e que estão distribuídos por todas as áreas geográficas (iAlimentar, 2022).

Já, no setor da restauração, existe uma elevada dificuldade no recrutamento de profissionais. De acordo com, a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), mais de 80% das empresas de restauração sentiram dificuldades na contratação de novos trabalhadores. Este problema agravou-se com a pandemia, que com a inatividade do setor levou à deslocação de muitos dos trabalhadores para outras atividades. É emergente a criação de mecanismos para solucionar este problema (TSF, 2021).

A tendência de ambos os setores rege-se muito pela alteração dos comportamentos e hábitos dos clientes. De acordo com a Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo (APHORT) e a AHRESP, os clientes optam por reduzir o número de idas ao restaurante e os gastos que têm. No entanto, a adesão às aplicações de entregas *takeaway* começa a apresentar uma evolução crescente significativa (Observador, 2020).

Nesse sentido, o *marketing* desempenha um papel cada vez mais crucial nestes setores, ressaltando a importância de investimentos estratégicos nessas áreas. Além disso, as avaliações publicadas nas aplicações digitais ganham destaque como ferramentas essenciais para orientar a decisão dos consumidores.

4.2 Saquinho Dourado

A pastelaria *Saquinho Dourado* é um estabelecimento situado, nas localidades de Carcavelos e Caxias, atuando no setor da pastelaria e restauração. A empresa tem como principal objetivo a fabricação e a comercialização de bolos e salgados e, como complemento, fornece refeições completas.

Fundada em 2008, esta pastelaria tem uma história rica e cheia de marcos importantes ao longo do tempo. A primeira loja *Saquinho Dourado* foi inaugurada em 2008, na freguesia de Carcavelos. Esta loja serviu como ponto de partida para uma jornada importante no mercado da pastelaria e da restauração.

Em 2020, a pastelaria passou por uma transformação significativa, incluindo uma mudança completa na gestão. Foi nesse momento que a marca, os valores, o logotipo e estrutura foram completamente renovados, embora o nome *Saquinho Dourado* tenha sido mantido como uma ligação com o seu passado.

O ano de 2020 também trouxe desafios significativos para a empresa devido à pandemia. No entanto, a pastelaria *Saquinho Dourado* demonstrou grande resiliência e adaptabilidade, implementando serviços de entrega em colaboração com plataformas como *Uber* e *Glovo*.

Maio de 2021 marcou a expansão do *Saquinho Dourado* com a abertura de uma segunda loja em Caxias. Esta nova loja manteve a imagem e o ambiente acolhedor sentido na loja original em Carcavelos.

No início de 2022, a pastelaria introduziu música ao vivo em ambos os estabelecimentos, proporcionando uma experiência única para os seus clientes.

Em novembro de 2022, a pastelaria alcançou um feito impressionante ao vencer o concurso de bolo-rei, no qual competiu com várias outras pastelarias do concelho de Oeiras. Nesse período, aproximadamente 6.500 bolos-rei foram vendidos, destacando a qualidade e a popularidade dos produtos da pastelaria.

Em 2023, o *Saquinho Dourado* inovou mais uma vez ao lançar um produto exclusivo chamado *Condes da Praia*, um bolo açoriano. Essa criação é particularmente especial devido à forte conexão de um dos gerentes da pastelaria com os Açores, e o facto do estabelecimento estar situado num bairro designado como o *Bairro dos Açores*. Os *Condes da Praia* vêm em embalagens inovadoras, que foram até mesmo registadas, destacando a dedicação contínua da empresa em surpreender e satisfazer os gostos de seus clientes.

O *Saquinho Dourado* é um exemplo de uma pastelaria que evoluiu ao longo do tempo, enfrentou desafios com convicção e continua a surpreender os seus clientes com produtos de alta qualidade. A sua trajetória é marcada por um profundo respeito pela tradição e um compromisso constante com a excelência em cada criação culinária.

Figura 4.2- Marcos importantes da pastelaria *Saquinho Dourado*



Fonte: Elaboração própria

4.2.1 Missão, Visão e Valores

O sucesso das empresas provém de valores fundamentais e um propósito central que permanecem fixos enquanto as suas estratégias e práticas de negócios se adaptam continuamente às mudanças do quotidiano (Collins & Porras, 1996).

A missão é construída para declarar o propósito da organização. As empresas começam com uma missão e um propósito claro, e ao longo do tempo a missão deve ser adaptada à medida que surgem alterações no negócio (novos produtos e/ou novos mercados). Quando uma organização está à deriva, a gestão deve renovar a sua missão (Kotler et al., 2018)

Uma missão clara age como uma *mão invisível* que orienta as pessoas na organização, para que possam trabalhar de forma independente e, ainda assim, coletivamente, em direção aos objetivos organizacionais gerais (Kotler et al., 2018).

A visão orienta a empresa sobre o que preservar e qual o caminho que a empresa vai percorrer. Uma visão bem concebida consiste em dois componentes principais: a ideologia central e o futuro visionário (Collins & Porras, 1996).

O *Saquinho Dourado* tem vindo a adaptar a sua missão e a sua visão às alterações do negócio, atualmente a pastelaria partilha o seguinte:

Missão: Queremos que a nossa pastelaria seja de local para local e garanta um serviço personalizado e qualidade nos seus produtos de fabrico próprio.

Visão: Expandir a marca *Saquinho Dourado* para mais bairros e dar mais notoriedade à marca. Assim como, expandir o seu produto exclusivo *Conde da Praia* para o exterior (comercializar nas grandes superfícies e para o exterior de Portugal).

Valores: Orgulhosamente feito em Portugal.

Os valores da pastelaria residem no facto de produzir um produto de origem 100% portuguesa que garanta a qualidade de todos os produtos, adicionalmente a empresa utiliza embalagens feitas em Portugal e materiais portugueses. A empresa também assume princípios éticos como o respeito, a entreajuda e a honestidade que orientam toda a atividade da empresa.

O *Saquinho Dourado* desenvolveu o *slogan*: *É nosso? É bom.* De modo, a reforçar a qualidade dos produtos fabricados.

4.2.2 Estrutura da Empresa

O *Saquinho Dourado* é considerado uma pequena empresa, de acordo com a Recomendação 2003/361/CE, por empregar entre 11 e 50 trabalhadores e o volume de negócios anual não exceder os dez milhões de euros.

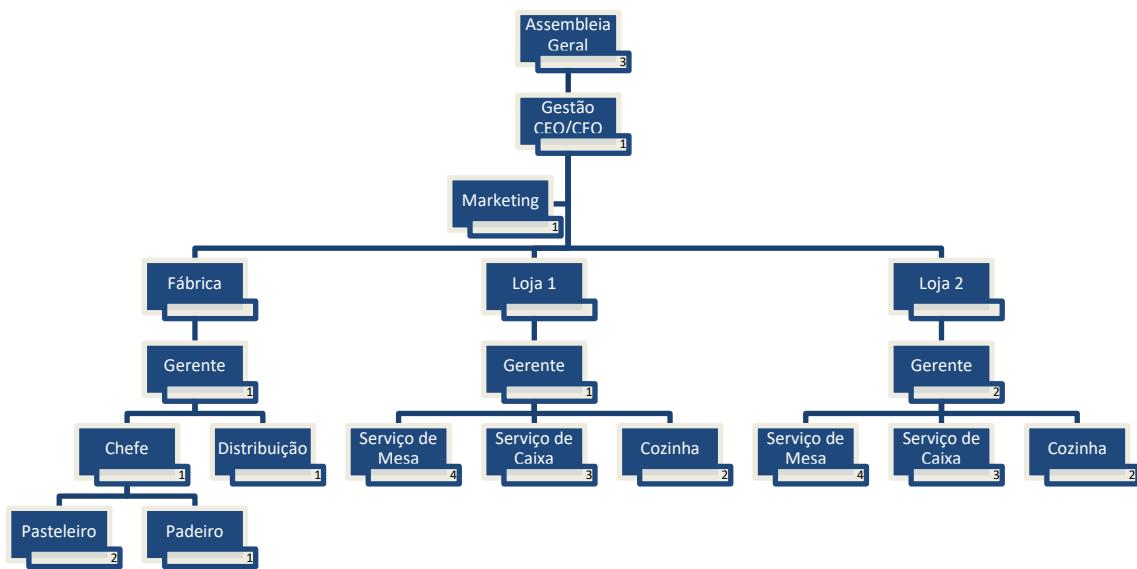
A pastelaria apresenta um organograma repartido geograficamente. A assembleia geral é constituída por três sócios que participam ativamente na gestão da empresa. Existem reuniões quinzenais com o fundamento de discutir questões estratégicas.

O sócio número um, designado por CEO é responsável por toda a gestão financeira e não financeira da empresa, assim como o departamento de *marketing*.

O segundo sócio está presente na gestão dos três postos de atividade: na fábrica, na loja um e na loja dois. Este garante a funcionalidade da empresa, quanto a todo o stock e logística da empresa, sendo também a ponte de ligação entre os restantes trabalhadores e os sócios. O terceiro sócio auxilia a gestão da loja dois.

Quanto à fábrica existe um Chefe, dois pasteleiros e um padeiro. Em cada loja estão presentes quatro funcionários no serviço de mesa, três funcionários ao balcão e dois responsáveis na cozinha. Exclusivamente ao fim de semana, é contratado um trabalhador extra para cada loja, de modo a dar resposta à afluência de clientes nesse período.

Figura 4.3- Organograma do Saquinho Dourado



Fonte: Elaboração Própria

4.2.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta valiosa no planeamento estratégico e na tomada de decisão. Este instrumento permite avaliar a posição competitiva de uma empresa, identificar áreas de melhoria e explorar oportunidades emergentes (King & Morrison, 2023).

Para a elaboração da análise SWOT realizou-se uma entrevista ao CEO, de modo a entender quais os problemas internos que a empresa enfrentava e quais os pontos fortes que valorizam e dão uma vantagem competitiva à empresa. A análise externa contém a ótica do entrevistado e uma pesquisa da literatura sobre os desafios e as oportunidades que as pastelarias e o setor da restauração enfrentam.

O CEO começou por enumerar os pontos que considerava fortes da pastelaria, começando por apresentar a fábrica e afirmar que atualmente a capacidade produtiva da fábrica só estava a ser utilizada em 50%, tendo por isso uma elevada capacidade produtiva. A elevada capacidade para fabrico é algo essencial para a pastelaria, que se destaca da sua concorrência, pois permite à empresa satisfazer todos os seus pedidos e encomendas extras ou inclusive providenciar eventos exteriores. Agregada à capacidade de produção, o CEO destaca que a qualidade dos produtos que fabrica assim como o serviço que é prestado estão na base do feedback que retém dos clientes.

Outros aspectos positivos referidos, são o ambiente e a música ao vivo. Estes elementos criam um espaço convidativo, que incentiva os clientes a permanecerem por mais tempo no estabelecimento e, consequentemente, a consumir mais e motivando o regresso dos clientes.

A localização de ambas as pastelarias é no centro de bairros, o que aumenta a relação da pastelaria com os residentes criando uma ligação mais próxima garantindo a sua fidelização. Atualmente, de acordo com um estudo realizado pelo INE, o concelho de Oeiras é dos concelhos onde as pessoas têm maior poder de compra (INE, 2023). O *Saquinho Dourado* do Sassoeiros está muito próximo de uma escola secundária.

Na entrevista o CEO demonstra o foco em expandir a marca e os seus produtos, porém realça que atualmente a maioria dos seus clientes vivem ou frequentam os bairros onde estão as pastelarias e existe pouca visibilidade fora dos bairros, sendo considerado um ponto fraco da empresa. Assim como, a ausência de qualquer sistema de informação, controlo de gestão ou sistema de custeio. Um sistema de custeio adequado iria proporcionar uma visão operacional mais concreta e ajudaria na tomada de decisão mais eficiente.

Na ótica do entrevistado, como oportunidades realça o interesse para a parceria com outros estabelecimentos, justificando que a elevada capacidade e a boa acessibilidade da fábrica criam a hipótese de parcerias e, consequentemente, o aumento da faturação e do crescimento da empresa. Acrescenta também, a possibilidade de abrir uma terceira loja derivada dos resultados positivos da empresa e na grande oferta de espaços disponíveis para arrendar com localizações desejadas.

Por outro lado, o CEO afirma que a empresa sofre algumas ameaças com o aumento do custo das matérias-primas que têm impacto na carteira dos consumidores e, simultaneamente, na margem bruta da empresa.

Também, a mudança de hábitos dos consumidores, atualmente, existe uma tendência dos consumidores em recorrer às grandes superfícies de comércio que permanecem diariamente abertas e também a compras online que acabam por reduzir a ida das pessoas aos estabelecimentos tradicionais.

Por último, porém a maior ameaça demonstrada pelo entrevistado é a falta de mão-de-obra. Esta ameaça tem sido um impedimento para a abertura de uma terceira loja e uma incerteza para o quotidiano da pastelaria. Este problema generaliza-se para todo o setor da restauração.

Figura 4.4- Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

4.2.4 Análise da Concorrência

O *Saquinho Dourado* tem como principais concorrentes todas as pastelarias e padarias situadas na freguesia de Carcavelos, que oferecem produtos semelhantes e que têm o mesmo público-alvo, isto é, os moradores do concelho.

Para além das pastelarias, os restaurantes são também considerados concorrentes, no sentido que o *Saquinho* providênciа refeições completas, nomeadamente almoços.

Sazonalmente, o *Saquinho Dourado* tem uma variada gama de gelados artesanais no seu leque de produtos, que leva a que as geladarias sejam outro concorrente a considerar.

De uma forma mais indireta a pastelaria, através dos *Condes da Praia*, pretende se igualar a outros tipos de pastelarias que têm um produto chave que é a imagem do sucesso, como os *Pasteis de Belém*, a *Piriquita* e a *Casa do Preto*.

Para especificar melhor a concorrência é apresentado abaixo uma tabela com os cafés e os restaurantes que se encontram próximos de ambas as lojas, dado que o público-alvo de momento são os residentes dos bairros.

Tabela 4.1 – Análise dos Principais Concorrentes

| Nome | Tipo | Análise |
|----------------------------|--------------------|---|
| Pastelaria Paris | Pastelaria/Padaria | A pastelaria Paris situa-se no concelho de Oeiras. Está aberta todos os dias, tem um ambiente acolhedor, esplanada e serviços <i>Takeaway</i> . |
| Trigo d'Aldeia | Pastelaria/Padaria | O Trigo d'Aldeia é uma cadeia de 12 pastelarias situadas na zona de Oeiras, Sintra e Lisboa. Têm uma grande influência nas redes sociais e uma notoriedade muito grande da marca. |
| Café São Jorge | Pastelaria/Padaria | O café São Jorge localiza-se em Carcavelos. Oferece uma gama variada de produtos e um ambiente acolhedor. |
| Palco D'Iguarias | Pastelaria/Padaria | A 700 metros do <i>Saquinho Dourado</i> , com uma gama variada de produtos e um largo menu de almoço. |
| Padaria portuguesa | Pastelaria/Padaria | A Padaria portuguesa é um café que está alojado em cada bairro de Lisboa e oferece menus de pequeno-almoço e almoço a preços acessíveis. |
| Sacolinha | Pastelaria/Padaria | A Sacolinha é uma padaria/pastelaria reconhecida pela qualidade dos seus bolos. |
| Great Mess | Restaurante | O Great Mess é um restaurante em frente ao <i>Saquinho Dourado</i> que oferece durante a semana menus de almoço e menus de <i>brunches</i> . |
| Caseiro | Restaurante | Um restaurante que se dedica a servir exclusivamente almoços e jantares. Gastronomia portuguesa. |
| Brasa de Sassoeiros | Restaurante | Um restaurante especializado em marisco com preços elevados. |
| Assador | Restaurante | O Assador é um restaurante de comida brasileira. Apresenta avaliações muito negativas no <i>tripadvisor</i> . |

Fonte: Elaboração Própria

4.2.5 Fatores Críticos do Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são os principais elementos que uma organização deve considerar ao planear a sua estratégia. Eles incluem atividades, habilidades ou produtos essenciais para o sucesso da empresa. Identificar e priorizar esses fatores é fundamental para impulsionar o crescimento e garantir a satisfação dos clientes. Esses fatores são determinados através de uma

análise dos objetivos organizacionais, como missão, visão e valores, e orientam as ações necessárias para alcançar tais metas (Freire, 1997).

Os fatores críticos do sucesso da pastelaria residem no facto de ser uma pastelaria com produtos de elevada qualidade, a capacidade produtiva da fábrica, o espaço agradável e a sua localização.

A qualidade dos produtos é um fator fundamental para explicar a permanência da pastelaria ao longo dos anos. Assim como a utilização dos ingredientes frescos e de alta qualidade, métodos de preparação cuidadosos e receitas bem elaboradas.

A atmosfera dentro da pastelaria desempenha um papel crucial na experiência do cliente, resultante de um atendimento personalizado e música ao vivo.

A capacidade produtiva da fábrica é crucial para atender à procura sem comprometer a qualidade. Atualmente, a fábrica produz para as lojas próprias e têm cerca de quinze contratos com outras pastelarias. Neste cenário a empresa produz metade dos produtos que tem capacidade para produzir o que abre espaço para a empresa expandir os seus produtos.

O facto de estar localizada no interior de bairros é essencial para a fidelização de clientes.

4.2.6 Análise Financeira

A análise financeira permite entender a empresa quanto ao seu equilíbrio financeiro, a funcionalidade, o endividamento, a rendibilidade, a liquidez e o risco.

O primeiro ponto é o equilíbrio financeiro, a empresa não tem dívidas de médio e longo prazo, pelo que os capitais permanentes são iguais aos capitais próprios. O fundo de maneio é de 108 mil euros, o que permite cobrir o ciclo de exploração desfavorável da empresa que se cifra em necessidades de fundo de maneio de 90 mil euros. A empresa encontra-se em equilíbrio financeiro com um montante de tesouraria líquida de 17 mil euros. Conclui-se que a empresa está equilibrada e tem recursos financeiros suficientes para responder a todos os seus compromissos.

Tabela 4.2- Equilíbrio Financeiro

| Equilíbrio Financeiro | |
|---------------------------|--------------|
| Fundo de Maneio | 107 957,26 € |
| Necessidades de FM | 90 562,06 € |
| Tesouraria | 17 395,20 € |

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao funcionamento da empresa, esta recebe a pronto pagamento de todos os seus clientes. Neste setor são concedidos descontos de pronto pagamento pelos fornecedores, e tendo a empresa recursos financeiros opta por esta via ao pagamento aos fornecedores. Verifica-se pela rotação do prazo médio de stocks de quatro dias que a rotação dos inventários é muito elevada, o que era de esperar dado que os produtos que a empresa comercializa tem um prazo de validade reduzido. Este valor só não é menor porque inclui matérias-primas cujo período de validade é mais alargado e a empresa compra em elevadas quantidades com o fundamento de obter descontos comerciais.

Tabela 4.3-Ráculos de Funcionamento

| Ráculos de Funcionamento | |
|---|--------|
| Prazo Médio de Recebimentos | 0 dias |
| Prazo Médio de Pagamentos | 0 dias |
| Rotação de Prazo Médio de Stocks | 4 dias |

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da liquidez da empresa é possível reforçar a ideia obtida pela análise do equilíbrio financeiro, ou seja, a empresa tem capacidade financeira para satisfazer todos os seus compromissos de forma atempada.

Tabela 4.4-Ráculos de Liquidez

| Ráculos de Liquidez | |
|----------------------------|------|
| Liquidez Geral | 770% |
| Liquidez Reduzida | 753% |
| Liquidez Imediata | 108% |

Fonte: Elaboração Própria

A empresa através dos ráculos de financiamento demonstra uma elevada solidez financeira, sendo o ativo financiado em 90% pelos capitais próprios.

Figura 4.5- Financiamento da empresa



Fonte: Elaboração Própria

Os índices de rendibilidade são próximos de zero, no entanto, ao analisar mais detalhadamente os gastos é possível verificar que existe uma capacidade instalada de grandes dimensões que não está a ser utilizada. A empresa tem investido em parcerias com outras pastelarias que não têm fabrico próprio para comercializar através delas os seus produtos. Com esta estratégia, prevê-se resultados positivos para os próximos anos o que permitirá remunerar os sócios de uma forma mais vantajosa.

Tabela 4.5- Rácios de Rendibilidade

| Rácios de Rendibilidade | |
|--|-------|
| Rendibilidade dos Capitais Próprios | 0,10% |
| Rendibilidade do Ativo Económico | 0,13% |
| Rendibilidade das Vendas | 0,03% |

Fonte: Elaboração Própria

Ao nível do risco, as vendas do ponto crítico estão próximas das vendas atuais, razão pela qual os resultados atuais são próximos de zero. Nesta sequência, a margem de segurança da empresa também é próxima de zero. Importa realçar o grau de alavancagem operacional extremamente elevado, o que indica que pequenos crescimentos nas vendas (tal como é esperado pelos sócios) irão gerar grandes variações nos resultados.

Tabela 4.6-Indicadores de Risco

| Indicadores de Risco | |
|-------------------------------------|--------------|
| Ponto Crítico das Vendas | 417 601,55 € |
| Margem de Segurança | 2% |
| Grau de Alavanca Operacional | 1002 |

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Conceção do *Balanced Scorecard*

A conceção deste *Balanced Scorecard* incluirá um objetivo relacionado à Sustentabilidade. Nesse contexto, inspirado na arquitetura A1 do SBSC (conforme ilustrado na Figura 2.2), a perspetiva dos processos internos integrará preocupações ambientais. Esta abordagem permitirá à empresa não apenas contribuir positivamente para o meio ambiente, mas também otimizar recursos, reduzir custos e melhorar a satisfação dos *stakeholders*, refletindo um compromisso holístico com a excelência operacional e a responsabilidade social.

4.3.1 Objetivos Estratégicos

A construção do BSC começa com a definição de objetivos estratégicos que orientam o caminho que a empresa deve percorrer, este planeamento é fulcral para o sucesso de uma empresa. Quando não existe esta definição a empresa acaba por perder o rumo e não se consegue adaptar aos desafios enfrentados (Niven, 2002).

Os objetivos estratégicos do BSC pretendem ir ao encontro da visão da empresa definida por:

Expandir a marca Saquinho Dourado para mais bairros e dar mais notoriedade à marca. Assim como, expandir o seu produto exclusivo Conde da Praia para o exterior.

Na entrevista realizada ao CEO foi explicada a estratégia de crescimento e expansão da empresa dando enfase à abertura da terceira loja, a expansão dos *Condes da Praia* e o investimento no marketing e na publicidade, neste sentido estes três pontos vão estar muito presentes na esquematização do BSC.

Figura 4.6- Objetivos Estratégicos

| | |
|--|---|
| Perspetiva Financeira | F1: Aumentar o volume de negócios F2: Aumentar a rentabilidade |
| Perspetiva Clientes | C1: Captação de novos clientes C2: Expansão dos <i>Condes da Praia</i> C3: Satisfação dos clientes |
| Perspetiva Processos Internos | P1: Abertura da 3ª loja P2: Reforçar a notoriedade da marca P3: Aumentar a produtividade P4: Sustentabilidade energética |
| Perspetiva Aprendizagem e Crescimento | A1: Satisfação e motivação dos trabalhadores A2: Manter os trabalhadores A3: Formação contínua |

Fonte: Elaboração Própria

4.3.1.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira comprehende o olhar dos sócios “how do we look to shareholders?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 77). As medidas de desempenho financeiro refletem as consequências das decisões tomadas e se estão a contribuir para a melhoria de resultados. Os objetivos financeiros relacionam-se com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas, normalmente medidos através de rácios financeiros que apresentam os resultados (Kaplan & Norton, 1992).

F1: Aumentar o volume de negócios é um fator crucial para qualquer empresa, só assim poderá crescer e realizar novos investimentos.

F2: Aumentar a rentabilidade através da redução dos custos operacionais, leva a pastelaria a gerar maiores margens de contribuição.

4.3.1.2 Perspetiva Clientes

A perspetiva cliente responde à questão “how do customers see us?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 73), em consequência do elevado número de empresas e da grande competitividade nos dias de hoje. As empresas procuram em focar-se muito nos clientes e em muitos casos a missão da empresa centra-se nos clientes. Os clientes demonstram a sua satisfação através de quatro categorias: o tempo, a qualidade, o serviço; e o custo. Neste sentido as empresas devem

canalizar os seus objetivos nessas categorias e por sua vez os objetivos em medidas específicas (Kaplan & Norton, 1992).

C1: A captação de novos clientes está diretamente ligada ao aumento do volume de faturação e irá refletir a abertura de uma terceira loja.

C2: A expansão dos *Condes da Praia* vai estar diretamente ligada com o aumento do volume de negócios. Tal como a abertura da terceira loja, a expansão dos *Condes da Praia* é um dos pontos fundamentais da visão da empresa.

C3: A satisfação dos clientes permite um bom desempenho financeiro para a empresa a médio/ longo prazo, e simultaneamente fideliza os clientes, como aumenta o número de vendas.

4.3.1.3 Perspetiva Processos Internos

A perspetiva dos processos internos questiona os gestores “what must we excel at?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 74), as medidas descritas na perspetiva dos clientes são importantes, mas devem ligar-se às medidas de processos internos para satisfazer as expetativas dos clientes. As empresas devem procurar os processos e competências que se devem distinguir e especificar medidas para cada um deles (Kaplan & Norton, 1992). Nas entrevistas realizadas ao CEO houve sempre da sua parte a noção que é fundamental melhorar a eficiência de todos os processos dentro da pastelaria. Não só pela produtividade, mas pela dificuldade sentida em contratar pessoal motivado e responsável.

P1: A abertura da terceira loja é um dos aspetos que está na base da visão da empresa, que impactará com a expansão e o crescimento da marca. Este objetivo está diretamente ligado ao aumento do volume de negócios, uma vez que ao abrir uma terceira loja o número de clientes multiplica-se, tal como a receita gerada.

P2: Reforçar a notoriedade de marca através do investimento em marketing e publicidade tem inúmeras percussões: vai facilitar a expansão dos *Condes da Praia*, a captação de novos clientes e na abertura da 3^a loja.

P3: Aumentar a produtividade vai resultar num aumento da rentabilidade da empresa, através do aperfeiçoamento e implementação de sistemas de informação.

P4: A sustentabilidade energética vai permitir uma redução nos custos de eletricidade e, simultaneamente, no aumento da satisfação dos clientes que se preocupam com a sustentabilidade do meio ambiente. Este tema está a ter um impacto cada vez maior na sociedade com tendência crescente para uma incorporação nos hábitos diários de cada um. A crescente preocupação com as questões ambientais, sociais e de *governance*, impulsionaram o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) (Hansen & Schaltegger, 2016).

4.3.1.4 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento pretende responder à pergunta “how can we continue to improve and create value?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 75). O facto dos clientes terem um papel cada vez mais exigente e com o avanço das tecnologias, as empresas têm que ser capazes de acompanhar essa evolução através da inovação, da melhoria contínua e da aprendizagem. A sua concretização vai permitir à empresa criar valor e crescer no longo prazo (Kaplan & Norton, 1992).

A1: A satisfação e motivação dos trabalhadores tende a que os trabalhadores mantenham os seus postos de trabalho, reduzindo a rotatividade que é frequente neste tipo de setores. E por outro lado, vai permitir aumentar a sua produtividade. O efeito experiência, associado ao efeito escala irá gerar sinergias em várias áreas (Lee et al., 2023).

A2: Manter os trabalhadores impacta diretamente com a produtividade de forma positiva.

A3: A formação contínua é essencial para a melhoria contínua de uma empresa, de modo aos trabalhadores aperfeiçoarem e melhorarem o seu desempenho, contribuindo para o aumento da produtividade e para a melhoria dos sistemas de informação.

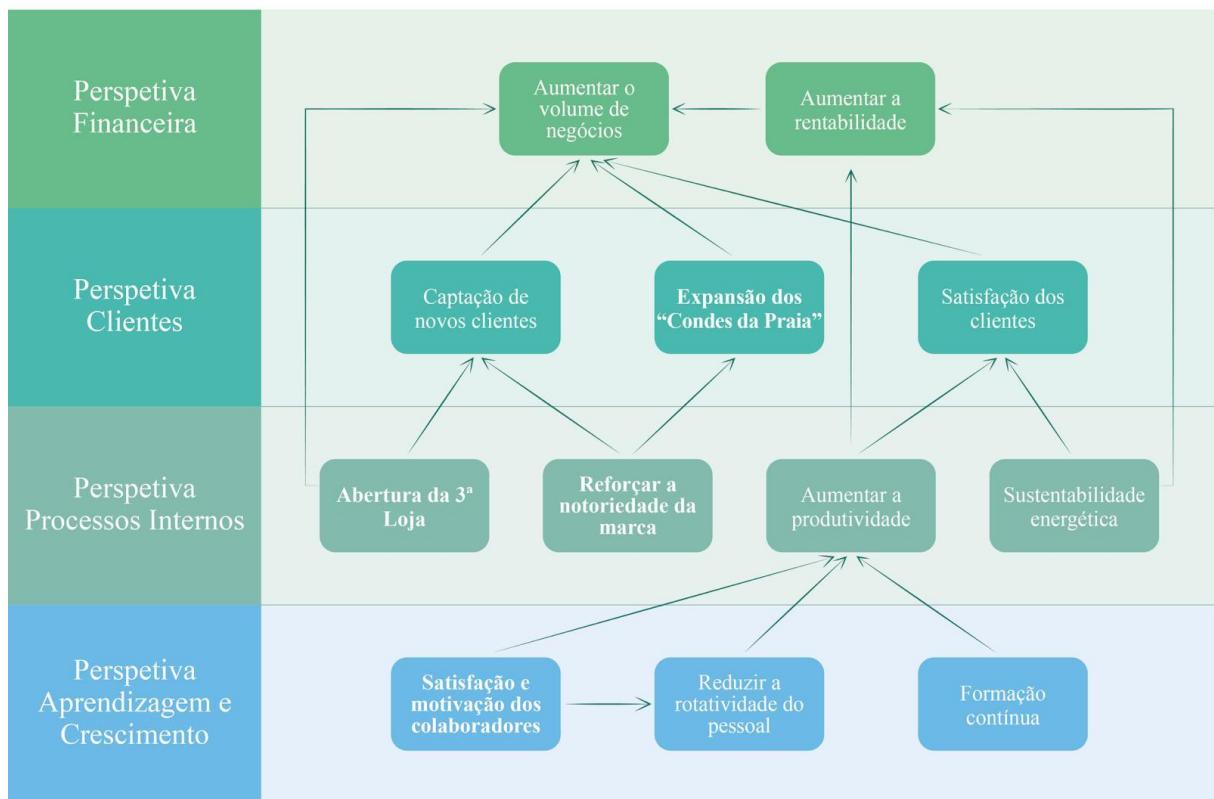
4.3.2 Mapa Estratégico

Na construção de um BSC, o mapa estratégico desempenha um papel fundamental, traduzindo a estratégia da empresa em objetivos claros e mensuráveis, proporcionando uma visualização dos objetivos e das relações de causa e efeito entre eles. Além disso, o mapa estratégico facilita a comunicação da estratégia para todos os colaboradores, permitindo uma compreensão compartilhada dos objetivos organizacionais e promovendo o alinhamento de esforços em toda a empresa. O mapa estratégico também funciona como uma ferramenta de gestão eficaz para monitorar o progresso em direção aos objetivos estratégicos e ajustar as iniciativas conforme necessário (Li et al., 2021).

O conceito de "mapa estratégico" é amplamente utilizado para descrever esse tipo de diagrama, a sua relevância reside na sua capacidade de avaliar como os ativos e recursos intangíveis da organização se convertem em resultados tangíveis, além de assegurar a consistência desses resultados com a estratégia estabelecida (Kaplan & Norton, 2001).

Figura 4.7- Mapa Estratégico

Expandir a marca Saquinho Dourado para mais bairros e dar mais notoriedade à marca. Assim como, expandir o seu produto exclusivo “Condes da Praia” para o exterior.



Fonte: Elaboração Própria

4.3.2 Indicadores de Performance

Os indicadores de Performance incluídos nas quatro perspetivas devem ser estabelecidos com base na estratégia da empresa, um BSC só atinge o sucesso se conseguir comunicar a sua estratégia através da integração dos indicadores financeiros e não financeiros (Sousa & Rodrigues, 2002).

Em consenso com o CEO, para o estudo optou-se pela utilização de níveis alvo para a elaboração de indicadores de performance. A razão desta escolha deriva da forma como a informação atualmente é gerida pelo CEO, de forma a tornar possível verificar e monitorizar regularmente os indicadores de performance.

I1- *Crescimento percentual da receita:* Este indicador avalia o aumento percentual da receita no final do ano, face ao ano anterior. A meta anual é aumentar a faturação em 35%.

I2- *Margem operacional:* Este indicador mede a eficiência operacional da empresa, calculada pela divisão do resultado operacional pelas vendas, multiplicado por 100. A meta será aumentar a margem em 50% face ao ano passado.

I3- *Índice de rentabilidade*: Este indicador mede a rentabilidade da empresa. A fórmula de cálculo envolve a divisão do resultado operacional (EBIT) pelo total do ativo económico, multiplicado por 100, com a meta estabelecida de aumentar 45% face a 2022.

I4- *Nº de clientes novos*: Este indicador quantifica o número de novos clientes adquiridos mensalmente, através da variação entre o número de faturas do mês anterior face ao mês corrente. A meta a alcançar será uma variação de 10%.

I5- *Nº de contratos estabelecidos no canal de distribuição*: Este indicador mede o número de contratos estabelecidos com outros estabelecimentos para a venda dos *Condes da Praia*. A meta é chegar a dois estabelecimentos mensalmente.

I6- *Nº de avaliações*: Este indicador contabiliza o número de avaliações recebidas em todas as plataformas (como o *Facebook*, *Google* e o *Tripadvisor*). A meta estabelecida são vinte *feedbacks* positivos e evitar qualquer *feedback* negativo, mensalmente.

I7- *Índice de satisfação de clientes*: Este indicador mede a satisfação dos clientes. A meta é um resultado de 95% de clientes satisfeitos, medida semestralmente, através de um inquérito. Este inquérito será disponibilizado virtualmente com leitura através de um *QRcode* junto do balcão.

I8- *Abertura da nova loja*: Este indicador refere-se à inauguração da nova loja. A meta a atingir é inaugurar a loja no ano corrente.

I9- *Nº de projetos de marketing e publicidade*: Este indicador rastreia a quantidade de projetos de marketing e publicidade realizados. O objetivo será participar em doze projetos ao longo do ano através de programas de televisão, concursos gastronómicos, eventos, entre outros.

I10- *Redução dos custos de produção*: Este indicador avalia a eficiência na gestão de custos de produção. A meta é melhorar a eficiência operacional em 20%, calculada através da variação dos custos de fabrico comparativamente com o ano anterior.

I11- *Tempo médio de atendimento*: Este indicador mede o tempo médio gasto no atendimento ao cliente (as atividades do atendimento ao cliente são a recolha dos pedidos e os pagamentos). Através da utilização das novas tecnologias a meta é reduzir o tempo das atividades em 50%.

I12- *Nº de iniciativas que contribuem para a sustentabilidade energética*: Este indicador conta o número de iniciativas sustentáveis implementadas, tendo o objetivo de uma iniciativa mensalmente.

I13- *Atividades de team building*: Este indicador quantifica as atividades de *team building* realizadas. A meta é realizar duas atividades anualmente, nas épocas festivas como um jantar de Natal e na altura do verão, um passeio de barco.

I14- *Inquérito de satisfação*: Este indicador mede a satisfação dos colaboradores. A meta é atingir os 80% de satisfação dos trabalhadores nos resultados dos inquéritos realizados trimestralmente.

I15- *Nível de rotatividade do pessoal*: Este indicador avalia a rotatividade de funcionários. O objetivo é reduzir a zero o número de rotatividade dos trabalhadores, calculado pela soma de contratações e despedimentos (ajustados ao nível de atividade).

I16- *Tempo médio de anos de permanência dos funcionários nos quadros de pessoal da empresa*: Este indicador é calculado através do tempo médio de permanência de funcionários no ano corrente subtraindo o tempo médio de permanência de funcionários no ano anterior. O valor a atingir é superior ou igual a zero.

I17- *Horas de formação por trabalhador*: Este indicador mede as horas de formação fornecidas por trabalhador. A meta é 40 horas por trabalhador anualmente.

4.3.3 Iniciativas Estratégicas

Após a definição das metas e dos indicadores de desempenho das quatro perspetivas do BSC, o próximo passo consiste em analisar as iniciativas em curso para determinar a sua contribuição para alcançar as metas estabelecidas e avaliar a necessidade de aprimoramento ou identificar novas iniciativas. O objetivo primordial é garantir que tais iniciativas estejam diretamente alinhadas com os objetivos estratégicos (Sousa & Rodrigues, 2002). Essa conexão entre as iniciativas e os objetivos estratégicos pode ser observada na Tabela 4.8.

IE1- *Realizar um estudo de mercado para a abertura da terceira loja*: A realização de um estudo de mercado será o ponto de partida para a abertura da terceira loja. Este estudo de mercado inclui uma análise detalhada dos custos de abertura, operacionais e projeções de receitas e exigirá numa fase mais avançada um processo de recrutamento. Esta iniciativa vai impactar com a expansão dos *Condes da Praia*.

IE2- *Avaliar e ajustar a estratégia de preços para otimizar a rentabilidade*: Esta iniciativa vai permitir aumentar o volume de faturação e o aumento da produtividade, na medida em que os preços serão ajustados tendo em consideração os fatores da inflação e manter as margens de contribuição. Para esta iniciativa será necessário um trabalho de terreno nos estabelecimentos da concorrência para analisar a diferença entre os preços praticados pelos concorrentes e na pastelaria.

IE3- Criação de menus de pequeno-almoço, brunches e almoço com valores atrativos: Muitas das pastelarias já desenvolveram menus com um valor fixo que facilitam a escolha dos clientes. Estes menus podem se correlacionar com a expansão dos *Condes da Praia* no sentido que pode se incluir um menu de café mais o bolo por um valor competitivo. Estas iniciativas tendem a melhorar a performance financeira da empresa dado que as pessoas compram mais produtos.

IE4- Investir no marketing e publicidade: Para o crescimento e expansão do negócio o marketing e a publicidade são elementos-chave para captar e satisfazer novos clientes, tal como expandir o seu bolo exclusivo. Consequentemente, impactará com o aumento do volume de faturação.

IE5- Adquirir novas máquinas de trocos e utilizar tablets nos pedidos que vão diretamente do cliente para a cozinha: A utilização dos novos meios tecnológicos para o setor como as máquinas de trocos automática, bem como o uso de tablets para registar os pedidos mecaniza muito o trabalho dos colaboradores, combatendo uma das grandes ameaças da falta de mão-de-obra que preocupa a empresa. Estes instrumentos evitam falhas como desfalques na caixa e aumentam a rapidez no serviço. Face aos objetivos estratégicos esta iniciativa é o ponto principal para o aumento da produtividade e o aumento da rentabilidade. Acrescentando ainda que a utilização dos equipamentos oferece um melhor atendimento ao cliente.

IE6- Desenvolver os sistemas de informação e criar um sistema de controlo de gestão: Os sistemas de informação e sistemas de controlo de gestão são uma ferramenta indispensável na tomada de decisão dos gestores de topo. Atualmente, o *Saquinho* não conta com nenhuma ferramenta para a sua tomada de decisão. O primeiro sistema de controlo de gestão a ser implementado será o BSC. No longo prazo será a criação e adoção de um sistema custeio, segmentado pelas diversas lojas e simultaneamente pelos segmentos dos *Condes da Praia*, Pastelaria, Padaria e Restauração. Esta iniciativa impacta com a expansão dos *Condes da Praia*, a satisfação dos clientes e no aumento da produtividade.

IE7- Utilização de equipamentos com baixos custos energéticos: A inclusão de iniciativas que vão ao encontro da sustentabilidade são fundamentais para o quotidiano das empresas. Esta iniciativa vai impactar com o aumento da produtividade simultaneamente com o aumento da rentabilidade, na medida que reduz os custos de energia que tendem a aumentar, assim como atrai e agrada uma grande parte dos clientes. Outra iniciativa ligada à sustentabilidade são campanhas de consciencialização para os clientes reduzirem a utilização as embalagens de plástico, para isso a empresa visa cobrar valores extraordinários pelos embalamentos *take-away*. Outra iniciativa é a utilização de equipamentos com uma maior sustentabilidade energética.

IE8- Promover atividades de team building: Esta iniciativa encontra-se em empresas de grandes dimensões, com a finalidade de manter os trabalhadores e promover o trabalho em equipa. No contexto atual da dificuldade em captar e fixar mão de obra esta iniciativa é fulcral para o *Saquinho Dourado*. No passado a empresa realizou um passeio de barco, este ano espera-se a repetição do evento e ainda a realização de um jantar de Natal. A fixação de trabalhadores está ligada ao aumento da produtividade. A fixação de trabalhadores de qualidade é um fator crítico de sucesso.

IE9- Realização de formações especializadas: De acordo com a legislação portuguesa, é obrigatório dar 40 horas de formação aos trabalhadores anualmente. A estratégia é encontrar formações especializadas em temas que interessem os trabalhadores e que lhes acrescentem muito valor. Esta iniciativa impacta com a formação contínua, com a fixação e satisfação dos trabalhadores. Consequentemente afeta o aumento da produtividade e da rentabilidade.

Tabela 4.8 – Impacto das Iniciativas Estratégicas nos Objetivos

| Iniciativas Estratégicas | Objetivos Estratégicos | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| | F1 | F2 | C1 | C2 | C3 | P1 | P2 | P3 | P4 | A1 | A2 | A3 | Score |
| IE1- Realizar um estudo de mercado para a abertura da 3ª Loja. | ■ | | ■ | ■ | | ■ | | | | | | | 4 |
| IE2- Avaliar e ajustar a estratégia de preços para otimizar a rentabilidade. | ■ | ■ | | | | | | ■ | | | | | 3 |
| IE3- Criação de menus de pequeno-almoço, <i>brunches</i> e almoço com valores atrativos. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | | | | | | 6 |
| IE4- Investir no <i>Marketing</i> e Publicidade. | ■ | | ■ | ■ | ■ | | ■ | | | | | | 5 |
| IE5- Adquirir às novas máquinas de trocos e utilizar tablets nos pedidos que vão diretamente do cliente para a cozinha. | ■ | ■ | | | | ■ | | ■ | | | | | 4 |
| IE6- Desenvolver os sistemas de informação e criar um sistema de controlo de gestão. | | | | ■ | ■ | | | | | | | | 3 |
| IE7- Utilização de equipamentos com baixos custos energéticos. | | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | 6 |
| IE8- Promover atividades de <i>Team Building</i> | ■ | ■ | | | | | | ■ | | ■ | ■ | | 5 |
| IE9- Realização de formações especializadas | ■ | ■ | | | | | | ■ | | ■ | ■ | | 6 |

Fonte: Elaboração Própria

4.4 Proposta Final

Tabela 4.9 - *Balanced Scorecard Saquinho Dourado*

| Objetivos Estratégicos | Indicadores de Performance | Fórmula do cálculo | Metas | Periodicidade | Iniciativas Estratégicas |
|--|--|--|---|---------------|---|
| Financeira | | | | | |
| Aumento do volume de faturação | Crescimento percentual da receita | $\frac{\text{Receita Atual} - \text{Receita Anterior}}{\text{Receita Anterior}} * 100$ | Aumentar a faturação em 35%. | Anual | IE1- Realizar um estudo de mercado para a abertura da 3ª Loja. |
| Aumento da rentabilidade | Margem operacional | $\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas}}$ | Aumentar em 50% | Anual | IE2- Avaliar e ajustar a estratégia de preços para otimizar a rentabilidade. |
| | Índice de Rentabilidade | $\frac{\text{EBIT}}{\text{Total do Ativo Económico}}$ | Aumentar em 45% | Anual | |
| Clientes | | | | | |
| Captação de novos clientes | Nº de clientes novos | $\frac{(\text{Nº de faturas M}) - (\text{Nº de faturas M} - 1)}{\text{Nº de faturas M} - 1} * 100$ | 10% de faturas | Mensal | IE3- Criação de menus de pequeno-almoço, brunches e almoço com valores atrativos. |
| Expansão dos Condes da Praia | Nº de estabelecimentos do canal de distribuição | Nº de contratos estabelecidos | 2 contratos | Mensal | IE4- Investir no Marketing e Publicidade. |
| Satisfação dos clientes | Nº de avaliações | Nº de avaliações | 20 avaliações positivas | Mensal | IE5- Adquirir às novas máquinas de trocos e utilizar tablets nos pedidos que vão diretamente do cliente para a cozinha. |
| | Índice de satisfação de clientes | Resultado dos inquéritos | 95% de clientes satisfeitos | Semestral | |
| Processos Internos | | | | | |
| Abertura da 3ª Loja | Abertura da nova loja | Início da atividade da nova loja | Abrir a terceira loja | Anual | IE6- Desenvolver os sistemas de informação e criar um sistema de controlo de gestão. |
| Reforçar a notoriedade da marca | Nº de projetos de marketing e publicidade | Nº de projetos de marketing e publicidade | Pelo menos 12 projetos | Anual | |
| Aumentar a produtividade | Redução dos Custos de produção, ajustados ao novo nível de atividade. | $\frac{\text{Custos de fabrico N} - \text{Custos de fabrico N} - 1}{\text{Custos de fabrico N} - 1} * 100$ | Melhorar a eficiência operacional em 20%. | Anual | IE7- Utilização de equipamentos com baixos custos energéticos. |
| | Tempo médio de Atendimento | Intervalo entre a recolha do pedido até à entrega do produto. Tempo do processo de pagamento. (Minutos) | Reducir 50 % do tempo. | Anual | IE8- Promover atividades de Team Building |
| Sustentabilidade energética | Nº de iniciativas para que contribuem para a sustentabilidade energética | Nº de iniciativas para que contribuem para a sustentabilidade energética | 1 Iniciativa | Mensal | IE9- Realização de formações especializadas |

| | | | | | |
|---|---|---|-----------------------|------------|--|
| | sustentabilidade energética | | | | |
| Aprendizagem e Crescimento | | | | | |
| Satisfação e motivação dos trabalhadores | Atividades de Team Building | Nº de atividades realizadas | 2 Atividades | Anual | |
| | Inquérito de satisfação | Resultado dos inquéritos | 80% de satisfação | Trimestral | |
| Reducir a rotatividade do pessoal | Nível de rotatividade do pessoal | ((contratações + despedimentos) /2)/total de funcionários do período anterior)*100 | 0 trabalhadores | Anual | |
| | Tempo médio de anos de permanência dos funcionários nos quadros de pessoal da empresa | Tempo média de permanência de funcionários N - Tempo média de permanência de funcionários N-1 | Superior ou igual a 0 | Anual | |
| Formação contínua | Horas de formação por trabalhador | Número de horas de formação por trabalhador | 40h/ trabalhador | Anual | |

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 5

Conclusões

Neste último capítulo pretende-se apresentar as principais conclusões, confrontando os objetivos propostos com o resultado, bem como identificar as limitações do estudo e propor sugestões para futuras investigações.

5.1 Conclusões

Esta investigação desenvolveu e analisou empiricamente um BSC adaptado para uma pastelaria de fabrico próprio. O problema que desencadeou o estudo desenvolvido foi o facto da empresa alvo de investigação não possuir qualquer ferramenta de gestão. A base para o estudo foi a revisão da literatura sobre o conceito e a evolução do BSC e a sua conceção e implementação em Portugal afunilando para pequenas e médias empresas e em empresas da mesma indústria. Assim como, a história da empresa e dos desafios que os setores onde a empresa se insere enfrentam.

Ao longo do estudo respeitaram-se as diferentes etapas para a construção do BSC começando por aprimorar a definição da missão, visão e estratégia da empresa, passando à elaboração do mapa estratégico de modo a entender a relação causa-efeito entre os doze objetivos estratégicos, delineados para traduzir a visão da empresa, repartidos pelas quatro perspetivas originais do BSC: financeira, clientes, aprendizagem e crescimento e os processos internos. Neste último incorporou-se os objetivos diretamente ligados à sustentabilidade permitindo caracterizar este BSC como o *Balanced Scorecard* da Sustentabilidade (SBSC).

O mapa estratégico permitiu entender o BSC como um único instrumento e conseguir interpretar a estratégia da empresa através dele.

Para monitorizar e controlar os objetivos foram definidos dezassete indicadores de performance com base na informação atual ao dispor da empresa e na viabilidade de novas ferramentas (como inquéritos aos clientes e aos trabalhadores) através de entrevistas ao CEO e aos restantes trabalhadores. De seguida foram encontradas nove iniciativas para assegurar o cumprimento das metas definidas e por sua vez a concretização dos objetivos estratégicos.

Todo o processo foi acompanhado pelo CEO da empresa, garantindo que esta ferramenta de gestão será aplicada e está adaptada às principais necessidades sentidas na empresa.

A elaboração do BSC permitiu a definição e a comunicação clara da estratégia da pastelaria para toda a equipa, alinhando as atividades diárias com os objetivos de longo prazo. Também contribuiu para oferecer uma visão holística do desempenho da pastelaria, considerando não apenas os objetivos financeiros, mas também os clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Ainda, ao monitorizar as diferentes perspetivas de desempenho, como satisfação do cliente, eficiência operacional e a motivação dos colaboradores, o BSC ajudou a identificar áreas que necessitam de melhorias e a tomar medidas corretivas.

Por fim, sendo uma ferramenta de controlo de gestão permitiu a tomada de decisão informada, com dados claros e métricas mensuráveis em todas as áreas de operação.

5.2 Limitações do Estudo

O estudo foi realizado para uma empresa específica, com necessidades particulares e objetivos estratégicos exclusivos, que podem não ser aplicáveis a outras PME do setor. Isso dificulta a identificação dos melhores indicadores de desempenho a serem utilizados, bem como daqueles que não são eficazes nessas empresas. Adicionalmente, há uma escassez de literatura sobre a aplicação do BSC em PME em Portugal direcionados ao setor da pastelaria e padaria.

A empresa recorre a um contabilista externo, com inexistência de controlo de gestão, pelo que fica difícil perceber o funcionamento da empresa e o histórico do desempenho da empresa.

5.3 Oportunidades de Estudos Futuros

O presente estudo conduz exclusivamente à construção do BSC. Seria interessante realizar um estudo futuro sobre a sua implementação de forma a perceber as vantagens e as dificuldades encontradas.

Outra oportunidade para um estudo futuro é construir um BSC individual para as lojas e a fábrica, visto que este estudo foca-se no grupo *Saquinho Dourado*. Assim, como desenvolver um sistema de custeio. Estas oportunidades de investigação são essenciais num ambiente de negócios em constante mudança, onde a gestão estratégica desempenha um papel fundamental na sobrevivência e sucesso das organizações.

Por outro lado, o setor da pastelaria e padaria contém inúmeras empresas e seria interessante realizar estudos similares noutras empresas, de forma a comparar resultados e chegar a conclusões sobre a relevância ou importância deste modelo de gestão no setor.

5.4 Contributos do Estudo

Os contributos práticos deste estudo incluem a conceptualização do BSC para a pastelaria, fornecendo uma visão clara dos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas. Espera-se que a investigação contribua em muito para o crescimento da empresa, não só numa perspetiva financeira, mas nas quatro perspetivas do BSC, que cada vez mais ocupam um lugar crucial para o crescimento sustentável das empresas. Esta ferramenta ajuda todos os *stakeholders* internos a compreender a importância da definição de missão, visão e valores, além de ampliar sua visão sobre a gestão organizacional, indo além de métricas financeiras tradicionais. Essas contribuições são fundamentais para uma gestão eficaz e adaptativa, especialmente no setor da restauração que está em constante adaptação e enfrenta grandes desafios.

Numa vertente mais académica, a elaboração deste estudo expande a literatura sobre a aplicação do BSC em PME no setor da pastelaria. Este estudo de caso concreto pode ser utilizado como referência para estudos futuros. Além disso, identifica indicadores de desempenho específicos e relevantes para o setor. Adicionalmente explora também a integração de objetivos de sustentabilidade em PME neste setor.

A investigação é relevante tanto na vertente prática, quanto na vertente académica. Oferece benefícios práticos reais para a pastelaria e, simultaneamente, contribui para o conhecimento académico na área de contabilidade gestão.

Referências Bibliográficas

- Abdallah, W. M., & Alnamri, M. (2015). Non-financial performance measures and the BSC of multinational companies with multi-cultural environment: An empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(4), 516-537. <https://doi.org/10.1108/CCM-02-2015-0026>
- Albertsen, O. A., & Lueg, R. (2014). The balanced scorecard's missing link to compensation: A literature review and an agenda for future research. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(4), 431-465. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2013-0024>
- Baard, V. C. and Dumay, J. (2018). Interventionist research in accounting: reflections on the good, the bad and the ugly. *Accounting and Finance*, 60(3), pp. 1979-2006.
- Bacig, M., & Young, C. A. (2019). The halo effect created for restaurants that source food locally. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(3), 209–238. <https://doi.org/10.1080/15378020>.
- Banco de Portugal. (2023). Caracterização, evolução do setor. Acedido em novembro de 2023: <https://www.bportugal.pt/QS/qswb/Dashboards>
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, 107–134.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). Financial Management: Theory & Practice. Cengage Learning.
- Brito, S. R. P. F. de (2019). Strategic plan for a new restaurant business (Projeto de mestrado). ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Strategy and Operations.
- Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 565–578.
- Caseiro, C. P. A. (2019). Análise da importância do Balanced Scorecard nas "100 melhores empresas para trabalhar em Portugal" (Dissertação de mestrado). ISCTE Business School
- Cetil, M. (2006), Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI, 1º ed. Lisboa: edições Sílabo, Ltda.
- Chen, Y.-S., Lin, M.-J., & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 152-158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>
- Cheng, M. M., Perego, P., & Soderstrom, N. S. (2023). Sustainability and Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 35(3), 1–11.
- Chimtengo, S., Mkandawire, K., & Hanif, R. (2017). An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the University of Malawi's Polytechnic. *African Journal of Business Management*, 11(4), 84-93. <https://doi.org/10.5897/AJBM2016.8201>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*.
- Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications.

- De Geuser, F., Mooraj, S. and Oyon, D. (2009) Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on Its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18, 93-122.
<https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- Denton, G.A. and White, B. (2000) Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations the Case of White Lodging Services. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41, 94-107.
<https://doi.org/10.1177/001088040004100127>
- Dickinson, T., & Tam, S. M. (2004). Measuring client servicing in the Australian Bureau of Statistics (ABS) – a balanced scorecard approach. *Statistical Journal of the United Nations Economic Commission for Europe*, 21(1), 7-16. IOS Press.
- Dinçer, H., Hacıoglu, Ü., & Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management*, 63, 17–33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.05.005>
- Dumay, J., & Baard, V. (2017). An introduction to interventionist research in accounting, In: Z. Hoque, L. D. Parker, M., Covaleski, K. & Haynes (eds.), *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. Routledge: Oxfordshire, UK, pp. 265–283.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating strategy into action. *Management Accounting*, New York, August.
- Hansen E. G. & Schaltegger S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 133(2), pages 193-221, January.
- Freire, A. (1997). Estratégia: Sucesso em Portugal. Verbo.
- Gonzalez-Sanchez, M. B., Broccardo, L., & Pires, A. M. M. (2017). The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for Italy, Spain, and Portugal. *The International Journal of Health Planning and Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/hpm.2415>
- Hoque, Z. (2014) 20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research. *The British Accounting Review*, 46, 33-59.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- iAlimentar. (2024). Pastelaria e panificação: um setor (ainda) resiliente. Acedido em novembro:
[https://www.i alimentar.pt/Artigos/398567-Pastelaria-e-panificacao-um-setor-\(ainda\)-resiliente.html](https://www.i alimentar.pt/Artigos/398567-Pastelaria-e-panificacao-um-setor-(ainda)-resiliente.html)
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Base de Dados. Acedido em novembro:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=9964&tipoSeleccao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Estudo Sobre O Poder De Compra Concelho 2021. Acedido em novembro:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaque&DESTAQUESdest_boui=594835464&DESTAQUESmodo=2
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: *Harvard Business School*.
- 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). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. *Harvard Business Press*.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2001, The strategy - focused Organization, *Harvard Business Press*
- Kasim, A., & Ismail, A. (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: Drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 551–570. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.621540>
- King, T., Freyn, S., & Morrison, J. (2023). SWOT analysis problems and solutions: Practitioners feedback into the ongoing academic debate. *Journal of Intelligence Studies in Business*.
- Kongolo, M. (2010). Job Creation versus Job Shedding and the Role of SMEs in Economic Development. African *Journal of Business Management*, 4, 2288-2295.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Opresnik, Marc Oliver. (2018). Principles of marketing 17th ed. (17th ed., Global Ed.). Harlow: Pearson.
- Kukanja, M., Planinc, T., & Jakulin, T. (2020). Restaurant managers' perceptions of service quality: The mediating role of restaurant size and seating capacity. *International Journal for Quality Research*, 14, 237-252. <https://doi.org/10.24874/IJQR14.01-15>
- Lee, C. C., Luppi, J. L., Simmons, T., Tran, B., & Zhang, R. (2023). Examining the Impacts of ESG on Employee Retention: A Study of Generational Differences. *Journal of Business and Management*, 29(1), 1-22.
- Li, H., An, N., & Liu, J. (2021). Strategic planning, strategy map and management control: a case study. *Nankai Business Review International*.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). Measure up: Yardsticks for continuous improvement (1st ed.). Blackwell.
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 129-148. DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>
- Madanagulia, A., Dhir, A., Kaur, P., Srivastava, S., & Singh, G. (2022). Environmental sustainability in restaurants: A systematic review and future research agenda on restaurant adoption of green practices. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(4–5), 303–330. <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2134203>
- Madsen, D. (2015). The Balanced Scorecard in the Context of SMEs: A Literature Review. *Review of Business Research*, 15(3), 75-86.
- Madsen, D., & Stenheim, T. (2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: Some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in Management*, 12, 81-90.
- Matos, J. P. M. (2020). Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma PME (Tese de mestrado). ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. Sage Publications.
- Mun, S. G., & Jang, S. (2015). Working capital, cash holding, and profitability of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.003>
- Niven, P. R. (2002). Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88. doi:10.1006/mare.1999.0121
- Observador. (2020). Como é que vamos consumir depois do coronavírus? Recuperado de <https://observador.pt/especiais/como-e-que-vamos-consumir-depois-do-coronavirus/>
- Oliveira, C. F. P. de (2014). Conceção do *Balanced Scorecard* numa cadeia de restaurantes (Projeto de mestrado). ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade.
- Oliveira, C., Rodrigues, M., Silva, R., & Franco, M. (2023). Organizational culture and Balanced Scorecard: An empirical study in Portugal. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 28(2), 10. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.2.10>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44, 201-211. <https://doi.org/10.1177/0047287505278992>
- Quesado, P.R., & Rodrigues, L.L. (2009). Determining Factors of the BSC Implementation in Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5 (4), 94-115. DOI: 10.4270/ruc.2009433.
- Rodrigues, L. L., & Sousa, G. P. (2001). The use of the balanced scorecard in Portugal. Universidade do Minho. Núcleo de Estudos em Gestão (NEGE). NEGE - Working Papers
- Ryan, B., Scapens, R. W. and Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, 2nd edition (London: Thomson).
- Salehzadeh, R., Pool, J., Tabaeeian, R., Amani, M., & Mortazavi, M. (2017). The impact of internal marketing and market orientation on performance: An empirical study in the restaurant industry. *Measuring Business Excellence*, 21. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2016-0009>
- Scapens, R. W. (2004). Doing case study research. In C. Humphrey, & B. Lee (Eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research* (pp. 257 - 279). Elsevier.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Silverman, D. (2016). Qualitative Data Analysis: Methods for Interviews, Texts, and Interactions. Artmed Editora.
- Sousa, M. G. P., & Rodrigues, L. M. P. L. (2002). *O Balanced Scorecard: Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- TSF. (2021). Mais de 80% das empresas de restauração sentem dificuldades na contratação. Acedido em novembro: <https://www.tsf.pt/portugal/economia/mais-de-80-das-empresas-de-restauracao-sentem-dificuldades-na-contratacao-14123324.html>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications

Apêndice A

| Balanço 2022 | |
|----------------------------------|--------------|
| Ativos | |
| Ativos não correntes | 34 177,24 € |
| Investimentos financeiros | 1 478,43 € |
| AFT | 32 698,81 € |
| Ativos Correntes | 124 079,65 € |
| Inventários | 2 684,45 € |
| Cientes | 0,00 € |
| O. Contas a receber | 104 000,00 € |
| Caixa e Bancos | 17 395,20 € |
| Total do Ativo | 158 256,89 € |
| | |
| Capital Próprio | |
| Capital | 150 000,00 € |
| Reservas | 9 000,00 € |
| Resultados Transitados | -17 005,38 € |
| Resultado Líquido 2022 | 139,88 € |
| Total CP | 142 134,50 € |
| | |
| Passivo | |
| Passivo não Corrente | |
| Passivo Corrente | |
| Empréstimos | 0,00 € |
| Fornecedores de matérias | 0,00 € |
| Estado | 1 347,87 € |
| O. Contas a pagar | 14 774,52 € |
| Total do Passivo | 16 122,39 € |
| Total CP+Passivo | 158 256,89 € |

| Demonstração de Resultados 2022 | |
|--|---------------|
| Vendas Mercadorias | 155 639,25 € |
| Serviços Prestados | 262 379,40 € |
| Custo das MVMC | -225 390,66 € |
| FSE | -69 755,37 € |
| Gastos com o pessoal | -120 325,05 € |
| Outros Gastos | -1 729,46 € |
| Outros Rendimentos | 7 644,42 € |
| EBITDA | 8 462,53 € |
| Depreciações | -8 262,70 € |
| EBIT | 199,83 € |
| IRC | -59,95 € |
| Resultado Líquido | 139,88 € |