



**Balanced Scorecard – Implementação em Associações Mutualistas
Portuguesas**

Joana Marcela Moreira Leal

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Contabilidade e Finanças

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Balanced Scorecard – Implementação em Associações Mutualistas Portuguesas

Joana Marcela Moreira Leal

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e
Finanças sob orientação da Doutora Cláudia Pereira.**

Porto – 2015

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

Resumo

A avaliação do desempenho das Organizações sem fins lucrativos (OSFL) tornou-se para os gestores um dos desafios mais importantes na atualidade.

O estudo visa analisar a implementação do Balanced Scorecard (BSC) nas associações mutualistas, uma das formas legais de instituição das OSFL. Os principais objetivos são verificar se o BSC é adotado por estas organizações, quais as alterações necessárias para a sua implementação e por último, as vantagens e desvantagens inerentes dessa aplicação.

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso. Como procedimentos foram selecionados a análise documental, dos decretos-lei e código das Associações Mutualistas, os questionários e uma entrevista. As associações analisadas foram escolhidas com base na sua filiação na União das Mutualidades (UM), uma associação de grau superior.

Apesar da evidência recolhida mostrar que o BSC não é implementado, são reconhecidas vantagens superiores às limitações para uma gestão mais eficaz. Adicionalmente os resultados sugerem que a estrutura do BSC teria de ser diversa daquela que está subjacente ao setor empresarial. Inicialmente o BSC era dirigido para organizações com fins lucrativos, pelo que a falta de informação e a necessidade de alteração desta ferramenta de gestão não tenha despertado o interesse na sua implementação. Contudo, os potenciais desta aplicação são reconhecidos.

Palavras – chave: Balanced Scorecard, Associações Mutualistas, Missão, Desempenho

Abstract

The evaluation of the performance of Nonprofits Organizations (NPO) has become for managers one of the most important challenges today.

The study aims to analyze the implementation of the BSC in mutual associations, one of the legal forms of the NPO. The main objectives are to verify if the BSC are adopted by these organizations, what changes necessary for its implementation and finally, the inherent advantages and disadvantages of this application.

The research method was used in the case study. As procedure it was selected the document analysis, the decree-laws and code of Mutual Association, questionnaires and interviews. The association analyzed were chosen based on their membership in the Union of Mutual Societies (UM), an association of a higher degree.

Despite the evidence collected show that the BSC is not implemented, are superior advantages recognized the limitations to more effective management. In addition, the results suggest that the BSC structure would have to be different from that which underlies the business sector. Initially the BSC was directed to for-profit organizations, so the lack of information and the need to change this management tool has not raised interest in its implementation. However, the potential of this application are recognized.

Keywords: Balanced Scorecard, Mutual Associations, Mission, Performance

Agradecimentos

À professora Doutora Cláudia Pereira, pela sua orientação, disponibilidade e conselhos na elaboração deste trabalho;

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional ao longo de toda a minha vida;

Ao meu irmão, José Carlos, pelo carinho e incentivo;

Ao Vítor Paulo, por todo o seu amor, carinho, compreensão e ajuda nesta fase. O teu apoio foi fundamental na conclusão desta etapa;

A todos os meus amigos, com especial carinho pela Cláudia Ribeiro, André Sousa, Lauriana Vieira, Cátia Sousa, Carla Oliveira e Joana Fernandes, pelas palavras amigas e de compreensão;

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Sónia Lima, pela amizade e entre ajuda ao longo do mestrado e pela companhia neste percurso traçado por nós;

Aos meus colegas de trabalho, pelas palavras de incentivo e carinho;

A todas as restantes pessoas que fizeram parte deste percurso,

O meu muito obrigado!

Índice

Resumo	III
Abstract.....	IV
Agradecimentos.....	V
Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Índice de Gráficos	X
Índice de Quadros.....	XI
Lista de Abreviaturas.....	XII
Capítulo I - Introdução	14
Capítulo II – Associações Mutualistas	18
1.1. Enquadramento e Definição das Associações Mutualistas	18
1.2. Movimento mutualista	20
1.3. Dimensão da Economia Social e das Associações Mutualistas Portuguesas.....	22
1.4. Classificação da Atividade das Mutualidades	27
Capítulo III - Balanced Scorecard.....	30
3.1 Conceito Balanced Scorecard.....	30
3.2 Perspetivas do BSC.....	31
3.3 Objetivos Estratégicos	35
3.4 Indicadores de Desempenho.....	36
3.5 BSC aplicado às Organizações sem Fins Lucrativos.....	36
3.6 Contributos do BSC para o desempenho das OSFL.....	38
3.7 BSC nas Associações Mutualistas	39
Capítulo IV - Estudo Empírico	42
4.1. Metodologia.....	42
4.1.1 Enquadramento e Objetivos	42
4.1.2 Metodologia e técnicas de estudo	43
4.1.3 Universo de pesquisa, Recolha e Tratamento dos dados	43
4.2. Descrição e Análise dos Dados	47
4.2.1 Resultados - Questionário	47
4.2.2 Resultados - Entrevista	55
Capítulo V - Considerações Finais.....	58
5.1 Conclusões	58
5.2 Contribuições do Estudo	59

5.3 Propostas de Investigação futuras.....	60
Bibliografia	61
Apêndices.....	65

Índice de Figuras

Figura 1:Balanced Scorecard.....	31
Figura 2: Questões para cada Perspetiva do BSC.....	35
Figura 3: Adaptação do Balanced Scorecard nas Organizações sem Fins Lucrativos	37
Figura 4: Balanced Scorecard Adaptado.....	38
Figura 5: Associações Mutualistas por Distrito na UM.....	44

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipo de Associações Mutualistas na União Europeia – EU-27	21
Tabela 2: Principais indicadores por grupos de entidades da Economia Social (2010)	24
Tabela 3: Recursos das Mutualidades por atividade (2010)	26
Tabela 4: Despesas das Mutualidades por atividade (2010)	26
Tabela 5: Número de Associações Mutualistas na UM por Distrito e Regiões Autónomas	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Universo das ISFL em 2006	22
Gráfico 2: Entidades da Economia Social – 2010	23
Gráfico 3: Mutualidades por Atividade.....	25
Gráfico 4: Disposição geográfica das Associações Mutualistas em Análise	47
Gráfico 5: Implementação do BSC nas Associações Mutualistas?	48
Gráfico 6: Relevância da aplicação do BSC nas Associações Mutualistas?	48
Gráfico 7: Objetivos Estratégicos - Perspetiva Financeira.....	49
Gráfico 8: Indicadores de Desempenho - Perspetiva Financeira.....	50
Gráfico 9: Objetivos Estratégicos - Perspetiva de Clientes/Associados	51
Gráfico 10: Indicadores de Desempenho - Perspetiva de Clientes/Associados	52
Gráfico 11: Objetivos Estratégicos - Perspetiva dos Processos Internos.....	53
Gráfico 12: Indicadores de Desempenho - Perspetiva dos Processos Internos.....	53
Gráfico 13: Objetivos Estratégicos - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	54
Gráfico 14: Indicadores de Desempenho - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	54

Índice de Quadros

Quadro 1: CAE's Secundários - Associações Mutualistas.....	28
--	----

Lista de Abreviaturas

BSC- Balanced Scorecard

CAE- Código de Atividade Económica

CAOES- Classificação das Atividades das Organizações da Economia Social

ETC- Equivalente a Tempo Completo

EU- União Europeia

INE- Instituto Nacional de Estatística

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISFL – Instituições sem Fins Lucrativos

OSFL- Organizações sem Fins Lucrativos

PME- Pequenas e Médias Empresas

UM- União das Mutualidades

VAB- Valor Acrescentado Bruto

Capítulo I - Introdução

Capítulo I - Introdução

Num mundo cada vez mais competitivo é necessário uma melhoria da eficiência e da produtividade das empresas. Os sistemas de contabilidade são essenciais, na medida em que nos fornecem informações para a tomada de decisões, no entanto, estes sistemas não chegam para que a empresa tome as decisões adequadamente. É necessário adotar sistemas de gestão, de medição e até de performance.

O planeamento estratégico surge como fator chave no desenvolvimento de processos adaptativos entre objetivos, recursos de uma organização e oportunidades de mercado (Carvalho J. M., 2005). O desenvolvimento de estratégias permite criar vantagens competitivas (Carvalho J. M., 2005; Vilar, 2010), as quais são utilizadas na diferenciação entre a concorrência. Contudo, é fundamental ajustar a estratégia para o alcance dos objetivos traçados. A monitorização do planeamento estratégico deve ser realizada através de reuniões de revisão. De acordo com Mesquita (2012), esta apenas é eficiente e eficaz se for suportada por instrumentos e indicadores de gestão.

Os sistemas de gestão têm sido desenvolvidos de forma adaptarem-se a diversas organizações, forçando a criação de novos conceitos e ferramentas para compreender e resolver os problemas detetados (Mesquita, 2012). A criação do BSC para Kaplan & Norton (1992) é coerente com as iniciativas em curso em diversas organizações. As parcerias cliente-fornecedor, a escala global, a melhoria contínua e trabalho em equipa, aliadas às quatro perspetivas do BSC (financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento) ajudaram os gestores a compreender as inter-relações existentes numa organização.

O BSC pode ser implementado em diferentes tipos de organizações (Kaplan & Norton, 1992). Existem vários estudos sobre a aplicabilidade deste sistema. Em pequenas entidades, o BSC permitiu detetar as fragilidades e traçar um plano de ação possível de alcançar (Pires & Barreira, 2012). Nas unidades hospitalares para além de permitir a formulação de estratégias exequíveis, o BSC pode tornar-se o elo de ligação entre as diversas áreas existentes (Silva, 2012).

O trabalho desenvolvido por Almeida (2011), “A aplicabilidade de um Balanced Scorecard em PME Portuguesas”, nomeadamente o questionário aplicado, tornou-se o suporte da presente dissertação. O seu estudo permitiu observar a preocupação existente nas pequenas

e médias empresas (PME's) na definição dos objetivos estratégicos, na capacidade de criar valor, no aumento da qualidade, no desenvolvimento organizacional, entre outros. Almeida (2011) chega a conclusão que as PME's têm interesse na aplicação do BSC, no entanto este deve ser aplicado consoante a realidade de cada empresa.

Nas organizações sem fins lucrativos, o BSC tornou-se foco de estudo apenas recentemente. De acordo com Carvalho (2005), a avaliação do desempenho destas organizações tornou-se uma questão polémica. O facto de os gestores não terem esta preocupação e não existirem dados nem organizações de referência (Carvalho J. M., 2005), tornou a avaliação do desempenho “extremamente complexa e difícil” (Lamb, 1987, citado por Carvalho, 2008).

Um dos desafios da atualidade para estas organizações é traçar uma estratégia e conseguir que toda a organização a execute na realidade. O BSC constitui assim uma peça fundamental na resolução deste desafio. Consiste num instrumento de gestão que “oferece aos gestores a capacidade de discutir e planear estratégias globais, e alinhar toda a organização em torno dessas estratégias” (Martins, 2012, p. 18).

Os principais contributos deste estudo são proporcionar informações sobre o BSC adequado às associações mutualistas e contribuir para a divulgação destas organizações. O mutualismo, segundo Rosendo (1996), citado por Pitacas em 2009, é um dos “fenómenos económico sociais mais significativos do nosso tempo e talvez um dos menos estudados”.

Um dos objetivos desta dissertação consiste em verificar se o BSC é adotado pelas OSFL. Segundo o Decreto-lei n.º 172-A/2014 existem várias formas de instituições, pelo que estudaremos apenas as Associações Mutualistas ou de Socorros Mútuos. Adicionalmente, é feita uma análise sobre quais as alterações necessárias na estrutura do BSC para que possa ser adaptado às Associações Mutualistas e por fim, as vantagens e/ou desvantagens inerentes dessa aplicação, reconhecidas neste tipo de organizações.

Para alcançar os objetivos definidos, é necessário um conhecimento aprofundado da organização, da situação presente e dos objetivos que pretende alcançar no futuro (Pires & Barreira, 2012). O BSC deve ser construído tendo em conta as características de cada entidade (Gonçalves, 2014) e adaptado a cada organização.

O método de procedimento mais adequado no presente estudo é a análise documental. Irão ser utilizados um conjunto de procedimentos que permitam apresentar as informações

recolhidas de forma transformada (Calado & Ferreira, 2004/2005), nomeadamente a realização de questionários às Associações Mutualistas. Por fim, será apresentada uma entrevista relativa a uma das associações inqueridas.

Inicialmente será efetuado um enquadramento das Associações Mutualistas, onde será apresentada a sua definição, as suas funcionalidades, a sua importância e dados estatísticos sobre as mesmas. De seguida, no 3º capítulo, será explicado de forma breve o BSC e as suas perspetivas, sendo o foco principal a adaptação do BSC às OSFL e especificamente às Associações Mutualistas. No 4º capítulo, serão apresentados os dados e a discussão dos resultados. Por fim serão expostas as considerações finais.

Capítulo II – Associações Mutualistas

Capítulo II – Associações Mutualistas

1.1. Enquadramento e Definição das Associações Mutualistas

O Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) regido anteriormente pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, tinha como propósito a regulamentação global destas instituições. As novas realidades sociais e organizacionais levaram à reformulação e à introdução de novas disposições de forma que seja possível a modernização e o desenvolvimento das IPSS. Estas alterações são visíveis no Decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro.

A definição das IPSS está prevista no artigo n.º1 do Decreto-Lei n.º 172-A/2014:

“São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público”

O estudo elaborado pelo projeto Johns Hopkins em Portugal permitiu definir cinco características essenciais do setor não lucrativo: *organizadas; privadas; não distribuidoras de lucro; auto governado e voluntários*. Na opinião dos autores, existem um conjunto de organizações não lucrativas que se diferem do setor privado e do setor público, designadas na sua maioria por “instituições de solidariedade” e “setor social” (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2008).

Segundo Franco (2005), em termos legais, não existe um regime jurídico unificado para as OSFL, o que leva à diminuição do impacto deste setor. A Constituição da República define apenas três tipos de setores de propriedade dos meios de produção para a economia portuguesa: setor publico; setor privado e setor cooperativo e social (Artigo n.º 82).

As OSFL, enquadradas no setor cooperativo e social, podem apresentar as seguintes formas legais em Portugal, segundo o artigo nº2 do Decreto- Lei n.º 172-A/2014:

- Associações;
- Fundações;
- Instituições de Desenvolvimento Local;
- Misericórdias;
- Museus;
- Organizações não-governamentais para o desenvolvimento;
- Associações Mutualistas;
- Cooperativas de Solidariedade Social e Cooperativas de Habitação e Construção.

A definição das associações mutualistas, forma legal em análise, pode ser observada no Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de Março de 1990:

“As associações mutualistas são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco” (Artigo n.º 1)

A base do regime jurídico das Associações Mutualistas assentava em três diplomas: Decreto-Lei n.º 347/81, de 20 de Dezembro; Decreto Regulamentar n.º 58/81, de 30 de Dezembro e o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social – Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro. Contudo, e devido à evolução destas associações, foi necessário a elaboração de um novo diploma. O Decreto-Lei nº 72/90 para além de proporcionar uma reformulação do enquadramento normativo das associações mutualistas, pretende dinamizar o movimento mutualista e incentivar a criação de novas instituições que têm como base nas suas atividades, a solidariedade social. Objetivo este, apresentado no artigo n.º82 da Constituição da República Portuguesa, destacando as entidades de natureza mutualista.

Várias são as finalidades deste tipo de associações. Primordialmente considera-se a concessão de benefícios de segurança social e de saúde como um fim especial, mas cumulativamente podem optar pela proteção social e promoção da qualidade de vida.

Conforme o artigo nº 3 e nº4 do Decreto-Lei nº 72/90, considera-se fins de segurança social as seguintes modalidades: prestações de invalidez, de velhice e de sobrevivência; outras prestações pecuniárias por doença, maternidade, desemprego, acidentes de trabalho ou doenças profissionais; capitais pagáveis por morte ou no termo de prazos determinados. As modalidades de fins de saúde são: prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; assistência medicamentosa.

1.2. Movimento mutualista

As associações mutualistas surgiram no século XVIII, após a Revolução Industrial, com o intuito de os trabalhadores protegerem-se contra os riscos associados às condições de trabalho. De acordo com Pitacas (2009) estas associações foram criadas com o “objetivo de partilha de riscos e pagamento de prestações em caso de morte ou invalidez”.

A revolução industrial e o êxodo rural despertaram a necessidade da criação de fundos para cobrir custos com doença, invalidez, velhice, a até custos com propriedades como incêndios, acidentes e mau tempo (Broek, Grijpstra, Buiskool, & Plooi, 2011). Esta necessidade levou mais tarde, após a Segunda Guerra Mundial, a reformas nos regimes de segurança social e/ou nos serviços nacionais de saúde, o que levou a alteração do papel do mutualismo.

Na Europa, esta mudança foi visível em vários países: no Reino Unido as sociedades mutualistas deixaram de ter domínio em todo o sistema; na Alemanha as mutualistas tornaram-se entidades de direito público e noutros Estados Membros foi possível a coexistência entre o sistema da segurança social e as associações mutualistas. Através da tabela n.º1 será apresentado o tipo de associações mutualistas presentes nos estados-membros da União Europeia – 27 (EU), conforme a legislação nacional de cada um.

Tabela 1: Tipo de Associações Mutualistas na União Europeia – EU-27

Associações Mutualistas - Companhia de Seguros	Associações Mutualistas - Seguros e Associações Mutualistas	Associações Mutualistas: sociedades de construção, cooperativas de crédito, sociedades amigáveis, cooperativas, sociedades industriais e de previdência	Não existe disposições legais
Áustria	Bélgica	Reino Unido	Chipre
Bulgária	Grécia	Irlanda	República Checa
Alemanha	Espanha		Estónia
Dinamarca	França		Lituânia
Finlândia	Hungria		Eslováquia
Letónia	Itália		
Malta	Luxemburgo		
Países Baixos	Portugal		
Polónia			
Roménia			
Eslovénia			
Suécia			

Fonte: Adaptado de Broeket al (2011)

Podemos observar que as associações mutualistas, nomeadamente, as companhias de seguros estão presentes na maioria dos países da EU. Para além destes dados, o estudo realizado por Broek et al (2011) permite visualizar alguns aspetos interessantes sobre o mutualismo na EU, tais como:

- Entre 2002 e 2003, na EU-25, 351.000 pessoas foram contratadas por uma associação mutualista, destacando-se a Alemanha com 150.000 empregos e a França com 110.000;
- O setor dos seguros e cooperativas emprega 282.110 pessoas, destacando-se novamente a Alemanha e França que representam mais de 80.000 pessoas;
- Em relação às associações mutualistas, destaca-se a Bélgica, Países Baixos e Alemanha com 80% de população coberta em cada país. De seguida temos França, República Checa e Luxemburgo (entre 60% a 80% cada), depois temos Eslovénia, Irlanda e Eslováquia (entre 40% e 60% cada). Hungria e Dinamarca (entre 20% a 40%), Portugal e Reino Unido têm cerca de 10% a 20% e por último, temos Itália, Grécia e Espanha, com valor inferior a 10%;

- A quota de mercado das seguradoras cooperativas e mutualistas representam cerca de ¼ da indústria global dos seguros.

1.3. Dimensão da Economia Social e das Associações Mutualistas Portuguesas

Para Franco (2005), as associações mutualistas fazem parte da lista das maiores organizações existentes entre as OSFL em Portugal. Segundo a estimativa apresentada pela autora, no mesmo ano, existiam cerca de 120 associações mutualistas, com cerca de 900.000 membros, 2 milhões de beneficiários e 4.100 trabalhadores.

O estudo elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2011, designado por “Conta Satélite das Instituições sem Fins Lucrativos 2006 – projeto piloto”, teve como propósito a avaliação da “dimensão económica e das principais características do setor não lucrativo em Portugal”, bem como o alcance de uma “conta mais alargada e completa para a economia social” (2011, p. 5).

O universo das Instituições sem fins lucrativos (ISFL) em 2006 era constituído por 45 543 unidades. Segundo o gráfico n.º 1, as atividades exercidas com maior peso relativo eram a Cultura e Recreio (50,3%), a Religião (15,6%) e os Serviços Sociais (13,7%). De seguida temos as Associações Patronais, Profissionais e Sindicatos, a Educação e Investigação, Desenvolvimento e Habitação, Outras Atividades e a Saúde peso relativo inferior a 5%. As atividades incluídas em Outras, nomeadamente a lei, direitos e política (1,0%), atividades internacionais (0,6%) e filantropia, promoção e voluntariado (0,2%) são as que possuem menor peso no total das atividades nas ISFL.

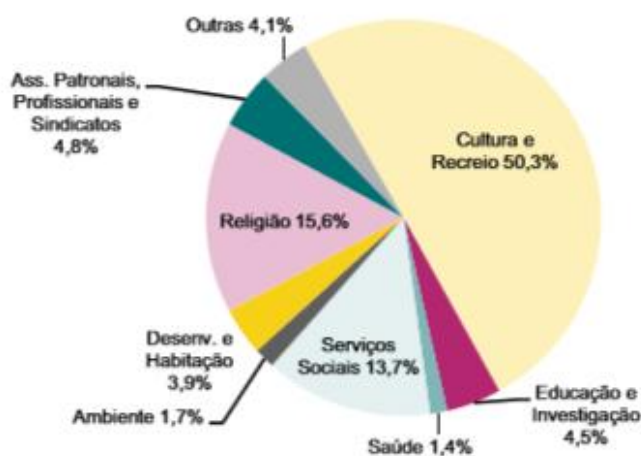


Gráfico 1: Universo das ISFL em 2006

Fonte: (Conta Satélite das Instituições sem fins lucrativo 2006 – projecto-piloto, 2011)

Neste projeto piloto destaca-se a análise comparativa efetuada entre Portugal e os países da Europa. A comparação foi realizada apenas com os dados do setor das ISFL ao serviço das famílias no ano de 2006. Portugal constitui o segundo estado-membro com maior percentagem em termos de valor acrescentado bruto (VAB) no total nacional (1,8%) e o terceiro estado-membro com maior percentagem de despesa nacional (2,3%).

Em conjunto com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, o INE elaborou um estudo em 2013, designado por “Conta Satélite da Economia Social” permitindo quantificar a importância do setor social em Portugal. Os dados apresentados no estudo referem-se ao ano de 2010.

A Economia Social, em 2010, era representada por 55 383 unidades. Comparando estes dados com o projeto piloto em 2006 podemos observar um acréscimo de 9 840 unidades. Em termos percentuais existiu um aumento de cerca de 18%, o que demonstra o aumento da importância deste setor para a sociedade.

O gráfico n.º 2 mostra-nos, resumidamente, as atividades exercidas no setor da Economia Social. A atividade Cultura, Desporto e Recreio constitui a principal atividade exercida pelas organizações deste setor, representando 48,4%. De seguida temos o Culto e Congregações e a Ação Social com um peso percentual de 15,8% e 14%, respetivamente.

Em relação a 2006 torna-se evidente o aumento do tipo de atividades exercidas pelo setor da Economia Social. Atividades como a atividade financeira, atividade de transformação, a agricultura, silvicultura e pescas e o comércio e serviços não faziam parte do leque das atividades exercidas.

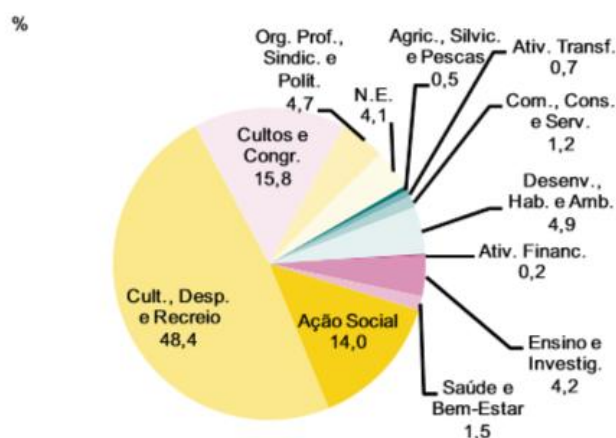


Gráfico 2: Entidades da Economia Social – 2010

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social 2010

O estudo elaborado em 2010 permitiu identificar os grupos de entidades da economia social e avaliar os principais indicadores, bem como os recursos e despesas de cada grupo.

Através da tabela n.º2, podemos observar os principais indicadores dos grupos das entidades da economia social e o peso de cada grupo no setor da economia social.

O grupo com maior peso significativo é as Associações e outras Organizações da Economia Social, que incluem todas as organizações não contempladas nos outros grupos, como por exemplo associações juvenis, estudantis, de pais e encarregados de educação, de defesa do consumidor, do ambiente, Casas do Povo, Bombeiros Voluntários, entre outras. Este grupo representa cerca de 94% do total das entidades da economia social. De seguida temos as Cooperativas (4,08%), as Fundações (0,97%), as Misericórdias (0,69%) e as Mutualidades (0,21%).

O número de associações mutualistas manteve-se praticamente o mesmo, comparando com os dados apresentados por Franco (2005). Apesar do peso inferior destas associações no total da Economia Social, cerca de 0,21%, estas apresentavam o VAB e as Remunerações, gerados por equivalente a tempo completo (ETC), mais elevados.

Tabela 2: Principais indicadores por grupos de entidades da Economia Social (2010)

Famílias	Unidades	ETC (Remunerados)	VAB	Remunerações	VAB Emprego	Remunerações Emprego
	N.º	N.º	10 ⁶ euros	10 ⁶ euros	10 ³ euros por ETC	
Cooperativas	2 260	31 783	749,2	657,3	23,6	20,7
Mutualidades	119	4 537	329,9	176,2	72,7	38,8
Misericórdias	381	32 493	518,3	426,9	16,0	13,1
Fundações	537	10 765	361,1	215,1	33,5	20,0
Associações e outras OES	52 086	147 357	2 304,1	2 479,9	15,6	16,8
Total das OES	55 383	226 935	4 262,6	3 955,4	18,8	17,4
Total da Economia	-	4 138 163	151 426	86 814	36,6	21,0
Peso da ES na Economia	-	5,5%	2,8%	4,6%	-	-

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social

As atividades desenvolvidas pelas Associações Mutualistas podem ser resumidas em quatro tipos, conforme o gráfico n.º3, destacando-se a ação social com 89,10%.

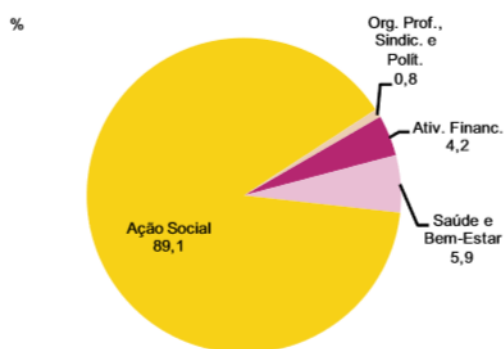


Gráfico 3: Mutualidades por Atividade

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social

Em termos de peso por atividade nos recursos e despesas das Mutualidades, destaca-se a atividade financeira, apesar de representar apenas 4,20% no total de 119 Mutualidades, esta tem um peso muito significativo em termos de recursos e despesas, 81,29% e 82,44% respetivamente.

De forma geral as mutualidades apresentaram, em 2010, um valor excedentário de 54,1 milhões de euros. Através das tabelas n.º 3 e n.º 4, podemos observar que os recursos estimaram-se em 864,4 milhões de euros e as despesas e 810,3 milhões de euros.

Tabela 3: Recursos das Mutualidades por atividade (2010)

Unidade: 10⁶euros

CAOES	Produção	Transferências e Subsídios	Rendimentos de Propriedade	Outros Recursos	Total
Agricultura, Silvicultura e Pescas					
Atividades de Transformação					
Comércio, Consumo e Serviços					
Desenvolvimento, Habitação e Ambiente					
Atividades Financeiras	421,6	1,0	278,4	1,6	702,7
Ensino e Investigação					
Saúde e Bem-Estar	13,7	1,3	0,4	1,0	16,5
Ação Social	61,3	28,6	52,3	2,6	144,8
Cultura, Desporto e Recreio/Lazer					
Cultos e Congregações					
Organiz. Profissionais, Sindicais e Políticas	0,2	0,2	0,0	0,0	0,4
Não Especificadas					
Total das Mutualidades	496,9	31,1	331,1	5,2	864,4

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social

Tabela 4: Despesas das Mutualidades por atividade (2010)

Unidade: 10⁶euros

CAOES	Consumo Intermédio	Transferências Sociais	Remunerações	FBC	Outros Empregos	Total
Agricultura, Silvicultura e Pescas						
Atividades de Transformação						
Comércio, Consumo e Serviços						
Desenvolvimento, Habitação e Ambiente						
Atividades Financeiras	117,0	0,0	146,2	24,2	380,6	668,0
Ensino e Investigação						
Saúde e Bem-Estar	9,2	0,4	6,4	0,3	0,5	16,8
Ação Social	40,7	51,5	23,6	1,0	8,3	125,1
Cultura, Desporto e Recreio/Lazer						
Cultos e Congregações						
Organiz. Profissionais, Sindicais e Políticas	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0	0,4
Não Especificadas						
Total das Mutualidades	167,1	52,1	176,2	25,4	389,4	810,3

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social

1.4. Classificação da Atividade das Mutualidades

As Mutualidades podem ser subdividas em dois tipos de entidades: sociedades financeiras e instituições sem fim lucrativo ao serviço das famílias. Nas sociedades financeiras temos as Caixas Económicas, Mútuas de Seguros e Mútuas financeiras. No segundo subgrupo temos as designadas Associações de Socorros Mútuos.

Conforme mencionado anteriormente, as associações mutualistas ou associações de socorros mútuos têm como finalidades a concessão de benefícios de segurança social e de saúde, proteção social e promoção da qualidade de vida. Nestes objetivos enquadram-se o código de atividade económica (CAE) 65112 – Outras atividades complementares de segurança social.

Segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3, o CAE 65112 compreende “as atividades relativas a modalidades de benefícios individuais e coletivos das associações mutualistas, assim como de outras instituições sem fins lucrativos especializadas na atribuição de benefícios complementares aos seus associados”.

Associado ao CAE principal, as entidades podem ter CAE’s secundários. Na pesquisa efetuada no *site* do SICAE- Sistema Informação da Classificação das Atividades Económicas, podemos encontrar vários CAE’s secundários associados ao CAE 65112, conforme quadro n.º1, apresentado a seguir.

Denota-se uma preocupação superior na oferta de serviços relacionados com a saúde, a educação e formação e o apoio social, devido ao número de CAE’s secundários existentes.

CAE	Designação
18120	Impressão e reprodução de suportes gravados - Outras Impressões
47111	Comércio a retalho em supermercados e hipermercados
47730	Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, em estabelecimentos especializados
47782	Comércio a retalho de material ótico, fotográfico, cinematográfico e de instrumentos de precisão, em estabelecimentos especializados
56301	Cafés
58140	Edição de revistas e de outras publicações periódicas
68200	Arrendamento de bens imobiliários
85100	Educação pré-escolar
85591	Formação profissional
86210	Atividades de prática médica de clínica geral, em ambulatório
86220	Atividades de prática médica de clínica especializada, em ambulatório
86230	Atividades de medicina dentária e odontologia
86901	Laboratórios de análises clínicas
86903	Atividades de enfermagem
86906	Outras atividades de saúde humana
87301	Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento
88101	Atividades de apoio social para pessoas idosas, sem alojamento
88910	Atividades de cuidados para crianças, sem alojamento
93192	Outras atividades desportivas,
93294	Outras atividades de diversão e recreativas
94910	Atividades de organizações religiosas
94991	Associações culturais e recreativas

Quadro I: CAE's Secundários - Associações Mutualistas

Fonte: <http://www.sicae.pt/Consulta.aspx>

Capítulo III – Balanced Scorecard

Capítulo III - Balanced Scorecard

3.1 Conceito Balanced Scorecard

A evolução das organizações permitiu uma mudança profunda na medição da performance. Inicialmente os indicadores financeiros eram suficientes para avaliarem as organizações. Com o tempo foi necessário incluir indicadores não financeiros, como por exemplo, valor das marcas, capacidade de gestão, *know-how* dos recursos humanos (Pinto, 2009).

Os gestores das organizações, ao longo de vários anos, repensaram a forma de medição de desempenho e chegaram a conclusão que esta fase passaria pela criação de novos sistemas (Eccles, 1991). Durante uma longa pesquisa que incluiu 12 empresas, Robert Kaplan e David Norton criaram um sistema de medição de performance, o BSC, considerado atualmente como uma “poderosa ferramenta de apoio à execução da estratégia das organizações” (Cruz, 2006). O BSC inclui um conjunto de medidas capazes de proporcionar uma visão abrangente do negócio e através de medidas financeiras, conhecer o resultado das ações já tomadas (Kaplan & Norton, 1992).

A criação do BSC permitiu resolver as dificuldades encontradas pelos gestores em obter “informação clara sobre a performance operativa e qual o grau de alinhamento com as linhas estratégias ou metas definidas pela gestão de topo” (Pinto, 2009, p. 39).

“Think of the balanced Scorecard as the dials and indicators in na airplane cockpit”

(Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, 1992, p. 71)

Os gestores devem ser capazes de visualizar o desempenho em diversas áreas simultaneamente (Kaplan & Norton, 1992). Como tal, o BSC pode ser definido como um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização num conjunto de objetivos interligados, medidos através de indicadores articulados aos fatores críticos. Este permite aos gestores olharem para os seus negócios através de quatro perspetivas que têm o objetivo de responder a quatro simples questões (Kaplan & Norton, 1992), como podemos observar através da figura nº 1.

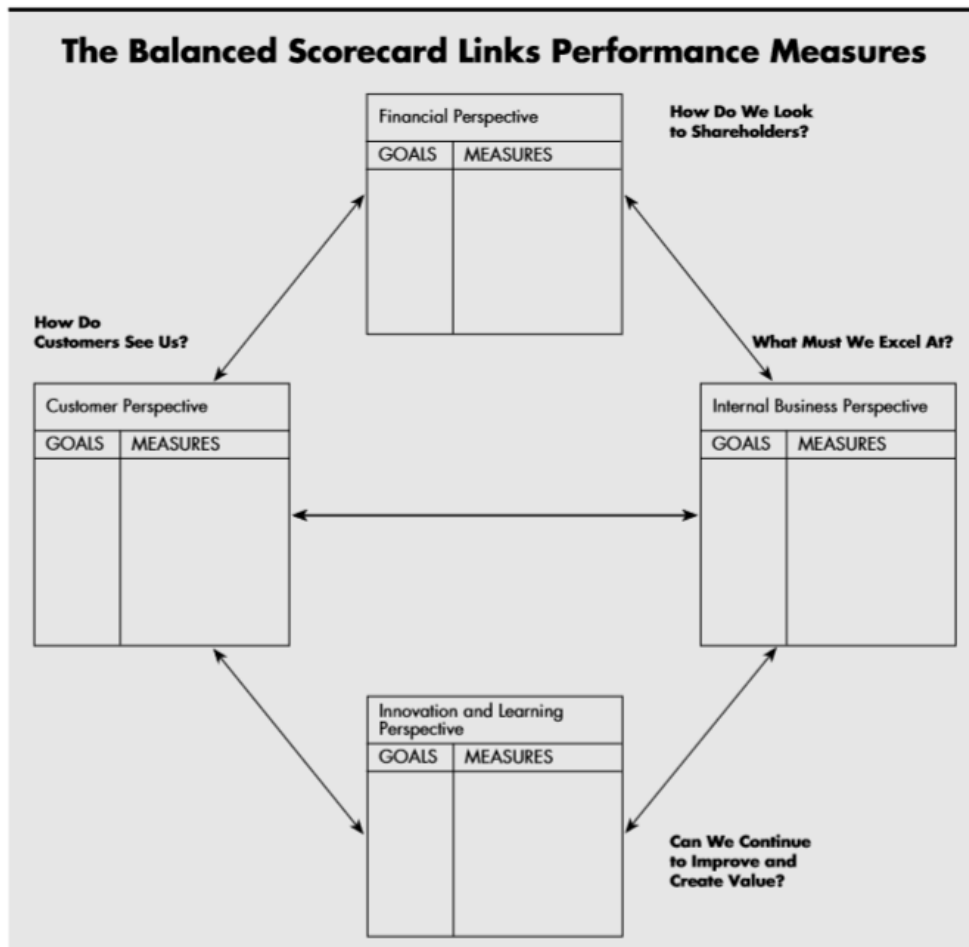


Figura 1: Balanced Scorecard

Fonte: (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, 1992)

3.2 Perspetivas do BSC

A utilização do BSC permitiu introduzir quatro novos processos de gestão que têm em conjunto a finalidade de articular os objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo (Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Kaplan & Norton (1996) os novos processos podem ser apresentados pela seguinte ordem:

- 1º. *Translating the vision* (transmitir a visão na elaboração da estratégia da organização);
- 2º. *Communicating and linking* (comunicar a estratégia interligando os objetivos definidos);
- 3º. *Business planning* (integrar o negócio com o planofinanceiro);

4º. *Feedback and learning* (monitorizar resultados e conseguir delinear soluções para atingir máxima eficiência).

Os processos referidos foram o início da criação das quatro perspetivas do BSC, as quais podem ser expostas pelas seguintes questões, conforme mencionado por Cruz (2006):

✓ Perspetiva financeira

“Como somos vistos pelos nossos acionistas?”

A perspetiva financeira analisa a viabilidade financeira das estratégias definidas, quantificando os resultados obtidos tendo em conta a implementação e a execução de determinada estratégia.

Conforme mencionado por Neves (2011), Kaplan e Norton sugerem que a definição de medidas e objetivos financeiros deve ser feita de acordo com cada área de negócio e a sua estratégia associada. Para definir corretamente os objetivos financeiros é necessário analisar a real situação da empresa no momento em que se espera definir a estratégia (Neves E. P., 2011).

Caso a empresa esteja no início do ciclo de vida do negócio, os objetivos passam pelo crescimento da receita e das vendas. Após esta fase, o objetivo é manter a rentabilidade do negócio e de seguida tornar o negócio capaz de gerar *cash-flows* para compensar os investimentos realizados nas duas fases anteriores (Martins, 2012).

✓ Perspetiva dos Clientes

“Como somos vistos pelos nossos clientes?”

A perspetiva dos clientes deve ser direcionada de acordo com a estratégia da empresa. Neste sentido, a segmentação de clientes e de mercado a competir deve estar de acordo com a mesma. Para Cruz (2006) uma possível abordagem para a segmentação de clientes é a dos autores Michael Treacy e Fred Wiersema¹, onde se pode definir clientes-alvos com características únicas: “baixo preço, soluções à medida ou liderança do produto”.

Cada empresa deve identificar e desenvolver uma proposta de valor única para os seus clientes (Martins, 2012). Esta proposta de valor deve ter em consideração a funcionalidade,

¹ Artigo “*Customer intimacy and other value disciplines*” publicado na *Harvard Business Review* (1993)

qualidade e preço do produto/serviço; a satisfação de cliente; a lealdade e a relação com o cliente (Pereira J. L., 2009). Assim, esta perspectiva deve ligar os indicadores chave de desempenho e os segmentos de mercado e de cliente nos quais a organização pretende competir.

✓ Perspetiva dos Processos Internos

“Onde temos de ser excelentes?”

Segundo Kaplan e Norton (1996) na perspetiva dos processos internos devem ser colocados os processos críticos em que a empresa se deve distinguir para que possa cumprir os objetivos definidos para os shareholders e para os segmentos de clientes selecionados.

Esta perspetiva permite à organização identificar e desenvolver os processos internos que contribuem de forma significativa para alcançar os objetivos financeiros e de cliente definidos (Martins, 2012).

Na elaboração do BSC existem processos internos com características comuns a todas as empresas, tais como inovação e operações e serviços pós-venda (Filho, Libonati, & Rodrigues, 2006). Conforme descrito por Neves (2011), para Kaplan e Norton (1997) existiam dois processos, nomeadamente, o processo de inovação e processo de operações. O processo de inovação denominado por *“onda longa da criação de valor”* consistia em criar valor, desenvolver e projetar novos produtos. No outro processo, definido pelos autores a *“onda curta da criação de valor”*, insere-se os produtos na fase de operação que já se encontram criados e prontos a ser comercializados.

A operação e serviço pós-venda constitui um processo recorrente no dia-a-dia de uma empresa. Assim sendo, utilizar as técnicas de administração e de controlo permite melhorar o recebimento de pedidos e o seu processamento, bem como a produção e entrega do produto (Neves E. P., 2011).

A qualidade tem sido vista como uma ferramenta estratégica para a competitividade de uma organização: *“quality as a strategic weapon in their competitive battles”* (Eccles, 1991).

✓ Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

“Podemos continuar a melhorar e a criar valor?”

Nesta perspetiva são definidas as metas relativas à capacidade interna da empresa e a forma como pode orientar a formação dos funcionários para alcançar os objetivos estabelecidos.

As formações dos funcionários constituem um fator importante no desenvolvimento da empresa, principalmente a longo prazo. Assim, esta perspetiva aborda a importância que o desenvolvimento da capacidade de funcionários e dos sistemas de informação representa para uma empresa (Filho, Libonati, & Rodrigues, 2006).

Neves (2011) distingue três categorias essenciais para a perspetiva da aprendizagem e crescimento:

- Capacidade dos funcionários

Os serviços estão cada vez mais orientados para o cliente, o que torna necessário que os funcionários estejam satisfeitos para prestar um melhor serviço. Assim, a produtividade destes é medida através do resultado do nível de habilidade, da inovação, da melhoria dos processos internos e da satisfação dos clientes.

- Capacidade dos sistemas de informação

Uma base de dados fiável que reúna toda a informação útil do dia-a-dia da empresa é fundamental para um bom desempenho dos funcionários, para uma melhor prestação de serviços aos clientes e por consequência para um bom desempenho da empresa.

- Motivação e empenho

Os funcionários são fator chave no desempenho de uma empresa, o que leva a considerar a importância da motivação destes na realização das suas tarefas e dos objetivos da empresa.

3.3 Objetivos Estratégicos

“Os objetivos são declarações acerca do que a organização espera alcançar”

(Gonçalves, 2014, p. 36)

Os objetivos estratégicos “devem ser consistentes com a missão da organização” mas por outro lado, devem ser “anualizados, claros, quantificados, de forma a permitir uma avaliação dos desempenhos o mais objetiva possível” (Carvalho J. M., 2005).

De acordo com Kaplan & Norton (1996), estes devem ser definidos anteriormente aos indicadores de desempenho de forma que as empresas consigam expressar o que pretendem alcançar em termos de estratégia e o valor que pretendem criar para os seus clientes. Para além do facto da seleção dos indicadores ser posteriormente mais simples (Kaplan & Norton, 1996).

A definição dos objetivos estratégicos é realizada para cada perspetiva do BSC e deve ter sempre em conta a estratégia da organização. A figura n.º2 mostra-nos que na escolha dos objetivos, as perspetivas devem ser analisadas como questões, de forma que os objetivos sejam a resposta mais adequada (Niven, 2003):

Perspetiva dos Clientes

- “Quem são os nossos clientes-alvo?”
- “Como podemos criar valor para o nosso cliente?”

Perspetiva dos Processos Internos

- “Para continuar a adicionar valor para os nossos fornecedores e clientes, em quais processos devemos nos destacar?”

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

- “Que elementos de infra-estrutura organizacional são necessários se quisermos atingir os nossos objetivos de processo e de clientes?”
- “Que habilidades e competências que os nossos funcionários exigem agora?”
- “O nosso clima organizacional é propício para o sucesso?”

Perspetiva Financeira

- “É o nosso serviço entregue a um bom preço?”
- “Como podemos manter os níveis de serviço atuais, permanecendo dentro do nosso orçamento?”
- “Quais as oportunidades que temos para aumentar a receita?”

Figura 2: Questões para cada Perspetiva do BSC

Fonte: (Niven, 2003)

3.4 Indicadores de Desempenho

“Os indicadores de performance visam a concretização dos objetivos estratégicos”

(Rosado, 2012, p. 40)

Os indicadores de desempenho ou de performance devem estar articulados com os objetivos estratégicos definidos. Segundo Neves (2007), os indicadores têm natureza diversa (indicadores financeiros e não financeiros) e são desenvolvidos conforme as funções da organização com vista a promover a coerência dos objetivos e das ações programadas.

Tradicionalmente as empresas recorrem ao uso de indicadores financeiros (Fischmann & Zilber). Mas o recurso a indicadores não financeiros permite aos gestores obter uma imagem verdadeira da evolução que a organização atravessa; aos colaboradores, uma maior informação e mais acertada sobre as ações a desenvolver em prol da estratégia estabelecida e aos investidores, uma imagem mais real sobre o desempenho da organização (Cruz, 2006).

3.5 BSC aplicado às Organizações sem Fins Lucrativos

Segundo Kaplan & Norton (1996), conforme mencionado por Almeida (2011), o BSC pode tornar-se uma ferramenta útil no alcance da estratégia definida pelas organizações sem fins lucrativos. Inicialmente será considerada uma “ferramenta de motivação” mas com as devidas alterações permitirá atingir os objetivos traçados e a missão definida neste tipo de organizações.

Para Kaplan & Norton (2001), a barreira existente na aplicação do BSC nestas organizações é a definição da estratégia. Segundo a análise efetuada por estes autores, a estratégia das OSFL está relacionada com a missão e visão das mesmas e não com os resultados que pretendem alcançar. Referem que é raro encontrar estratégias nas OSFL relacionadas com o produto e cliente, o que leva a que o BSC esteja mais perto do indicador chave de desempenho do que a própria estratégia (Kaplan & Norton, 2001).

Mais tarde, Niven (2003) chega a conclusão que o BSC é o modelo de gestão que permite uma transição mais rápida do modelo original para as organizações sem fins lucrativos.

Na tentativa de compreender qual o impacto do BSC no desempenho das organizações do terceiro setor, Gomes & Liddle em 2009, efetuaram uma pesquisa exploratória, com foco na implementação do BSC na Fundação Arthur Bernardes. Apesar das dificuldades encontradas, o BSC permitiu elaborar planos viáveis e gerir da melhor forma os departamentos de tal forma que foi introduzido um regime de remuneração de desempenho. Os resultados obtidos permitiram concluir que o BSC deve ser adaptado a cada organização.

No mesmo ano, Pinto foca a utilização do BSC nos serviços públicos com o intuito de conseguir melhorias na performance nestes serviços, bem como contribuir para a mudança da administração pública portuguesa. O autor aborda o modelo adaptado aos serviços públicos com uma tentativa de “melhorar a performance e fazer da estratégia o trabalho diário de todas as pessoas na organização” (Pinto, 2009, p. 153).

Na adaptação do BSC às organizações sem fins lucrativos, a missão deve ser considerada no topo do BSC, conforme representado pela figura n.º3, o que permitirá expor de forma clara a estratégia da organização.

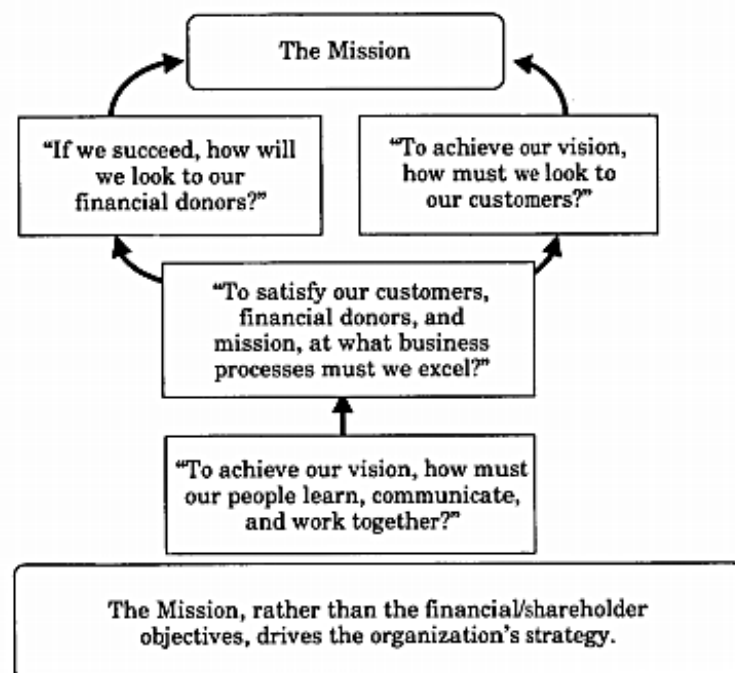


Figura 3: Adaptação do Balanced Scorecard nas Organizações sem Fins Lucrativos

Fonte: (Kaplan & Norton, 2001, p. 100)

O modelo apresentado por Pinto (2009) relativo aos serviços públicos tem várias configurações possíveis. Após análise de cada uma, a figura n.º 4 representa o modelo mais próximo da realidade das organizações sem fins lucrativos.

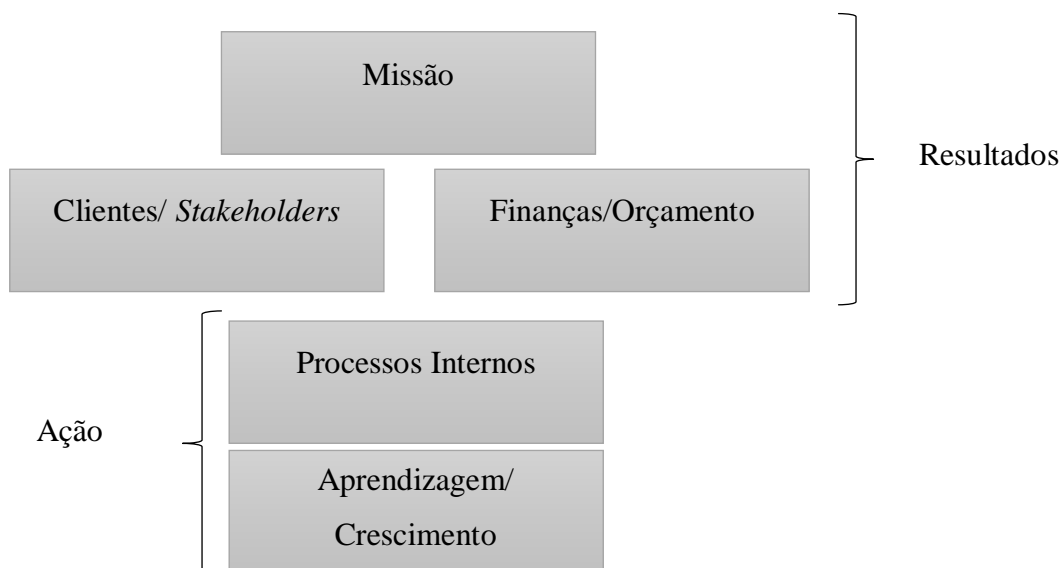


Figura 4: *Balanced Scorecard Adaptado*

Fonte: (Pinto, 2009, p. 155)

3.6 Contributos do BSC para o desempenho das OSFL

A avaliação do desempenho para as OSFL através de indicadores, segundo Francisco (2012), “afigura-se como crucial, tanto na perspetiva da gestão como na dos demais interessados na organização (stakeholders)”. Pelo que, como refere Carvalho (2008), o controlo do desempenho deveria ser eficaz neste setor devido às finalidades sociais que apresenta.

O BSC, com as devidas alterações, poderá alinhar a estratégia de toda a organização em prol dos objetivos traçados. Para Francisco (2012), o BSC permite “traduzir a estratégia em ação” através dos objetivos e indicadores de desempenho. Segundo Carvalho (2008), esta ferramenta pode “ajudar a gestão das OSFL a determinar com eficácia as medidas que permitirão avaliar o seu desempenho”.

Na atualidade, a competitividade entre as organizações tornou-se um tema cada vez mais recorrente. A eficiência e a produtividade das organizações constituem fatores importantes para a melhoria do desempenho e, por consequente, para a melhoria da competitividade. O BSC permite ajudar as OSFL em selecionar os fatores críticos que permitem a criação de valor(Gonçalves, 2014).

3.7 BSC nas Associações Mutualistas

A realidade das organizações em análise, as Associações Mutualistas, é compatível com a estrutura do BSC definida na figura anterior.

A missão constitui a essência da Associação Mutualista e o que influencia todo o seu funcionamento. O Código das Associações Mutualistas, regulado pelo Decreto-Lei n.º 72/90, refere qual o fim em geral que cada associação deve praticar: o fim de auxílio recíproco para o associado e toda a sua família. É com base neste fim que as Associações Mutualistas definem quais as funções que devem desenvolver para alcançar esta missão.

A base do BSC é a perspetiva da Aprendizagem e Crescimento e a dos Processos Internos. De acordo com Pinto (2009), esta escolha permite uma interação entre as perspetivas de forma a criar valor para o cliente (neste caso, o associado) e, em conjunto, obter uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

A perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, independentemente da perspetiva no topo do BSC, estabelece relações com as restantes perspetivas de forma a criar valor. As três categorias referidas por Neves (2011), a capacidade dos funcionários (1), a capacidade dos sistemas de informação (2) e a motivação e empenho (3) são as mesmas categorias que devemos ter em conta na definição dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho para as associações mutualistas.

Esta perspetiva encontra-se implícita nos princípios mutualistas, no que se refere à formação dos funcionários, conforme o disposto no artigo n.º 8 do Decreto-Lei n.º 72/90:

“ As associações mutualistas e os seus agrupamentos devem fomentar a formação dos seus associados, dos trabalhadores e do público em geral, bem como a difusão do mutualismo”

As associações mutualistas compreendem a necessidade de formação dos seus colaboradores e a motivação e empenho que os mesmos devem possuir no desempenho das suas funções. Para o sucesso da missão, os funcionários devem estar aptos a identificar as insuficiências dos serviços praticados e indicar as melhores soluções para estas. No entanto, é necessário que os mesmos tenham capacidades para o fazer, o que leva a uma constante formação e por parte da associação, um reconhecimento pelo esforço realizado.

Na perspetiva dos Processos Internos, as associações mutualistas devem identificar quais os processos que merecem a sua atenção para a criação de valor para os seus associados. Torna-se necessário conhecer em primeiro lugar a perspetiva do cliente/associado para que haja uma ligação entre ambas.

Pinto (2009) refere a importância desta perspetiva para o sucesso do BSC, afirmando que é necessário “selecionar e medir apenas os processos que conduzem a melhoria nos resultados (*outcomes*) para clientes”.

Em relação à perspetiva do cliente/associado, é evidente a importância desta para as associações, cujos objetivos visam apenas a concessão de benefícios para os associados e seus familiares. Nesta seria fundamental estabelecer objetivos para que o associado tenha melhores serviços disponíveis e um atendimento personalizado.

A perspetiva financeira deve ser elaborada de acordo com a estratégia associada a cada área de negócio. As associações mutualistas têm como finalidades a concessão de benefícios de segurança social e de saúde mas para uma concessão contínua e melhorada dos mesmos, é necessário que haja um equilíbrio técnico financeiro.

No código das associações mutualistas existem vários requisitos relacionados com a perspetiva financeira, tais como:

- Artigo n.º14 – “Devem ter um número de associados e um sistema de financiamento que permitam o equilíbrio técnico financeiro indispensável à concessão de benefícios que a instituição visa prosseguir”
- Artigo n.º 20– “É obrigatória a alteração do regulamento de benefícios com vista a restabelecer o necessário equilíbrio técnico financeiro”
- Artigo n.º 34– “Cada modalidade de benefícios deve bastar-se financeiramente a si própria pela integral cobertura das respetivas despesas através de receitas próprias”

Existe uma preocupação por parte das associações na existência do equilíbrio técnico financeiro. Este requisito deve estar implícito na escolha dos objetivos estratégicos para a perspetiva financeira.

Capítulo IV - Estudo Empírico

Capítulo IV - Estudo Empírico

O presente capítulo descreve o processo definido para a elaboração da presente dissertação. Serão explicadas as metodologias utilizadas, bem como todos os procedimentos efetuados para a obtenção de dados para análise. Posteriormente, serão apresentados os dados obtidos e as considerações sobre os mesmos.

4.1. Metodologia

4.1.1 Enquadramento e Objetivos

A criação de sistemas e ferramentas para avaliação das organizações tornou-se um tema cada vez mais recorrente na atualidade. O bom desempenho de uma organização constitui um dos fatores chave no alcance de um futuro longínquo e próspero.

Avaliar as organizações, e em especial organizações do setor não lucrativo tornou-se uma questão polémica mas sem dúvida, uma questão essencial para um bom desenvolvimento das mesmas.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal verificar se o BSC é adotado pelas Associações Mutualistas. Os objetivos subjacentes prendem-se em descobrir quais as alterações necessárias a efetuar na estrutura do BSC para ser adaptado ao tipo de associações em análise, bem como as vantagens e/ou desvantagens inerentes dessa aplicação.

No desenvolvimento deste trabalho pretende-se dar resposta às seguintes questões:

- Será que Associações Mutualistas aplicam o BSC?
- Será que a estrutura do BSC deve ser alterada para as Associações Mutualistas?
- Será que é essencial a utilização do BSC nas Associações Mutualistas?
- Serão reconhecidas vantagens da implementação do BSC neste tipo de organizações?
- Serão as vantagens consideradas superiores às limitações da implementação do BSC às Associações Mutualistas?

4.1.2 Metodologia e técnicas de estudo

O método de investigação considerado mais adequado, face as questões definidas anteriormente, foi o estudo de caso. Segundo Yin (2009), citado por Oliveira (2012), o estudo de caso consiste numa “pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de contexto real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e o recurso a múltiplas fontes de evidências é realizado”.

O estudo de caso representa assim “um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida”(Coutinho & Chaves, 2002). Este processo é compatível com a primeira etapa definida para a construção do BSC, em que se deve conhecer a organização para posterior validação da abordagem do mesmo (Almeida, 2011).

O método de procedimento selecionado foi a análise documental onde serão analisadas várias fontes, tais como, decretos-lei, estatutos e código das Associações Mutualistas. Em conjunto com este procedimento serão realizados questionários às Associações Mutualistas. Após a análise dos dados será realizada uma entrevista a uma das associações inqueridas.

4.1.3 Universo de pesquisa, Recolha e Tratamento dos dados

A escolha da amostra baseou-se no conjunto de associações mutualistas pertencentes à UM. Conforme o artigo n.º11 do Decreto-Lei n.º 72/90, as associações nacionais podem agrupar-se em associações de grau superior, como é o caso da UM. Esta foi criada em 9 de Agosto de 1980 com a finalidade de “promover a defesa, desenvolvimento, cultura e práticas da solidariedade mutualista; e assegurar a organização e representação do Movimento Mutualista”, conforme o disposto no artigo n.º 3 dos Estatutos da UM.

Através da figura n.º5 podemos observar a dimensão da UM em Portugal, nomeadamente quais os distritos e regiões autónomas representados pela UM e os que não têm associações mutualistas filiadas.

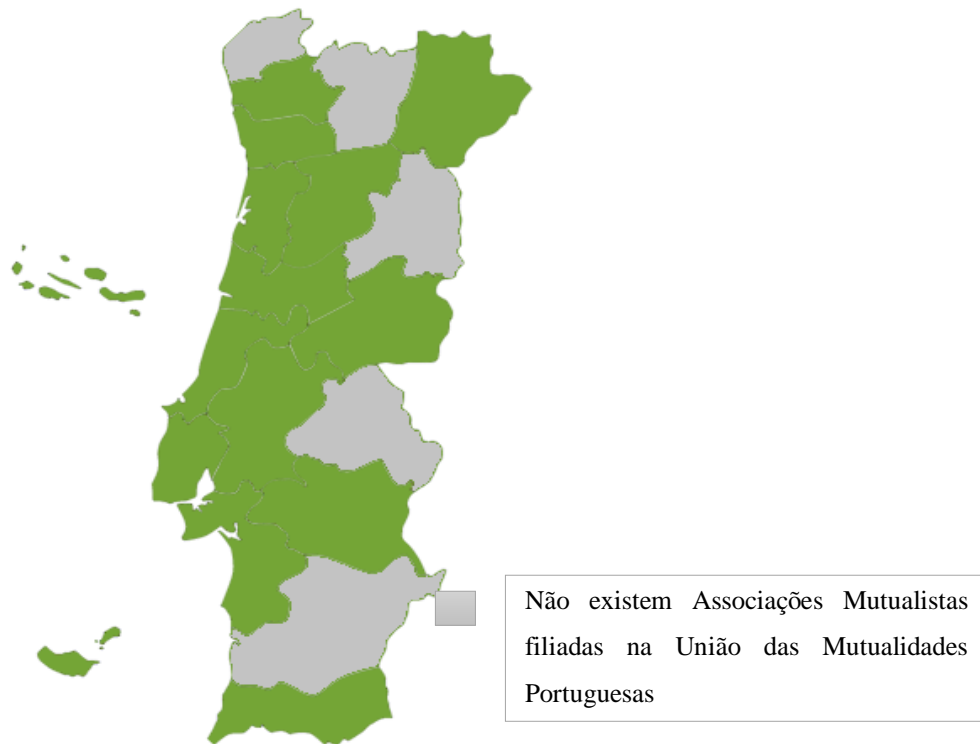


Figura 5: Associações Mutualistas por Distrito na UM

Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar as associações mutualistas, filiadas na UM, estão presentes em grande parte do território português.

Inicialmente foram consideradas apenas as Associações Mutualistas do distrito do Porto devido a seu elevado número e por termos de localização. Após o envio do questionário e a escassa resposta por parte das associações levou ao aumento da amostra. A tabela n.º5 indica o número de Associações Mutualistas presentes em cada distrito e região autónoma, totalizando 71 associações, as quais se encontram filiadas na UM.

Tabela 5: Número de Associações Mutualistas na UM por Distrito e Regiões Autónomas

	Nº de Associações Mutualistas
Aveiro	3
Beja	0
Bragança	1
Castelo Branco	1
Coimbra	2
Évora	2
Faro	5
Guarda	0
Leiria	1
Lisboa	12
Portalegre	0
Porto	30
Região Autónoma da Madeira	1
Região Autónoma dos Açores	1
Santarém	3
Setúbal	7
Viana do Castelo	0
Vila Real	0
Viseu	2
Total	71

O universo de pesquisa contém assim um total de 71 Associações Mutualistas.

Relativamente à recolha de dados recorreu-se à técnica do questionário. O questionário teve dois objetivos principais, em primeiro lugar identificar se as associações aplicavam ou não o BSC e em segundo, identificar quais os objetivos estratégicos e indicadores que os colaboradores consideram mais adequados para cada associação.

O questionário (apêndice n.º 2) foi criado através da aplicação do Google Docs². Esta aplicação consiste na criação de um formulário *online* em que pode ser realizado todas as alterações desejadas conforme o tipo de questionário pretendido.

O conjunto de questões foi adaptado do questionário utilizado por Almeida (2011) no seu estudo do BSC nas PME'S. Após o conhecimento das associações foi apenas tido em consideração a parte das questões relacionadas com os objetivos estratégicos e indicadores

² Aplicação disponível em <http://docs.google.com/>

de desempenho. Contudo, foi necessário ajustar as questões para a realidade das associações mutualistas.

Na elaboração do questionário foram apresentadas breves explicações sobre o BSC e as suas perspetivas, foi referido o tempo de resposta e a confidencialidade do questionário. Estes aspetos permitiram tornar o questionário simples e de fácil compreensão.

Após a sua conclusão foi disponibilizado um *link*³, o qual foi posteriormente enviado por email (apêndice n.º 1) para as Associações Mutualistas. O tempo disponibilizado para resposta foi de 23 de Junho a 30 de Setembro.

Inicialmente o questionário destinava-se aos colaboradores das associações mas apenas obteve-se uma resposta por cada associação. Devido ao número reduzido de participação por parte das associações mutualistas, tornou-se necessário visitar pessoalmente as associações para obtenção dos dados. Foram escolhidas as associações da zona do Porto e Vila Nova de Gaia por motivos de localização mais próxima. Os dados recolhidos presencialmente foram inseridos no formulário *online* para uma análise mais fiável.

Para tratamento dos dados recorreu-se ao Microsoft Excel 2013. Os dados foram importados através da aplicação do Google Docs para o formato Excel e foram apresentados sob a forma gráfica para ser facilmente perceptível.

No total obteve-se 12 respostas, o que representa cerca de 17% de taxa de resposta face ao número total de associações em análise.

Em termos de disposição geográfica, o distrito do Porto e de Lisboa são os distritos predominantes na resposta ao questionário, o que vai ao encontro com o número de associações mutualistas que cada possui. Agregado ao distrito do Porto temos 30 associações e Lisboa um total de 12 associações filiadas na UM.

³ O *link* disponibilizado foi:
https://docs.google.com/forms/d/1SmhedvAw1A5rCemttDX955pAOwKEgq8x61IjZ40BcX0/viewform?usp=send_form

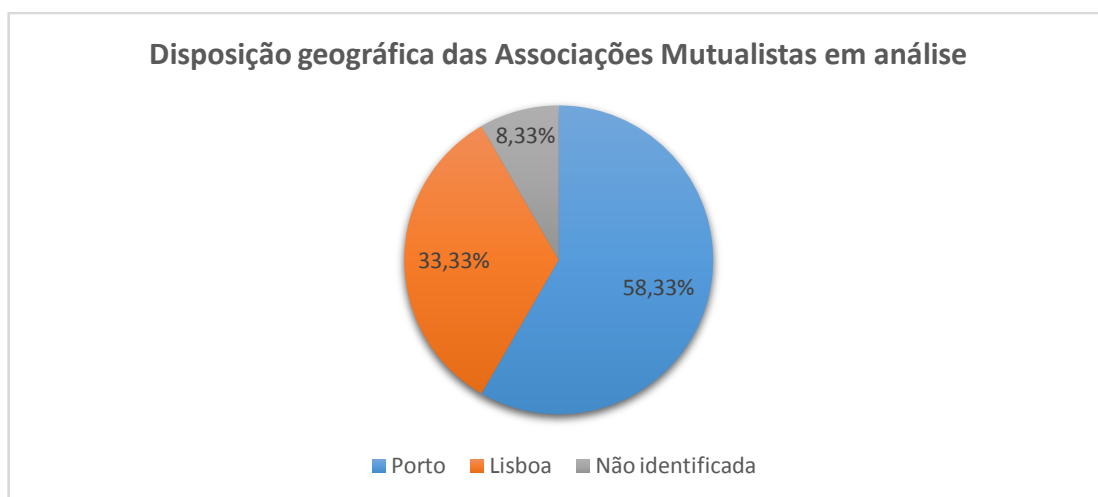


Gráfico 4: Disposição geográfica das Associações Mutualistas em Análise

4.2. Descrição e Análise dos Dados

4.2.1 Resultados - Questionário

O questionário foi desenvolvido com base em três assuntos chaves. Em primeiro lugar, conhecer se de fato existe a implementação do BSC nas associações mutualistas, em segundo e terceiro lugar, conhecer, respetivamente, quais os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho que as associações mutualistas consideram mais adequados para a construção do BSC.

O primeiro assunto contempla questões sobre a adoção do BSC e as suas vantagens e/ou desvantagens na sua aplicação.

No que se refere ao objetivo principal da dissertação, sobre a aplicação do BSC nas Associações Mutualistas, a primeira pergunta tenta identificar logo a partida qual o número de associações que têm ou não o BSC implementado ou em fase de implementação. O gráfico n.º 5 mostra-nos os resultados obtidos, em que é unânime a escolha das associações pela não implementação do BSC.

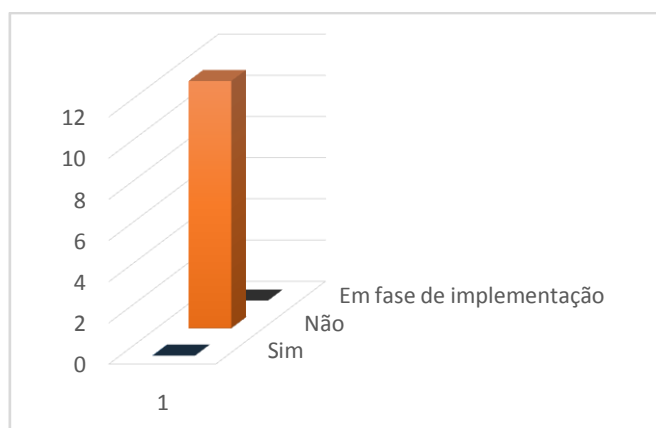


Gráfico 5: Implementação do BSC nas Associações Mutualistas?

Devido aos poucos estudos relativos à aplicação do BSC em OSFL, era expectável que as Associações Mutualistas não tivessem conhecimento sobre esta ferramenta de gestão. Por isso, a segunda questão tornou-se uma questão chave para compreender a importância que o BSC teria para estas associações. O gráfico n.º 6 indica-nos quantas associações acham relevantes a aplicação do BSC. Sobre esta questão, houve apenas uma associação que não respondeu, o que totaliza apenas 11 respostas.

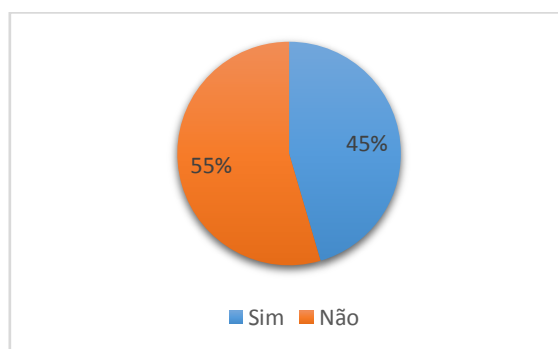


Gráfico 6: Relevância da aplicação do BSC nas Associações Mutualistas?

Seria interessante ter a totalidade de respostas nesta questão para compreendermos se o BSC seria ou não uma ferramenta adequada para a medição do desempenho das associações em análise. Contudo, as respostas obtidas são suficientes para confirmar a incerteza por parte das associações em optar por este sistema de gestão. Um dos motivos desta incerteza é a falta de conhecimento sobre o BSC e a sua aplicação neste tipo de organizações.

Sobre as vantagens e/ou desvantagens da aplicação do BSC, não houve nenhuma resposta, o que é compatível com os dados obtidos no gráfico n.º 5, dado que nenhuma associação tem o BSC implementado.

Em relação às alterações necessárias a efetuar na estrutura do BSC, é fundamental conhecer a realidade das associações mutualistas para compreender quais os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho mais adequados. Foram disponibilizados vários objetivos estratégicos e indicadores para cada perspetiva do BSC em análise, conforme questionário em apêndice.

A análise efetuada aos objetivos e indicadores de desempenho será apresentada em conjunto em cada perspetiva do BSC com o intuito de proporcionar um melhor entendimento sobre este sistema de gestão.

- Perspetiva Financeira

A partir do gráfico n.º 7 podemos observar quais os principais objetivos estratégicos financeiros para as associações mutualistas. É evidente, pelo número apresentado, que o aumento da rentabilidade é o principal objetivo destas associações, representado 66,67% das respostas. De seguida, e com igual percentagem de 50%, temos a diminuição do risco financeiro e o aumento do valor da empresa. Por fim, o crescimento do resultado líquido apresentando 33,33% das respostas obtidas.

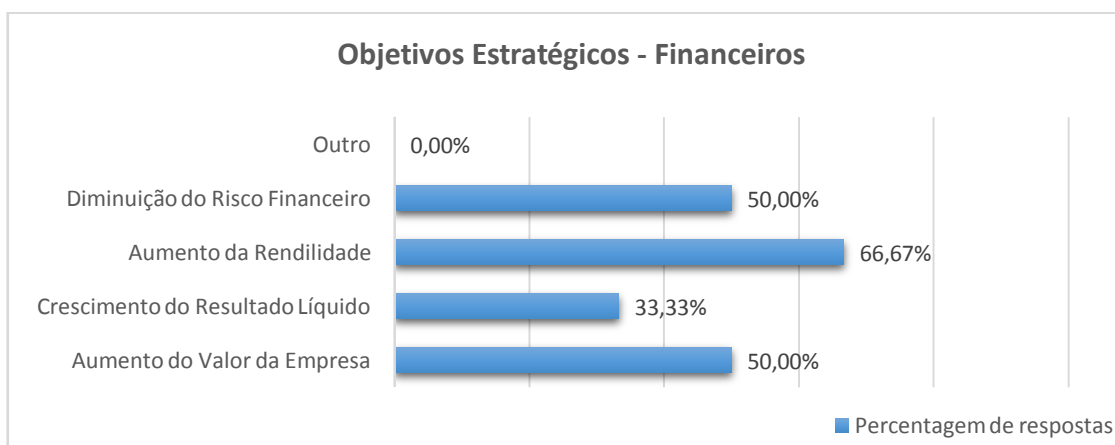


Gráfico 7: Objetivos Estratégicos - Perspetiva Financeira

Conforme referido anteriormente, a principal preocupação em termos financeiros das associações mutualistas refere-se ao equilíbrio técnico financeiro. Este deve existir em cada modalidade praticada. Como tal, os objetivos escolhidos encontram-se de certa forma interligados.

Ao analisar o gráfico n.º 8 podemos confirmar esta preocupação por parte das associações pelo equilíbrio técnico financeiro. No que se refere aos indicadores de desempenho, é clara a importância dada à autonomia financeira como forma de avaliar o desempenho das associações nesta perspetiva. Este indicador obteve uma taxa de resposta 100%.

A liquidez geral, o rácio de rentabilidade dos fundos próprios, a solvabilidade e os fluxos de caixa são os indicadores de desempenho com maior percentagem a seguir à autonomia financeira. O Rácio de estrutura das aplicações e origem dos fundos e a liquidez imediata apresentam valores reduzidos, 18,18% e 9,09% respetivamente.

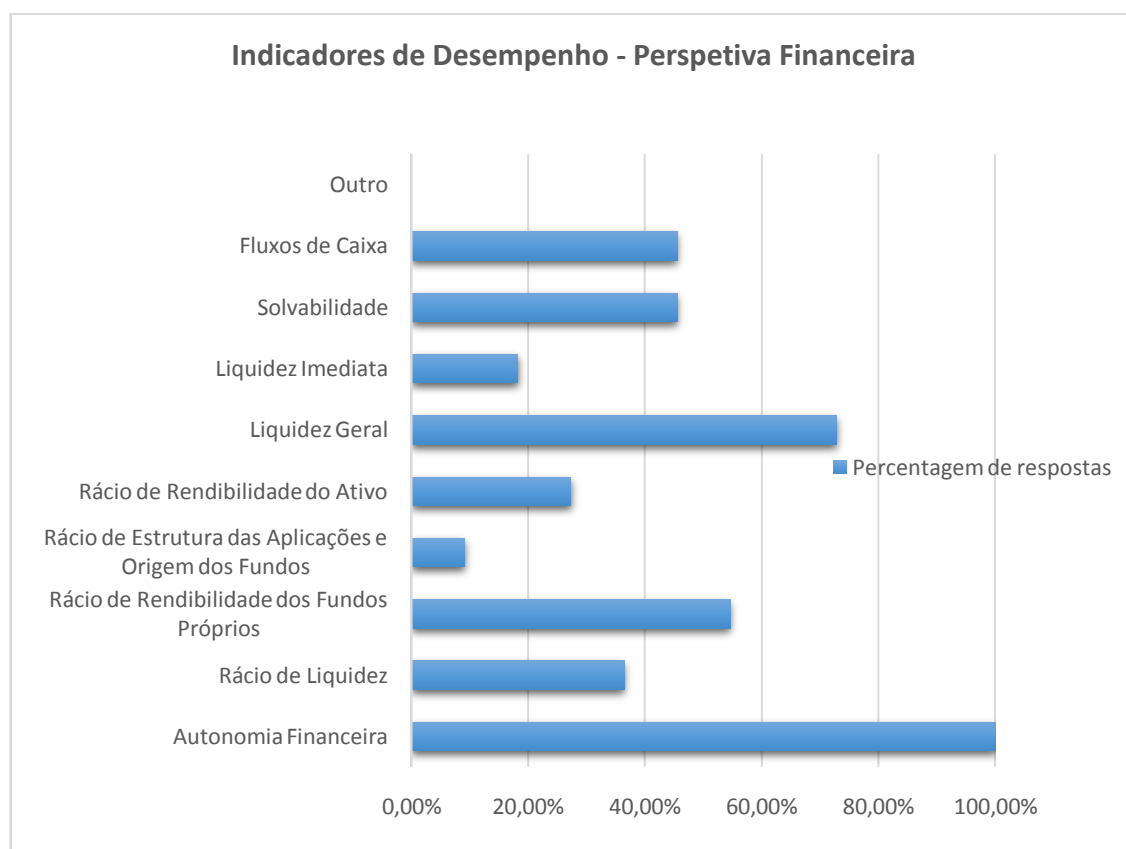


Gráfico 8: Indicadores de Desempenho - Perspetiva Financeira

- Perspetiva dos Clientes/Associados

A opinião dos associados constitui um fator muito importante na avaliação do desempenho das associações mutualistas devido aos fins que pratica. O gráfico n.º 9 evidencia este facto, apresentando, com 91,67% cada, a melhoria da satisfação dos associados e a fidelização dos mesmos como os objetivos estratégicos principais. De seguida e de forma a satisfazer os objetivos anteriores, temos o aumento dos serviços prestados com 83,33%.

O aumento da quota de mercado, apesar da percentagem inferior apresentada, não deixa de ter a sua relevância para as associações mutualistas. Contudo este objetivo só se tornará mais importante se os objetivos anteriores forem cumpridos, ou seja, para as associações só se torna importante ter um aumento de quota de mercado se este for acompanhado pela melhoria da prática de serviços adequados aos seus associados.

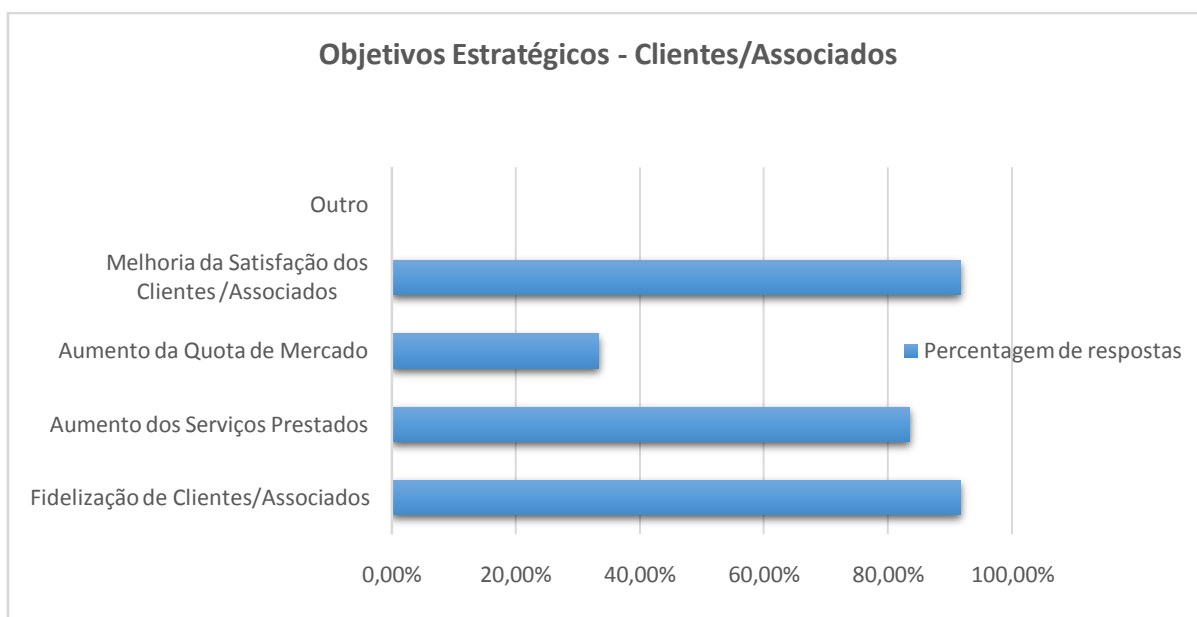


Gráfico 9: Objetivos Estratégicos - Perspetiva de Clientes/Associados

Na avaliação do desempenho desta perspetiva, a escolha dos indicadores vai ao encontro dos objetivos estratégicos referidos anteriormente, conforme apresentado pelo gráfico n.º 10. O nível de satisfação do associado, o número de associados e o número de inscrições mensais são considerados os indicadores mais importantes, destacando-se o nível de satisfação com 83 pontos percentuais. O tempo médio de atendimento encontra-se interligado com o nível de satisfação mas apenas representa 41,67% das respostas obtidas.

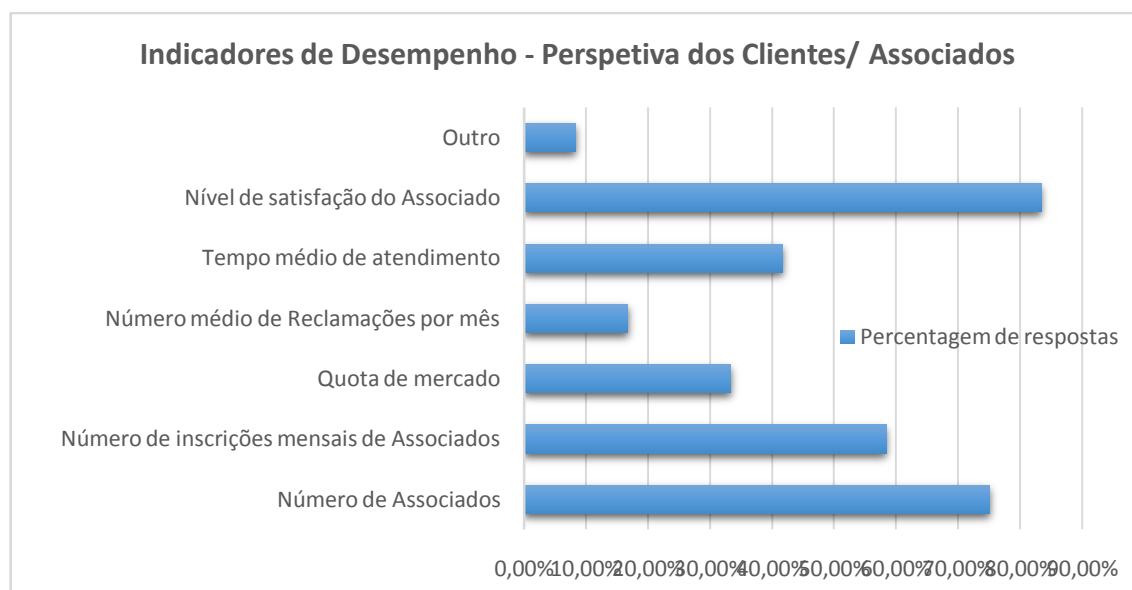


Gráfico 10: Indicadores de Desempenho - Perspetiva de Clientes/Associados

- Perspetiva dos Processos Internos

Os processos internos nas associações mutualistas têm como finalidade a criação de valor para os seus associados, e por este motivo, devem estar relacionados com os objetivos estratégicos definidos na perspetiva do cliente/associado.

O gráfico n.º 11 evidencia esta ligação entre as perspetivas, apresentado como objetivos principais a gestão eficiente dos recursos e o nível de serviço. De forma que haja uma melhoria de satisfação e um aumento do número de associações, as associações devem otimizar os recursos disponíveis e procurar formas de melhorar os serviços prestados. A liderança pela qualidade torna-se também um objetivo a alcançar, mas não o mais importante, dado que representa apenas 33,33% das respostas obtidas.

O aumento do nível de I&D não constitui um dos objetivos das associações em estudo. Poderá haver vários motivos que explicam esta escolha. As associações mutualistas, por norma, tem como rendimentos as quotas pagas pelos associados e estes devem suportar as despesas efetuadas, pelo que poderá não haver fundo de maneiio para o desenvolvimento de I&D. Por outro lado, as associações podem considerar este custo desnecessário para o funcionamento normal diário.

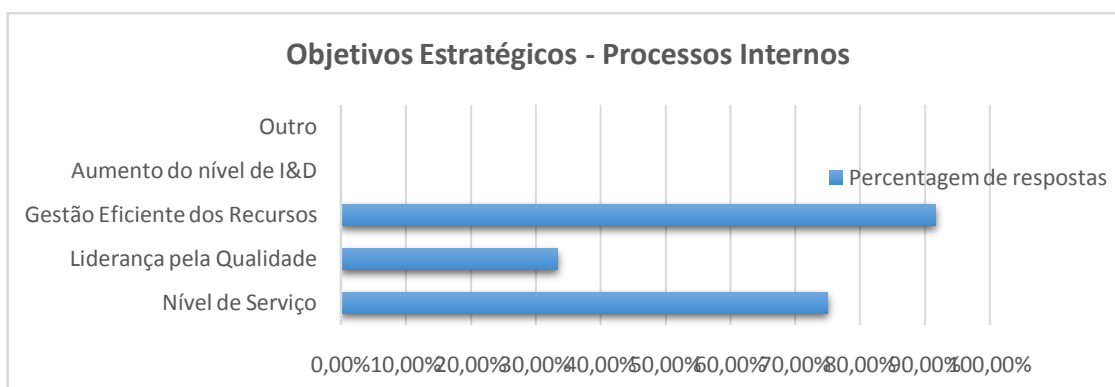


Gráfico 11: Objetivos Estratégicos - Perspetiva dos Processos Internos

Os indicadores de desempenho nesta perspetiva evidenciam uma vez mais, a preocupação por parte das associações para uma gestão eficiente. Através do gráfico n.º 12 podemos observar que a produtividade por colaborador, os custos administrativos e o cumprimento dos prazos foram os indicadores escolhidos pelas associações. As horas extras por colaboradores não são consideradas uma fator importante na avaliação do desempenho nesta perspetiva. As associações entendem que a produtividade por colaborador, no seu horário de trabalho, é suficiente para alcançar os objetivos pretendidos.

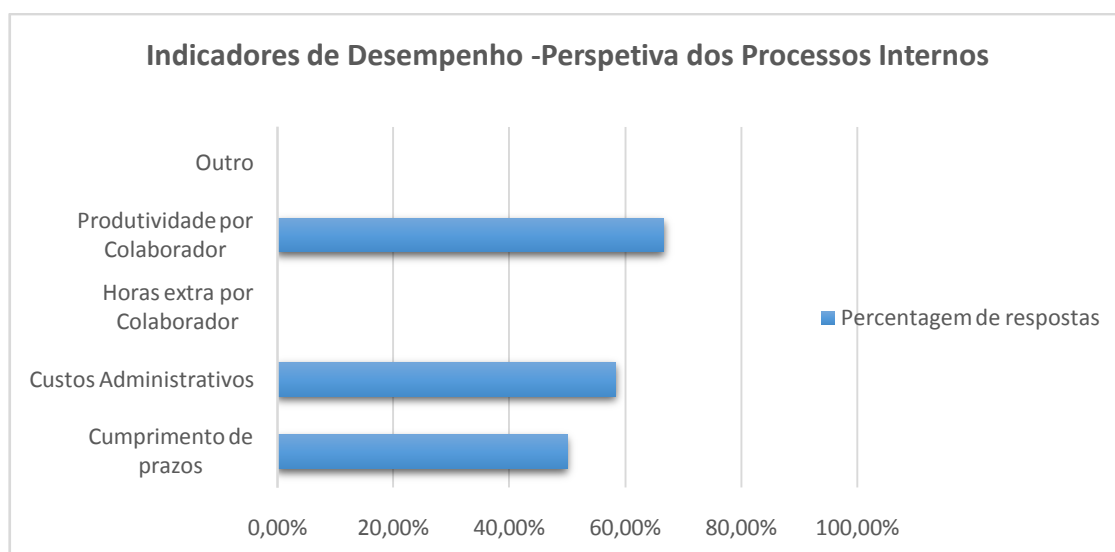


Gráfico 12: Indicadores de Desempenho - Perspetiva dos Processos Internos

- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A garantia de elevado nível de satisfação por parte dos colaboradores e a melhoria das suas competências constituem os objetivos principais das associações em análise. Para além destas, o gráfico n.º 13 mostra-nos que a adaptação das tecnologias às necessidades e a

melhoria da comunicação interna têm igual importância para as associações, representando 58,33% no total das respostas obtidas. Por fim, a melhoria do ambiente de trabalho também constitui um dos objetivos das associações nesta perspectiva.

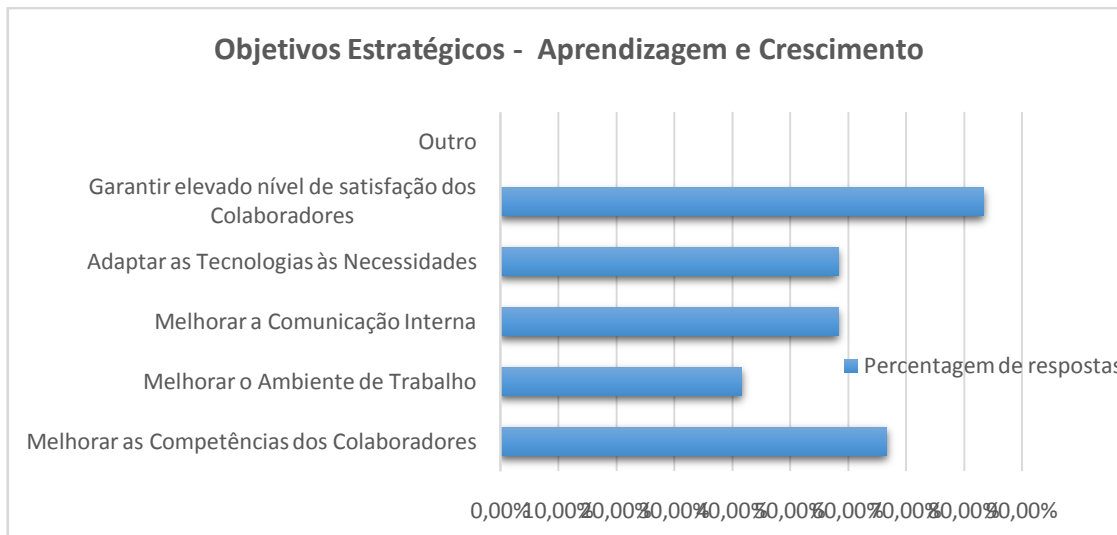


Gráfico 13: Objetivos Estratégicos - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Os indicadores de desempenho da perspetiva em análise mostram-nos uma coerência entre estes e os objetivos estratégicos apresentados no gráfico anterior. O gráfico n.º 14 destaca o investimento em formação e o índice de satisfação pessoal dos funcionários como os indicadores mais importantes na avaliação desta perspetiva.

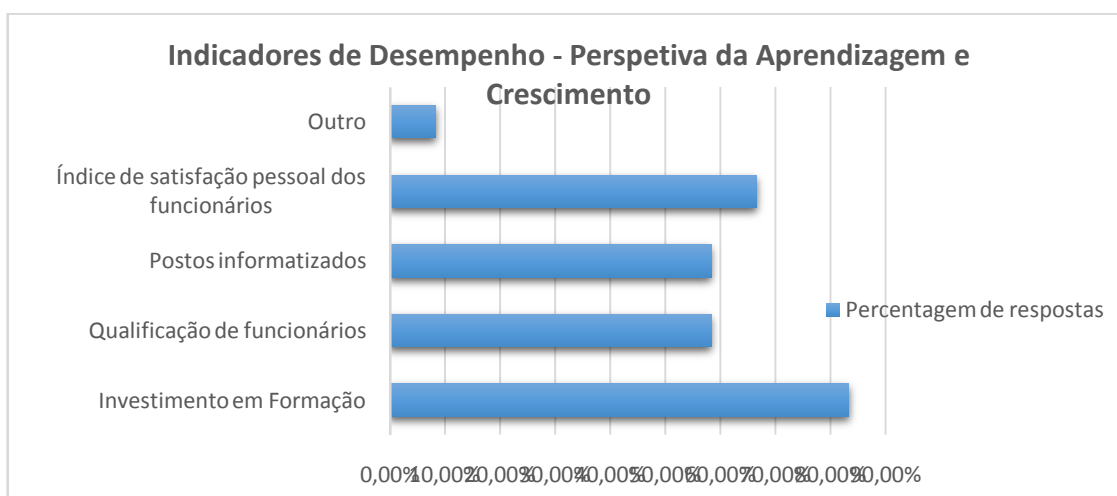


Gráfico 14: Indicadores de Desempenho - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

4.2.2 Resultados - Entrevista

De forma a complementar o estudo desenvolvido sobre a aplicação do BSC nas Associações Mutualistas surgiu a necessidade de realizar entrevistas às associações inqueridas anteriormente.

A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista dirigida. As questões da entrevista estão relacionadas com a lacuna sentida na falta de respostas às questões definidas inicialmente, nomeadamente:

- ❖ Serão reconhecidas as vantagens da implementação do BSC neste tipo de organizações?
- ❖ Serão as vantagens reconhecidas como superiores às limitações da aplicação do BSC?

O objetivo principal da entrevista é a obtenção de dados qualitativos que nos permita analisar a questão das vantagens/desvantagens do BSC e por outro lado, compreender a importância que este sistema de gestão poderá ter nestas organizações, hoje ou no futuro.

Devido ao tempo disponibilizado para a entrevista foi apenas possível realizá-la a uma das associações inqueridas. Com o intuito de obter informação sobre as questões referidas, analisou-se as associações que responderam positivamente à relevância do BSC para estas organizações. Conforme o gráfico n.º 6 apresentado na primeira parte da análise dos dados, houve 5 associações, no total das 11 respostas obtidas, que consideraram o BSC uma ferramenta de gestão relevante para a sua associação.

A associação mutualista escolhida foi a A Beneficência Familiar do Porto – Associação Mutualista. Segundo o estudo apresentado por Oliveira (2012), diretora delegada da associação entrevistada, A Beneficência Familiar do Porto tinha em 2011 cerca de 56 000 associados e 51 colaboradores, o que permite constatar a sua dimensão e importância neste setor.

Pelo teor da entrevista realizada (apêndice nº3) denota-se uma preocupação acentuada com a dificuldade na aplicação do BSC para as OSFL.

A dificuldade encontrada relaciona-se com a definição da estratégia e o desenvolvimento do BSC. Apesar da fomentação da formação dos funcionários estar bem clara no Código das Associações mutualistas, esta constitui uma das principais limitações na aplicação do

BSC, se não, a mais importante - “Para além da dificuldade na definição da estratégia, dos objetivos e indicadores, a formação e a capacidade dos funcionários será um obstáculo superior”.

Em termos de perspetivas do BSC, a missão constitui sem dúvida a perspetiva topo. Esta opinião vai ao encontro do referido por Kaplan & Norton (2001). A estratégia das OSFL passará pela definição da missão e não pelos resultados a alcançar. Contudo, considera-se a perspetiva financeira importante para que toda a estratégia seja atingida – “É com base na missão que traçamos os objetivos e iniciativas. Contudo, a perspetiva financeira é importante para que a missão seja alcançada”.

Capítulo V - Considerações Finais

Capítulo V - Considerações Finais

5.1 Conclusões

A competitividade entre as organizações suscitou a necessidade de criação de novas ferramentas. A tomada de decisões deve ser realizada com base nos sistemas de contabilidade, sistemas de gestão, de medição e de performance. Com este intuito, a criação do BSC foi considerada uma mais-valia para a deteção e resolução dos problemas, bem como para a avaliação do desempenho das organizações.

Conforme referido por Kaplan & Norton (1992), o BSC pode ser implementado em diferentes tipos de organizações. Inicialmente a estrutura do BSC foi criada para as organizações com fins lucrativos. Todavia, o estudo deste sistema de gestão nas OSFL tem despertado o interesse de vários autores.

Um dos desafios atuais para as OSFL baseia-se na dificuldade em definir a estratégia e conseguir que toda a organização a execute. Apesar da escolha unânime pela não implementação do BSC, as associações mutualistas consideram, de certa forma, o BSC uma ferramenta de gestão importante para o alcance dos objetivos traçados. Contudo, a sua estrutura deve ser alterada de forma a adaptar-se a cada associação.

A principal alteração consistirá na escolha da perspetiva Missão para o topo do BSC. Ao analisar o Decreto-Lei n.º 72/90, o Código das Associações Mutualistas, compreende-se, de imediato, a importância dada ao movimento mutualista: “ o movimento mutualista e a sua renovação e expansão dependem sempre do reforço do espírito de solidariedade social, pedra de toque do movimento mutualista”. Para que as associações consigam transmitir a sua missão e visão torna-se necessário a criação desta perspetiva.

As restantes alterações necessárias, nomeadamente a escolha dos objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, estão de acordo com os valores e linhas orientadoras definidas pelo Código das Associações Mutualistas.

Na perspetiva da Aprendizagem e Crescimento, a formação dos associados e funcionários encontra-se implícita na escolha dos objetivos e indicadores de desempenho. A garantia do nível de satisfação dos funcionários e a melhoria das competências constituem os objetivos estratégicos principais.

Na perspetiva dos processos internos, a seleção destes tem como propósito a criação de valor para os associados. A gestão eficiente dos recursos, o nível de serviço e a liderança da qualidade permitirão melhorar os resultados para o bem-estar dos associados, bem como melhorar os serviços prestados.

A perspetiva do associado merece especial atenção por parte das associações mutualistas. Os objetivos das associações visam a concessão de benefícios para os seus associados e familiares, como tal, a melhoria da satisfação dos associados, a fidelização dos mesmos e o aumento dos serviços prestados são considerados os objetivos estratégicos mais importantes para esta perspetiva.

A perspetiva financeira encontra-se relacionada com a perspetiva anterior. Para uma concessão contínua e melhorada dos benefícios disponibilizados torna-se necessário a existência do equilíbrio técnico financeiro. As diferentes modalidades de benefícios devem ser capazes, financeiramente, de cobrir as suas despesas com as receitas próprias adquiridas.

Relativamente às vantagens e limitações da aplicação do BSC, a falta de respostas a esta questão permite-nos concluir que não existe informação suficiente sobre esta ferramenta de gestão aplicável às OSFL. Assim sendo, a entrevista realizada dá-nos a perspetiva de que a aplicação desta ferramenta seria possível após a formação dos colaboradores e a melhoria das suas competências, uma vez que constitui a principal limitação na sua aplicação. A importância do BSC e as suas vantagens são evidentes, sendo reconhecidas como superiores às limitações da sua aplicação.

5.2 Contribuições do Estudo

O presente estudo contribuiu para uma melhor compreensão do fenómeno “mutualismo” e o funcionamento das associações mutualistas em Portugal.

Os dados obtidos relativos à aplicação do BSC nestas organizações permitiram identificar as alterações necessários para a implementação do BSC e a importância deste para uma gestão eficiente dos recursos. Estas informações poderão ser úteis para os diretores e colaboradores destas entidades.

5.3 Propostas de Investigação futuras

Dado o inegável valor do BSC como uma ferramenta de gestão, seria interessante criar as bases de um BSC direcionado às associações mutualistas. O passo seguinte passaria pelo seu acompanhamento e avaliação com o intuito de ultrapassar as dificuldades encontradas com a sua aplicação.

Bibliografia

Almeida, H. F. (2011). *Aplicabilidade de um Balanced Scorecard em PME Portuguesas*. Dissertação, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

Broek, S., Grijpstra, D., Buiskool, B.-J., & Plooiij, M. (2011). *The role of mutual societies in the 21st century*.

Calado, S. d., & Ferreira, S. C. (2004/2005). Análise de Documentos: Método de Recolha e Análise de Dados. Obtido em 28 de Janeiro de 2015, de <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>

Carvalho, J. M. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativo*. Artigo, Instituto Superior da Maia, Maia.

Carvalho, J. M. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho* (1º ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

(2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.

(2011). *Conta Satélite das Instituições sem fins lucrativo 2006 – projecto-piloto*. Instituto Nacional de Estatística, IP.

Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação* , 221-243.

Cruz, C. P. (2006). *Balanced Scorecard, Concentrar uma Organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.

Eccles, R. G. (Janeiro - Fevereiro de 1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review* , 131-137.

Filho, H. M., Libonati, J. J., & Rodrigues, R. N. (2006). Informação gerencial baseada no Balanced Scorecard: Um estudo em uma Distribuidora de Combustíveis de Pernambuco. *ConTexto* , 6.

Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (s.d.). Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de suporte à Gestão Estratégica. Obtido em 22 de Janeiro de 2015, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-11.pdf>

- Francisco, L. A. (2012). *O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos stakeholders*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior.
- Franco, R. C. (2005). Defining the Nonprofit Sector: Portugal. *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (43).
- Franco, R. C., Sokolowski, W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2008). O Sector Não Lucrativo Português numa Prespectiva Comparada. Obtido em 21 de Dezembro de 2014, de http://www.akdn.org/publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf
- Gonçalves, H. (2014). *O Balanced Scorecard: Aplicação a uma organização sem fins lucrativos*. Dissertação, Faculdade de Economia na Universidade de Coimbra.
- Kaplan, R. S. (2008). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School* .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Janeiro - Fevereiro de 1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* , 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part. *Accounting Horizons* , 15 (1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Janeiro - Fevereiro de 1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* .
- Martins, P. J. (2012). *Gestão Estratégica com o Balanced Scorecard- Estudo de Caso*. Dissertação, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Mesquita, C. A. (2012). *O Planeamento Estratégico nos Hospitais Portugueses num contexto de austeridade: o caso particular dos Hospitais E.P.E*. Dissertação, ISCAP- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Neves, E. P. (2011). *O Balanced Scorecard como Instrumento de Alinhamento Estratégico nas Organizações*. Dissertação, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- Neves, J. C. (2007). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa* (1º ed.). Lisboa: Textos Editores, Lda.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Setp for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc.

- Oliveira, I. H. (2012). *Economia Social, Pilar de um novo Modelo de Desenvolvimento Económico Sustentável*. Dissertação , ISCAP-Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Pereira, J. L. (2009). *Contributo para a Conceção de um Balanced Scorecard num Equipamento de uma Organização sem Fins Lucrativos*. Dissertação, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- Pereira, M. H. (2012). As origens do Estado-Providência em Portugal: As Novas Fronteiras entre Público e Privado. In M. H. Pereira, *Do Estado Liberal ao Estado-Providência: um século em Portugal* (pp. 47-76). Lisboa: Editora da Universidade do Sagrado Coração.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1º ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A. M., & Barreira, M. A. (2012). *Balanced Scorecard em pequenas entidades: Estudo de Caso*. Escola Superior de Tecnologia e de Gestão, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Pitacas, J. A. (2009). *Utilidade Social e Eficiência no Mutualismo*. Dissertação, Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Rosado, R. M. (2012). *Construção de um Balanced Scorecard nas Organizações sem Fins Lucrativos*. Projeto de Mestrado, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Silva, I. P. (2012). *Gestão Estratégica: Balanced Scorecard para uma entidade hospitalar*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review* .
- Vilar, E. R. (2010). *Gestão de Organização sem Fins Lucrativos: O Desafio da Inovação Social*. (Imdições Edições Periódicos e Multimédia, Ed.) Vida Económica.

Legislação consultada:

Constituição da República Portuguesa

Decreto-Lei n.º 119/83

Decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro

Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de Março de 1990 – Código das Associações Mutualistas

Apêndices

- **Apêndice 1:** Email

Assunto: Pedido de Colaboração - Dissertação de Mestrado

Ex.^{mo} Senhor(a) Presidente

Venho por este meio solicitar a V. Ex.^a a sua colaboração no âmbito da Dissertação que estou a elaborar no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), a qual se intitula por “Balanced Scorecard - Implementação em Associações Mutualistas”.

O objetivo da dissertação prende-se em primeiro lugar por dar a conhecer este tipo de organizações e a importância que têm nos dias de hoje, e por outro lado verificar a viabilidade da implementação deste sistema de gestão, Balanced Scorecard, o qual permite avaliar o desempenho das organizações.

A sua colaboração terá um papel crucial no desenvolvimento deste tema dada a escassez de dados existente no mundo académico. Proponho-me a realizar um estudo experimental que incluirá a sua entrevista e um inquérito aos seus colaboradores, da qual resultarão dados devidamente tratados para dar resposta aos objetivos por mim traçados.

Disponibilizo o inquérito através do link indicado para que possa ter uma visão geral dos dados a tratar:

https://docs.google.com/forms/d/1SmhedvAw1A5rCemttDX955pAOwKEgq8x61IjZ40BcX0/viewform?usp=send_form

Agradecendo antecipadamente as atenções dispensadas e esperando uma breve resposta à minha solicitação, apresento a V. Ex.^a os meus melhores cumprimentos,

Joana Leal

▪ **Apêndice 2: Questionário**

Balanced Scorecard - Aplicação em Associações Mutualistas

O presente inquérito insere-se no âmbito da dissertação do Mestrado de Contabilidade e Finanças no ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

O principal objetivo deste estudo é compreender qual a viabilidade da aplicação do Balanced Scorecard nas Associações Mutualistas e descobrir quais as vantagens/desvantagens inerentes dessa aplicação.

O Balanced Scorecard consiste num modelo de gestão estratégico que traduz a visão e missão da organização num conjunto de objetivos estratégicos. Constitui uma ferramenta de apoio para os gestores, permitindo avaliar o desempenho das organizações e decidir quais as estratégias mais adequadas a serem aplicadas. Este sistema tem como base quatro perspetivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento.

As respostas adquiridas são confidenciais e pretende-se conhecer apenas a sua opinião sobre este assunto.

O questionário não demorará mais que 5 minutos.

***Obrigatório**

Indique o nome da Associação Mutualista *

O Balanced Scorecard está implementado na sua Associação? *

- Sim
- Não
- Em fase de implementação

Caso não esteja implementado, acha relevante a aplicação deste modelo na Associação?

- Sim
- Não

Caso esteja, acha que a aplicação deste modelo trouxe vantagens a Associação?

- Sim
- Não

Se sim, quais as vantagens inerentes?

Se não, quais as desvantagens inerentes?

Tem conhecimento sobre a visão e missão da Associação para qual presta o seu serviço? *

- Sim
- Não

Indique, numa escala de 1 a 3, qual o seu empenho no alcance da missão definida. *

1 2 3

Pouco Muito

Continuar »



33% concluído

Powered by
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Balanced Scorecard - Aplicação em Associações Mutualistas

*Obrigatório

Indicadores de Desempenho

Serão efetuadas questões relativas a cada perspetiva do Balanced Scorecard. Em cada uma será dada uma breve explicação.

Pretende-se que indique quais os indicadores de desempenho que considera mais relevantes na gestão da sua Associação.

Indicadores de Desempenho - Perspetiva Financeira *

A Perspetiva Financeira analisa a viabilidade financeira das estratégias definidas, quantificando os resultados obtidos.

- Autonomia Financeira
- Rácio de Liquidez
- Rácio de Rendibilidade dos Fundos Próprios
- Rácio de Estrutura das Aplicações e Origem de Fundos
- Rácio de Rendibilidade do Ativo
- Liquidez Geral
- Liquidez Imediata
- Solvabilidade
- Fluxos de Caixa
- Outro:

Indicadores de Desempenho - Perspetiva dos Clientes/Associados *

A Perspetiva dos Associados deve ser direcionada conforme a estratégia da Associação. Deve-se criar uma ligação entre os indicadores de desempenho e os segmentos de mercado e clientes/associados nos quais a Associação pretende competir.

- Número de Associados
- Número de inscrições mensais de Associados
- Quota de mercado
- Número médio de Reclamações por mês
- Tempo médio de atendimento
- Nível de satisfação do Associado

Outro:

Indicadores de Desempenho - Perspetiva dos Processos Internos *

A Perspetiva dos Processos Internos permite identificar e desenvolver processos em que a Associação se deve distinguir para atingir os objetivos traçados.

- Cumprimento de prazos
- Custos Administrativos
- Horas extra por Colaborador
- Produtividade por Colaborador
- Outro:

Indicadores de Desempenho - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento *

A Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento define as metas relativas à capacidade interna da empresa e a forma como pode orientar a formação dos funcionários para alcançar os objetivos estabelecidos.

- Investimento em Formação
- Qualificação de funcionários
- Postos informatizados
- Índice de satisfação pessoal dos funcionários
- Outro:

 66% concluído

Powered by
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)



Balanced Scorecard - Aplicação em Associações Mutualistas

*Obrigatório

Objetivos Estratégicos

Indique em cada tipo de objetivo estratégico, os que considerar mais relevantes.

Objetivos Estratégicos - Financeiros *

- Aumento do Valor da Empresa
- Crescimento do Resultado Líquido
- Aumento da Rentabilidade
- Diminuição do Risco Financeiro
- Outro:

Objetivos Estratégicos - Clientes / Associados *

- Fidelização de Clientes / Associados
- Aumento dos Serviços Prestados
- Aumento da Quota de Mercado
- Melhoria da Satisfação dos Clientes / Associados
- Outro:

Objetivos Estratégicos - Processos Internos *

- Nível de Serviço
- Liderança pela Qualidade
- Gestão Eficiente dos Recursos
- Aumento do Nível de I&D
- Outro:

Objetivos Estratégicos - Clientes / Associados *

- Fidelização de Clientes / Associados
- Aumento dos Serviços Prestados
- Aumento da Quota de Mercado
- Melhoria da Satisfação dos Clientes / Associados
- Outro:

Objetivos Estratégicos - Processos Internos *

- Nível de Serviço
- Liderança pela Qualidade
- Gestão Eficiente dos Recursos
- Aumento do Nível de I&D
- Outro:

Objetivos Estratégicos - Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional *

- Melhorar as Competências dos Colaboradores
- Melhorar o Ambiente de Trabalho
- Melhorar a Comunicação Interna
- Adaptar as Tecnologias às Necessidades
- Garantir nível elevado de satisfação dos Colaboradores
- Outro:

Clicar em "Enviar" para terminar o inquérito.

Obrigada pela sua colaboração!


Com os melhores cumprimentos,
Joana Leal

« Voltar

Enviar

100% concluído.

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Powered by
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

- **Apêndice 3:** Entrevista

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto



Entrevista

Nome da Instituição: A Beneficência Familiar do Porto –
Associação Mutualista

Pessoa entrevistada: Helena Oliveira

Função/ Cargo que ocupa: Diretora Delegada

Q1: Considera relevante a aplicação do Balanced Scorecard na associação? Quais os motivos?

Sim, considero. O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão importante no alcance dos objetivos traçados. O seu acompanhamento permitirá descobrir novas valências para os associados e o melhoramento das já existentes.

Q2: Sendo o Balanced Scorecard considerada uma ferramenta de gestão mais apropriada para as empresas com fins lucrativos, o que leva a ponderar a sua aplicação nas associações mutualistas?

Inicialmente o Balanced Scorecard foi construído para as empresas com fins lucrativos, contudo, e devido à concorrência existente entre as organizações, a exigência de um elevado desempenho tornou o Balanced Scorecard, uma ferramenta de gestão apropriada a todas as organizações.

O Balanced Scorecard trará benefícios para a Instituição e para os associados. Poderemos apresentar, em cada ano, os resultados alcançados e as medidas realizadas para a continuação da melhoria dos nossos serviços.

Q3 A perspectiva topo no Balanced Scorecard das empresas com fins lucrativos é a perspectiva financeira. No entanto, para as Organizações sem fins lucrativos a missão é considerada a perspectiva topo. Na sua opinião, para as associações mutualistas esta conclusão é apropriada?

A perspectiva financeira no topo do Balanced Scorecard não é o mais adequado para este tipo de organizações. Apesar da sua importância, é preciso ter uma perspectiva mais abrangente que consiga transmitir a visão da organização. Podemos considerar assim a perspectiva “Missão” no topo do Balanced Scorecard.

Os serviços praticados pelas associações mutualistas vão ao encontro da missão e visão definidas pelas mesmas. É com base na missão que traçamos os objetivos e iniciativas. Contudo, a perspectiva financeira é importante para que a missão seja alcançada.

Q4: Quais as vantagens que reconhece que poderiam usufruir desta aplicação? E as desvantagens?

Reconheço que as limitações da aplicação do Balanced Scorecard sejam superiores às suas vantagens. Penso que existe uma elevada dificuldade na aplicação do Balanced Scorecard, em especial nas organizações sem fins lucrativos. Para além da dificuldade na definição da estratégia, dos objetivos e indicadores, a formação e a capacidade dos funcionários será um obstáculo superior. Os funcionários têm que conseguir acompanhar o Balanced Scorecard, tanto em termos do seu desenvolvimento, como da sua gestão e avaliação.

Apesar destas limitações, reconheço que esta ferramenta constitui um fator importante na gestão das organizações dado que permite obter uma visão abrangente da organização e possibilita uma melhor gestão dos recursos disponíveis.