



Departamento de Ciências Económicas, Empresarias e Tecnológicas

O Balanced Scorecard e a sua aplicação às PME, num contexto de crise económica. A Design Box, Lda. como estudo caso.

**Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em:
Gestão de Empresas (Auditoria Contabilística, Económica e Financeira)**

Orientado por:

Professor Doutor Joaquin Texeira Quiròs
e Professora Doutora Maria Rosário Justino

Apresentado por:

Paula Alexandra A.Barreiros Carvalho

Lisboa, março de 2014

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, como símbolo da concretização de um sonho a que me tinha proposto.

Especialmente aos meus filhos, por quem, espero que este trabalho seja entendido como exemplo de que a perseverança e a realização dos objetivos devem estar sempre presentes no nosso caminho.

Agradecimentos

Agradeço a todos os que me ajudaram e apoiaram, tornando possível e mais fácil a realização deste trabalho.

Em particular gostaria de agradecer ao meu marido e aos meus filhos, aos meus orientadores, a Professora Doutora Maria Rosário Justino e o Professor Doutor Joaquín Texeira Quirós, mas também a todas as pessoas que trabalham na Design Box, Lda..

Epígrafe

“O pensamento criativo é o valor atual
mais cobiçado e gerador de lucro para
qualquer indivíduo, empresa ou país.
Possui a capacidade de mudá-lo a si,
ao seu negócio e ao mundo.”

Robert P. Crawford

Resumo

De entre os fenómenos mais marcantes da sociedade contemporânea, pode-se dizer que a globalização foi um dos mais relevantes. Se por um lado este fenómeno aproximou os povos de todo o mundo, teve por outro, enormes consequências na economia global, que levou as organizações a necessitarem de uma maior preparação ao nível da sua gestão estratégica, para fazerem frente ao aumento da competitividade dos mercados.

Contudo, as organizações depararam-se ainda com outros desafios, designadamente, o surgimento de uma crise económica internacional, a adoção, na Europa, de uma moeda demasiado forte (euro), para o nível de produtividade de alguns países e, mais recentemente a situação de diversos países europeus terem de pedir ajuda financeira.

Para serem bem-sucedidas, as organizações necessitam de definir um rumo orientador das suas atividades e ainda avaliar essas linhas orientadoras, no sentido de tomarem as medidas corretivas necessárias. Para o conseguirem não basta avaliar o seu desempenho financeiro, na medida em que são os fatores intangíveis, no contexto atual, que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações e que dão aos gestores, sistemas de informação integrados de gestão estratégica e não apenas ferramentas que permitem avaliar o passado.

Seguindo esta linha de necessidade de avaliação do desempenho e implementação de uma gestão estratégica de longo prazo, surge a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspetiva financeira, mas que inclui novas perspetivas não financeiras, relacionadas com fatores intangíveis considerados fundamentais.

Após revisão da literatura, verifica-se um grande enfoque da aplicação do BSC a grandes organizações. Tendo as PME enorme predominância no tecido empresarial, objetiva-se analisar o como e o porquê de uma PME utilizar o BSC, e assim tentar demonstrar como esta ferramenta é importante para a avaliação do seu desempenho e consequente implementação de estratégias empresariais.

Palavras-chave: Globalização, crise internacional, avaliação de desempenho, gestão estratégica, *Balanced Scorecard* nas PME.

Abstract

Among the more remarkable phenomena of contemporary society, it can be said that globalization was one of the most relevant. If on one side this phenomenon approached people all over the world, on the other had huge consequences in the global economy, leading organizations to require higher preparation in terms of their strategic management, to face the increasing competitiveness of markets.

However organizations were faced with yet other challenges, including the emergence of an international economic crisis, the adoption in Europe of a too strong currency (euro) for the level of productivity in some countries and, more recently, the situation of several European countries had to ask for financial support.

To be successful, organizations need to set a course advisor of their activities and also evaluate these guidelines in order to take corrective actions. To achieve it, is not enough to evaluate their financial performance, since, in the current context, are the intangible factors that ensure the sustainability and competitiveness of organizations and give managers integrated information systems of strategic management, not just tools to evaluate the past

Following this line of need for performance evaluation and implementation of a long-term strategic management, appears the use of the Balanced Scorecard (BSC) as a management tool that aims to provide a comprehensive and integrated overview of the organizational performance according to the financial perspective, but that includes new non-financial perspectives related to intangible factors considered fundamental.

After reviewing the literature, there is a big focus of the BSC implementation by large organizations. Having the PME's huge predominance in the entrepreneurial, the objective is to analyze how and why a PME uses the BSC, and so try to demonstrate how this tool is important for evaluating its performance and consequent implementation of business strategies

Key-words: Globalization, international crisis, performance evaluation, strategic management, Balanced Scorecard in PME's

Índice

Dedicatória	1
Agradecimentos.....	2
Epígrafe	3
Resumo.....	4
Abstract	5
Índice	6
Índice de Quadros e Tabelas	8
Lista de Abreviaturas e Siglas	9
1 Introdução.....	10
1.1 - Relevância do tema	10
1.2 - Objetivos da investigação.....	12
1.3 - Metodologia	12
1.4 - Estrutura do trabalho	14
2 Enquadramento Teórico	15
2.1 - Estratégia Empresarial.....	15
2.2 - Evolução dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	18
2.3 - O Balanced Scorecard	21
2.3.1 - Origem, conceito e evolução do BSC	21
2.3.2 - Conceitos fundamentais do BSC	26
2.3.2.1 - Missão, Visão, Valores e Estratégia	26
2.3.2.2 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas.....	29
2.3.2.3 - Os resultados e os indutores de desempenho.....	29
2.3.2.4 - A relação com os objetivos financeiros	30
2.3.3 - Perspetivas do BSC.....	31

2.3.3.1	- A Perspetiva Financeira.....	31
2.3.3.2	- A Perspetiva Clientes.....	33
2.3.3.3	- A Perspetiva Processos Internos.....	34
2.3.3.4	- A Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	36
2.3.3.5	- Relações de Causa e Efeito. O Mapa Estratégico.....	37
2.3.4	- O BSC como sistema de gestão estratégica	40
2.3.5	- Os princípios das organizações focadas na estratégia.....	42
2.3.6	- O BSC e a atual economia recessiva.....	44
2.4	- As PME e o Balanced Scorecard.....	46
2.4.1	- PME: Conceito e características	46
2.4.2	- O Balanced Scorecard nas PME	49
2.4.3	- Características específicas na elaboração de um BSC numa PME.....	51
3	- Estudo de Caso: O BSC aplicado à Design Box, Lda.....	52
3.1	- A Design Box – Soluções de Design, Lda	53
3.2	- Análise do encadeamento estratégico da Design Box.....	56
3.3	- Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i>	57
3.3.1	- As quatro perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores	57
3.3.2	- Fatores críticos de sucesso	59
3.3.3	- Planos de ação.....	60
3.3.4	- Elaboração de Mapas de Estratégia	61
4	- Conclusão e Considerações Finais.....	65
4.1	- Conclusão	65
4.2	- Limitações do estudo.....	67
4.3	- Recomendação para investigação futura	67
	Referências Bibliográficas	68

Índice de Quadros e Tabelas

Figura 2-1. <i>Balanced Scorecard</i> - Primeiros Anos	22
Figura 2-2. Traduzir a Visão e a Estratégia em Quatro Perspetivas	23
Figura 2-3. Fases da Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	25
Figura 2-4. Pilares do <i>Balanced Scorecard</i>	26
Figura 2-5. Indicadores financeiros e o ciclo de vida da empresa	32
Figura 2-6. O Modelo Genérico da Cadeia de Valor	35
Figura 2-7. Exemplo de Relações Causa-Efeito.....	38
Figura 2-8. Exemplo de Um Mapa de Estratégia	39
Figura 2-9. Gestão Estratégica - Quatro Processos	41
Quadro 2-10. Critério Europeu de Definição de PME	47
Figura 2-11. Empresas Portuguesas - Perfil por dimensão	48
Figura 3-1. Principais Clientes/Marcas	54
Figura 3-2. Matriz SWOT	56
Figura 3-3. Mapa de Estratégia	62
Figura 3-4. Mapa de Objetivos Estratégicos e Ações	63
Figura 3-5. Mapa de Indicadores e Metas (triénio 2014 a 2016)	64

Lista de Abreviaturas e Siglas

BSC - *Balanced Scorecard*

HBR - *Harvard Business Review*

PME - Pequena e Média Empresa

OE - Objetivo Estratégico

TOC – Técnico Oficial de Contas

1 Introdução

1.1 - Relevância do tema

Ao longo do séc. XX acentuou-se a agressividade do ambiente em que as empresas operavam. Os mercados começam a ficar saturados e de uma forma geral as empresas só conseguiam aumentar a sua quota de mercado à custa da quota de mercado da concorrência. A globalização e a crise económica e financeira vieram agravar a situação e aumentar as pressões no mercado.

No seguimento destas alterações, os gestores sentiram a necessidade de alterar as suas estratégias e para tal precisavam de sistemas que acompanhassem o desenvolvimento do desempenho das empresas segundo uma maior variedade de perspetivas e de forma mais atempada. Contudo, as informações de carácter puramente financeiro, com base no material contabilístico, eram insuficientes. Era necessário obter informações sobre a própria empresa como entidade jurídica, o seu produto, os mercados em que opera, as condições de funcionamento interno, os diversos riscos e condicionalismos relacionados com o meio envolvente e a conjuntura nacional e internacional. Todos estes elementos são de especial relevância para ultrapassar o carácter estático e frio dos números e permitir fazer a ligação entre o passado e o futuro da empresa.

Se foi importante a constatação de que os indicadores financeiros não eram suficientes para um adequado sistema de gestão, começou também a ganhar importância a ideia de que a avaliação do desempenho deveria centrar-se e ser orientada pela estratégia.

Em 1992, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, surge o conceito de *Balanced Scorecard* como uma metodologia que fornecia informação de gestão, de natureza financeira e não-financeira, para avaliação do desempenho das organizações. Contudo as práticas empresariais e o rápido sucesso de implementação deste modelo, fez com que este evoluísse para um instrumento de gestão estratégica, que consegue transpor os objetivos estratégicos para os níveis operacionais das empresas.

Nos últimos anos, o BSC foi uma das metodologias de gestão estratégica com maior notoriedade e implementação, em grandes empresas, em vários continentes. No entanto, é um facto que ainda hoje em Portugal são poucas as organizações que adotaram este modelo.

No tecido empresarial português ainda se verifica que uma grande parte dos empresários apenas considera importante o controlo operacional, pelo que ao nível da planificação e do controlo estratégico a mentalidade se afasta muito do que prevalece na maioria dos países da União Europeia.

Mas operando num mercado globalizado é urgente que as empresas portuguesas, aumentem a sua produtividade e se tornem inovadoras. Pelo que aplicar o BSC, como ferramenta de gestão estratégica, numa ótica de longo prazo, onde a missão e as estratégias são transformadas em objetivos e medidas, organizadas em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento), poderá ser um caminho a seguir.

É uma realidade, que existem muito poucos estudos sobre a aplicação deste modelo em PME, o que também pode explicar a pouca aplicabilidade do modelo nas empresas portuguesas, onde cerca de 97% são PME. Contudo não é consensual entre os académicos que esta ferramenta de gestão não possa ser útil em empresas de menor dimensão.

A este propósito Chow, C. *et al.* (1997), confirmaram, através de estudos empíricos realizados nos EUA, que o modelo parece ser adequado também em empresas de pequena e média dimensão.

É também certo que a ferramenta de apoio à gestão, desenvolvida por Kaplan e Norton, foi criada com flexibilidade suficiente para se adaptar a qualquer contexto da vida moderna das organizações, mas mais importante é o facto dos próprios autores ainda estarem a trabalhar na evolução desta ferramenta e ainda saírem publicações de autores como Russo, J. (2009), fazendo uma adaptação deste modelo à realidade das PME, dando um sinal claro que esta ferramenta está longe de ter esgotado as suas potencialidades.

Com base no contexto explanado, pareceu-nos oportuno elaborar a presente dissertação com o objetivo de analisar e perceber se é possível aplicar o BSC numa PME real. Para tal foi escolhida a empresa Design Box- Soluções de Design, Lda..

Embora baseado em bibliografia diversa, o trabalho apresentado apoia-se fundamentalmente na literatura publicada pelos criadores do conceito *Balanced Scorecard*, com as adaptações que se revelarem necessárias à dimensão da empresa.

1.2 - Objetivos da investigação

A investigação a desenvolver tem como objetivo genérico a análise do papel do *Balanced Scorecard* na avaliação de desempenho empresarial e na sua relação com a formulação e implementação de estratégias, como forma de contribuir para a obtenção de vantagens competitivas, a fim de garantir a sustentabilidade e sobrevivência das empresas no mercado no longo prazo.

Sendo a revisão da literatura o ponto de partida para uma caracterização mais abrangente do tema, segue-se a análise prática do BSC no contexto das PME, recorrendo-se à empresa Design Box, Lda. para elaborar um estudo de caso o qual tem como objetivo último deste trabalho demonstrar que, com as devidas adaptações, o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton não só é passível de ser aplicado a uma pequena/microentidade, mas também comprovar que a sua aplicação a esta realidade empresarial poderá ser um dos caminhos a seguir, pelos gestores de topo (gerência ou direção), de forma a não negligenciarem a mensuração e análise de fatores estrategicamente importantes, de âmbito não-financeiro, relativos à infraestrutura humana e organizacional, fundamentais na orientação das empresas no sentido da criação de valor no futuro.

1.3 - Metodologia

Considerando o tipo de estudo, o problema identificado e os objetivos estabelecidos, a natureza da investigação é predominantemente qualitativa.

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. Contudo, Godoy, Arilda S. (1995) enumera um conjunto de características comuns que identificam uma pesquisa desta natureza. De entre elas destaca-se: a pesquisa qualitativa ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, e a modalidade desta pesquisa ser basicamente descritiva.

Assim, este trabalho apoia-se numa revisão bibliográfica sobre Estratégia Empresarial, Sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho e sobre os conceitos fundamentais do BSC, bem como num estudo de caso, que é desenvolvido através de pesquisa e ação. Esta opção deve-se ao facto do próprio autor do trabalho ser o responsável pela implementação do Sistema BSC na empresa objeto de análise. Este contexto é observado por Yin, Robert K. (2010), onde se

recomenda esta metodologia quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenómenos ocorrem e também pelo enfoque exploratório e descritivo adotado, onde o pesquisador deverá estar aberto às descobertas do estudo. Yin (2010) destaca, também, este tipo de pesquisa como sendo um estudo de caso numa modalidade denominada “observação participante”, na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo, mas pelo contrário “assume uma variedade de funções e pode, de facto, participar nos eventos estudados”.

Partindo do referencial do BSC aplicado nas grandes empresas, este estudo de caso será realizado de forma mais simples, pelo facto da estrutura organizacional da empresa em causa se enquadrar numa PME. É contudo, um eficaz início para uma investigação mais abrangente, possibilitando um desenvolvimento posterior, com mais tempo e recursos.

Após uma revisão de literatura e de forma a ir de encontro aos objetivos propostos irá ser utilizado um processo construído por três principais etapas:

1. Será feita uma recolha de informação sobre a organização em questão, com especial ênfase na sua visão, missão, valores organizacionais e atual estratégia. O que permitirá contextualizar e conhecer melhor os propósitos da Design Box, Lda, possibilitando uma melhor adequação de uma futura estratégia a desenvolver.
2. Segue-se um diagnóstico da situação da organização, que identifique a sua posição no setor de atividade em que se insere, as suas competências nucleares, bem como as suas possibilidades de desenvolvimento. Para tal será elaborada uma matriz SWOT.
3. Na última fase proceder-se-á ao desenvolvido um modelo BSC, que pela dimensão da empresa será implementado um único BSC da gestão de topo, relativamente simplificado, procurando medir e gerir os elementos financeiros e não financeiros que sejam fundamentais para o negócio. Tal como sugerem *Chow et al. (1997)*, apesar da grande diversidade das PME, as quatro perspetivas elementares, defendidas por Kaplan e Norton, parecem adequadas como ponto de partida para a construção do modelo

1.4 - Estrutura do trabalho

A presente dissertação divide-se em 4 capítulos.

O capítulo 1 é dedicado à introdução, onde se tenta explicar o “quê” o “porquê” e o “como” do tema abordado.

Segue-se o capítulo 2 com o enquadramento teórico. Este inicia-se com uma breve apresentação do conceito de estratégia empresarial e da sua evolução, mas também da enorme importância que esta temática tem no mundo empresarial da atualidade.

O ponto 2.2, é dedicado à questão da avaliação do desempenho nas empresas e explicada a evolução ocorrida neste campo, culminando na primeira abordagem ao tema *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho, que contempla indicadores financeiros e não-financeiros.

Aida no capítulo 2, no seu ponto 2.3, efetua-se a exposição do conceito do *Balanced Scorecard*. Inicialmente é feita a abordagem sobre a origem e evolução desta ferramenta de gestão, seguindo-se a explanação dos diferentes elementos fundamentais que compõem esta metodologia, designadamente nas suas quatro perspetivas e articulação das mesmas, bem como o conceito de mapa estratégico. Expõe-se ainda a forma como esta ferramenta funciona como sistema de gestão estratégica. Na parte final deste ponto apresenta-se o enquadramento da eventual aplicabilidade do modelo no atual contexto de recessão económica.

O ponto 2.4, inicia-se com uma abordagem sobre o conceito e características das PME. Segue-se uma primeira apresentação das questões que se colocam na aplicabilidade da metodologia *Balanced Scorecard* às pequenas e médias empresas, indicando-se algumas especificidades deste universo empresarial a ter em conta na aplicação do BSC.

O capítulo 3 será, finalmente, dedicado à aplicação de um estudo de caso, procurando comprovar que o BSC também é aplicável no contexto PME.

No último capítulo do trabalho serão apresentadas as considerações finais ao *Balanced Scorecard* bem como as apreciações e conclusões à aplicação do modelo na Design Box.

2 Enquadramento Teórico

Neste capítulo será feita a revisão literária considerada relevante e que irá ser o suporte do estudo de caso.

Numa visão histórica sintetiza-se a importância da gestão estratégica como papel fundamental nas organizações, de modo a que estas possam enfrentar o ambiente competitivo e em constante mudança em que operam. Seguidamente aborda-se a problemática da medição do desempenho das empresas, que até há poucos anos era basicamente avaliado por indicadores de ordem financeira, mas que se têm vindo a revelar insuficientes para sustentar o sucesso e as vantagens competitivas a longo prazo. Neste contexto, será abordado a utilização de indicadores não-financeiros como elementos fundamentais para a medição do desempenho empresarial.

É ainda feita a apresentação do *Balanced Scorecard*, desde a sua origem até aos dias de hoje, como sistema de medição do desempenho e de gestão estratégica, e a sua relação com o universo das PME.

2.1 - Estratégia Empresarial

Definir estratégia não é uma tarefa fácil, na medida em que as definições do seu conceito são tão vastas como os autores que as referem¹.

Contudo, antes de ser abordada esta temática do ponto de vista das organizações, importa referir a origem grega da palavra Estratégia, que deriva do termo *Stratégo*. Significava inicialmente “a arte do general” e designava o comando militar. Ainda hoje o conceito de estratégia é frequentemente usado no sentido militar.

Embora complexa a sua definição, a palavra Estratégia é, hoje em dia, uma das mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se muito presente na literatura da especialidade. Sendo entendida como um elemento fundamental de um qualquer sistema de gestão.

¹ Nomeadamente: Chandler (1962), Ansoff (1965), Katz (1970), Steiner e Miner (1977), Porter (1980), Quinn (1980), Martinet (1984) e Hax e Majluf (1988)

Como afirma Hambrick, Donald. C. (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional o que dificulta uma definição de consenso.

Embora o conceito de estratégia seja de abordagem diversa, pois assenta na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento, segundo Isabel Nicolau (2001), todas as definições de estratégia assentam:

- na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente, que se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro oferece oportunidades que importa aproveitar;
- na importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações;
- no facto das estratégias se poderem estabelecer ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas no seu seio;
- e na circunstância de todas as organizações terem subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita.

Contudo, as grandes alterações ocorridas no ambiente competitivo das últimas décadas obrigam a uma visão mais contemporânea da estratégia e da gestão estratégica que é, consensualmente entendida, como o conjunto de técnicas de gestão e de avaliação de empresas, bem como um conjunto de ferramentas (softwares) concebidas para ajudar na tomada de decisão de alto nível. Deste modo, a estratégia nas organizações visa capacitar as potencialidades de gerar vantagens competitivas, reforçando as competências centrais, que distinguem uma organização dos seus competidores. Como afirma Michael Porter no artigo “*What is strategy?*”² «Ser diferente é a essência da competitividade estratégica. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades a executar, por serem capazes de proporcionar um mix de valor único».

Segundo Cruz (2009), a estratégia funciona como uma matriz, um esquema de classificação em que os estímulos de entrada e as informações do mercado podem ser tratados e ordenados. É Também uma estrutura cognitiva capaz de captar, de filtrar, de simplificar, de interpretar e explicar o mundo, e assim facilitar a ação. Não tem portanto a função de resolver problemas, mas de enquadrar um conjunto de respostas-tipo que permitirão solucionar os problemas emergentes.

² Publicado pela HBR, nov.-dez. 1996.

A estratégia cimenta-se na investigação, no desenvolvimento tecnológico e inovação e no enfoque no mercado, isto é, nos clientes e na satisfação das suas necessidades e expectativas. (Almeida, 2012)

Segundo Jean Brilman (2000), a estratégia empresarial incide fundamentalmente sobre quatro etapas:

- a)** Os gestores têm realmente que conhecer a empresa e saber a situação de partida da mesma: atividades, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, etc.;
- b)** Os gestores têm de estabelecer o percurso que a empresa terá de seguir: modificação ou não de atividades, trunfos competitivos a explorar, fidelização, seleção e procura de clientes, em que país ou países deve apostar, etc.;
- c)** Os gestores têm de idealizar e selecionar o modo de concretizar tal caminho: investimentos em novas tecnologias de informação e de comunicação, *marketing*, *benchmarking*, *balanced scorecard*, contabilidade estratégica, etc.;
- d)** Os gestores têm de concretizar a estratégia, ou seja, atuar e estabelecer métodos de organização e fixação da estratégia.

Também para Teixeira, S. (2011), a gestão estratégica consegue ter a capacidade de proporcionar às empresas uma panóplia de benefícios que se podem traduzir em vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Existindo três benefícios fundamentais advindos da gestão estratégica, que são:

- a)** Consistência da ação – Resulta do conhecimento dos objetivos da empresa e da forma como estes serão atingidos;
- b)** Gestão mais proativa – Traduz-se no esforço dos gestores para que o desempenho da empresa se encontre dentro do planeado, «na prática, consiste em fazer com que aconteça o que quer que aconteça e não o que aconteceria no caso de não haver qualquer atuação de gestão» Teixeira (2011:31);

- c) Maior envolvimento dos gestores e do pessoal – A discussão alargada entre todos os colaboradores acerca das estratégias inerentes à atuação da empresa, leva a um sentimento de pertença na organização.

Contudo, com as profundas mudanças no comportamento organizacional provocadas principalmente pelo aumento da velocidade de transações comerciais de todos os tipos, possibilitada pela intensificação do uso da Internet no cotidiano das empresas, pode-se até questionar a importância e validade da elaboração de uma estratégia contra os bruscos movimentos das organizações num curtíssimo espaço de tempo. A partir deste ponto de vista, algumas empresas podem até optar pelo abandono de qualquer esforço para estruturar uma estratégia empresarial de longo prazo, focando as suas energias no seu *modus operandi*. Contudo como afirma Porter (no artigo já referido “*What is strategy?*”), eficácia operacional significa realizar atividades similares melhor do que os rivais, posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes dos rivais ou realizar atividades semelhantes, mas de forma diferente.

Assim, como refere Carvalho, J. (2013), o pensamento estratégico leva ao estabelecimento de prioridades a atingir no futuro; obriga a fazer escolhas sobre o que fazer e não fazer; implica a determinação dos recursos necessários e a sua alocação para atingir os objetivos; e permite a definição de um plano estratégico que coloque toda a organização focada nos mesmos objetivos e nas formas de os atingir.

2.2 - Evolução dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

A partir do final do séc. XX, foi notável a crescente competição entre as empresas e o elevado grau de exigência dos mercados em que estas se inserem. Muito caracterizado por um ambiente centrado na informação, na globalização, nos novos formatos organizacionais de descentralização, no trabalho menos físico mas mais mental e criativo em que o foco de atenção passou a estar centrado no cliente e na sua satisfação (até ao fim do ciclo de vida de consumo do produto ou serviço que é fornecido), em ciclos de vida curtos dos produtos e serviços, bem como no aumento do valor da informação e do nível de exigência e de conhecimento dos consumidores.

Esta nova economia acarretou uma indispensável reflexão sobre diferentes problemáticas no domínio da gestão das organizações. Para serem bem-sucedidas, as empresas necessitaram não só de definir um rumo orientador das suas atividades, mas também avaliar em que medida estão a prosseguir essa linha de orientação, a fim de tomarem as medidas corretivas necessárias.

Tal como refere Russo (2009), também a nível nacional, a problemática da medição do desempenho das organizações constitui uma preocupação tanto a nível académico, como dos gestores e empresários. A melhoria do desempenho das empresas representa uma das questões fundamentais da atualidade para a economia portuguesa. Na verdade, a abertura e globalização dos mercados, mais concretamente a partir dos anos 80, com consequente aumento da pressão concorrencial, tem exposto as dificuldades decorrentes da baixa performance e pouca produtividade de grande parte das empresas nacionais, se comparadas com as suas congéneres de países desenvolvidos. Mais recentemente, a concorrência oriunda de países menos desenvolvidos, mas com acesso às tecnologias e com baixos custos de mão-de-obra qualificada (países do Leste Europeu e Asiáticos, com particular destaque para a China), tornou fundamental a compreensão e o domínio dos mecanismos que podem influenciar e apoiar o rápido incremento do desempenho da generalidade das empresas portuguesas.

Pode-se considerar que os primeiros sistemas de avaliação de desempenho surgiram no início de 1900, através do aperfeiçoamento da contabilidade de custos, com o objetivo de emitir relatórios financeiros para o interior e exterior das organizações. No essencial, estes primeiros sistemas tratavam de produtos com ciclos de vida na maturidade, produção em massa e avanço tecnológico estagnado.

Desde então, os sistemas de avaliação têm sofrido várias alterações, acompanhando a evolução natural das empresas e as suas formas de gestão. Esses sistemas, constituem uma das áreas das empresas mais afetada, nos últimos 20 anos, pela globalização, pois com a tendência de todas as empresas intensificarem a pressão competitiva através de vantagens estratégicas distintas, a necessidade de se desenvolver tais sistemas de avaliação, que liguem a estratégia às decisões operacionais, aumentou significativamente.

Salienta-se que este facto também foi constatado, há mais de quatro décadas, por Skinner (1969), onde o autor ressalta que, devido à não perceção do dinamismo do mercado, incluindo a aceleração da competição internacional, mudanças tecnológicas na produção e em sistemas

de informação, e mudanças sociais na força de trabalho, os sistemas de avaliação ficaram desatualizados, e os conceitos de gestão ultrapassados, por se focarem em eficiência e não em estratégia.

Até há poucos anos, o desempenho empresarial era basicamente avaliado por indicadores de ordem financeira, retirados dos relatórios e demonstrações financeiras e englobados em sistemas de gestão, utilizadores de ferramentas como o *Tableau de Bord* e o *Reporting*, entre outros. Assentes na conceção clássica do modelo contabilístico, cujo objetivo visa a correta afetação dos recursos materiais e financeiros.

Porém, pensamos ser consensual que estes têm-se revelado cada vez menos capazes de analisar e determinar os pressupostos fundamentais que explicam o sucesso e insucesso das empresas. Basta observar que a valorização atribuída pelos mercados bolsistas aos títulos das empresas depende fortemente de fatores não-financeiros, intrínsecos e extrínsecos às próprias empresas. (Russo, 2009)

Segundo Carvalho, C. e Azevedo, G. (2001:57), «a razão da crescente inadequação dos sistemas tradicionais reside no facto de, cada vez mais, com o surgimento da era da informação, os fatores críticos de sucesso para a competitividade das empresas dependerem de fatores intangíveis, tais como:

- A qualidade dos seus produtos e serviços;
- O nível de satisfação e o grau de fidelização dos clientes;
- A capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos;
- A motivação e competência dos trabalhadores.»

Assim, e apesar da importância dos indicadores financeiros como medida desempenho, é necessário o estabelecimento de outros indicadores que sejam, também, o suporte da tomada de decisão na gestão das organizações.

Nesta análise é igualmente importante introduzir a questão da perspetiva temporal e, como refere Drucker, P. (1995:1) «os gestores de empresas necessitam antes de sistemas de informação integrados com a estratégia, e não de ferramentas utilizadas apenas para recordar o desempenho passado.»

Russo (2009:10), refere que «os dados puramente contabilísticos não enfatizam os elementos que conduzem os gestores aos bons ou maus resultados financeiros futuros». Se relacionarmos a questão temporal com os fatores intangíveis verifica-se que os dados contabilísticos ignoram o valor financeiros dos ativos intangíveis (I&D, recursos humanos, *goobwill*, entre outros), problema que pode ser agravado se os gestores das empresas se sentirem pressionados a alcançarem resultados financeiros de curto prazo, em vez de privilegiarem objetivos de longo prazo.

É neste contexto que nos anos 80 e 90 surgiram várias propostas de ferramentas de medição do desempenho, que contemplavam tanto medidas financeiras como não-financeiras. Neste processo, foi decisivo a divulgação do conceito de *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton, em 1992, que defende que as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros para medir o desempenho organizacional. Evitando, deste modo, que o sistema de gestão de desempenho gere comportamentos que sacrifiquem a criação de valor a longo prazo, pela preferência dada ao desempenho de curto prazo.

2.3 - O Balanced Scorecard

2.3.1 - Origem, conceito e evolução do BSC

O conceito de BSC foi sistematizado por Robert Kaplan e David Norton, como consequência de um estudo, por eles liderado, realizado em 1990 e resultado de pesquisas encomendadas por 12 grandes empresas norte-americanas³, que verificavam a crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais, usados na avaliação do seu desempenho.

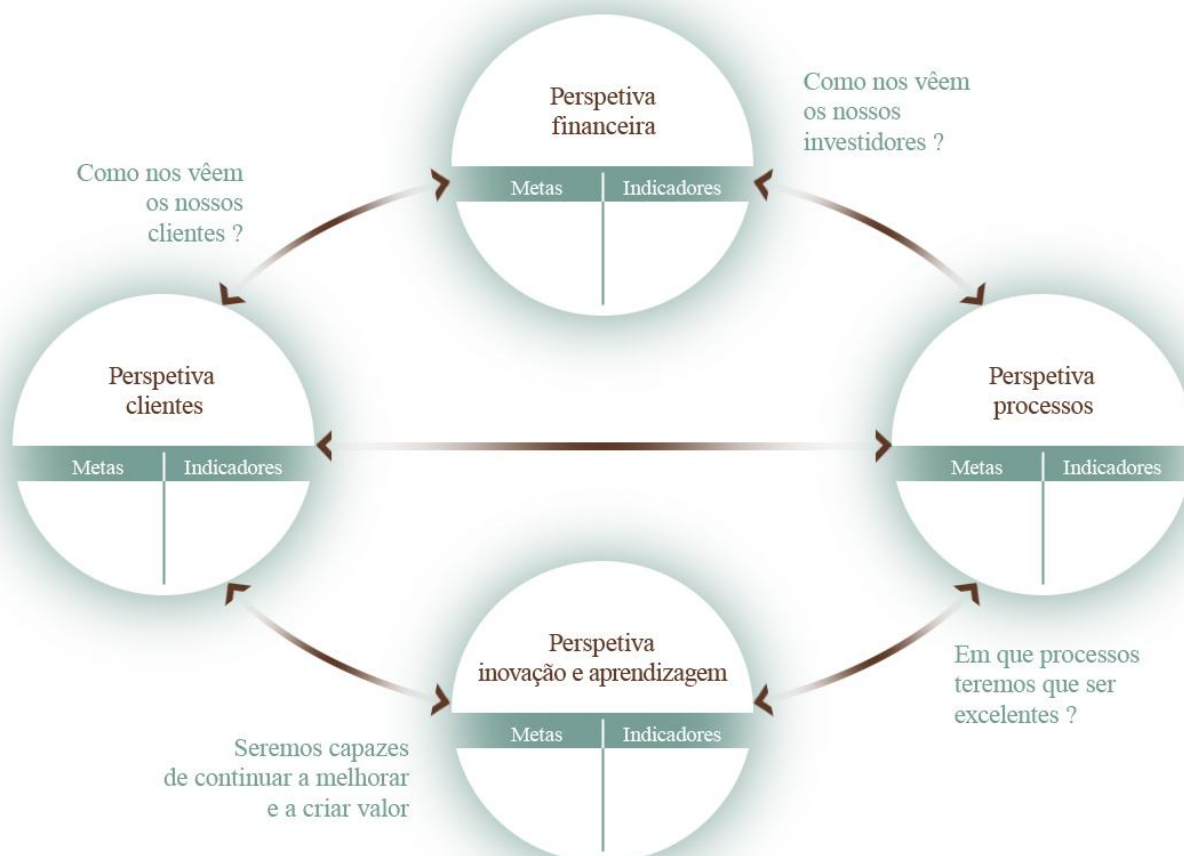
As sínteses das conclusões deste estudo encontram-se publicadas num artigo, de 1992, da *HBR* – “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”, e onde se verifica, claramente, que o estudo mostrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica.

Assim, há tradicional dimensão financeira, Kaplan e Norton acrescentam mais três perspetivas – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, nas quais são fixados objetivos e indicadores que têm que funcionar de forma integrada, estabelecendo relações de

³ Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada (Martínez Rivadeneira, 2000)

causa e efeito entre todas elas. Esta articulação entre objetivos, realizada através de relações causa-efeito, constitui uma das características mais importantes do BSC.

Figura 2-1. *Balanced Scorecard* - Primeiros Anos



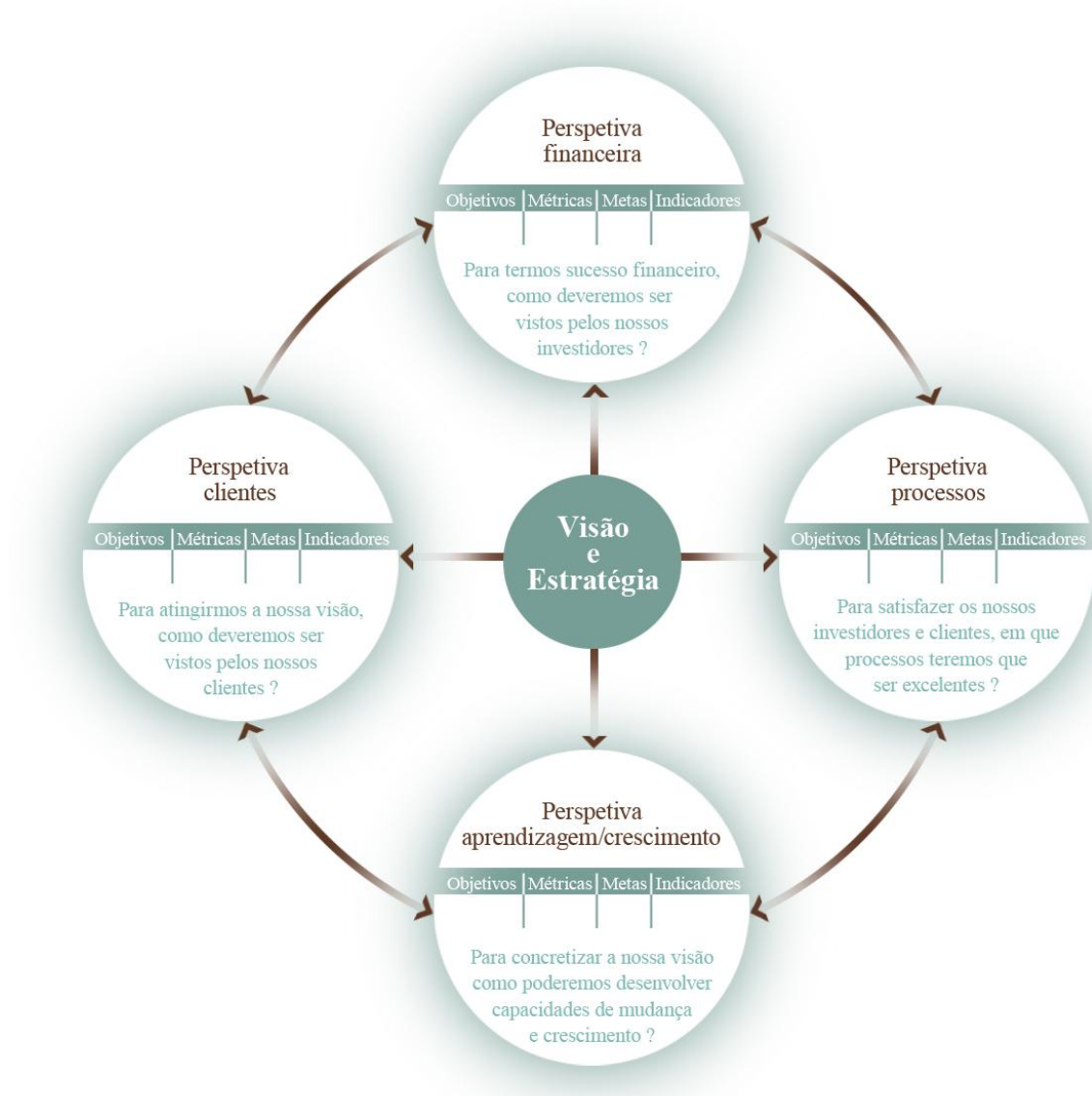
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, HBR, jan-fev. 1992, pp. 72

No período de 1992, o modelo foi implementado em diversas empresas, com a colaboração dos seus autores. Estas experiências permitiram, ao BSC, que era visto como um sistema de medição de desempenho, reforçar a sua importância no sentido de vincular medidas do modelo à estratégia organizacional. Pelo que em 1993, Kaplan e Norton publicaram, na HBR, um novo artigo sobre a evolução do BSC. Este artigo, “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”, descrevia a importância de eleger indicadores alicerçados no êxito estratégico.

Mais uma vez, como resultado da continuada aplicação do BSC na prática empresarial o modelo foi evoluindo e passou a ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, pelo

que em 1996, Kaplan e Norton, publicam outro artigo na HBR, com o título de “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” (Figura 2.2.). Assim o BCS pôde converter-se na “pedra angular” dos sistemas de gestão de uma organização.

Figura 2-2. Traduzir a Visão e a Estratégia em Quatro Perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, HBR, jan-fev. 1996a

Embora já em artigos anteriores, os dois autores referissem que os conceitos de visão e estratégia eram cruciais, estes não integravam a figura inicial de representação do modelo (Figura 2.1.). A nova imagem do modelo (Figura 2.2.) significava, de forma clara, que o BSC

estava a ser usado para gerir a estratégia. Outra novidade, consistiu na inclusão dos quatro conceitos fundamentais – objetivos, indicadores, metas e iniciativas - em cada uma das perspectivas, funcionando numa sequência lógica e estabelecendo relações causa-efeito.

Contudo, a evolução do modelo foi acontecendo ao longo da década de 90 e à medida que a sua implementação se foi generalizando por milhares de organizações, os autores do modelo constatarem que com frequência os gestores e as equipas de projeto, ao tentarem estabelecer as relações causa-efeitos, utilizavam representações gráficas de modo a visualizarem essas ligações. Assim, Kaplan e Norton aperfeiçoaram estas representações gráficas, tendo criado o Mapa Estratégico, dotando o sistema de gestão estratégica baseado no BSC, de uma nova e poderosa ferramenta de comunicação. O modelo entrava numa nova fase de evolução “Sistema de comunicação da estratégia”.

A primeira grande referência bibliográfica sobre os Mapas de Estratégia surge no final de 2000b, num artigo da HBR “*Having Trouble With Your Strategy? Then Map It*”, da autoria de Kaplan e Norton, no qual é descrito o conceito, o aspeto gráfico dos mapas e enumerado o conjunto de potencialidades do novo instrumento, desenvolvido e aperfeiçoado perante situações reais nas organizações implementadoras.

O BSC continuou a expandir-se, emergindo uma enorme quantidade de livros, artigos, seminários, conferências, publicações na internet, etc., sobre o assunto. O número de empresas de consultoria para apoiar a implementação do modelo cresceu e foram desenvolvidas metodologias cada vez mais consistentes para produzirem resultados rápidos, assim como foram desenvolvidas soluções de *software* específicas para BSC.

Este enorme sucesso do modelo levou, mais recentemente, a que este fosse utilizado como um instrumento de gestão da mudança (Figura 2.3.), alinhando pessoas, processos e infraestruturas – com a estratégia. Concretizar este alinhamento leva à mudança e este mais recente posicionamento do BSC, foi captado por Kaplan e Norton que no quarto livro *Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, publicado em 2006, reforçam a importância do alinhamento e introduzem novos conceitos e metodologias para o desenvolver com sucesso.

Figura 2-3. Fases da Evolução do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Pinto (2009:95)

Importa salientar, que o BSC foi criado a pensar nas empresas do setor privado, mas gradualmente foi adaptado e introduzido nos serviços públicos e nas organizações sem fins lucrativos. Em 2000a, quando Kaplan e Norton publicaram o livro – *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* – existiam já várias implementações nos serviços públicos.

Os autores até agora referidos foram os criadores e impulsores deste modelo, mas muitos outros investigadores se inclinaram sobre o assunto e com novas edições, acrescentaram a este conceito outros atributos, até aperfeiçoando-o como ferramenta de gestão⁴.

Após esta breve apresentação do percurso evolutivo do BSC, seguir-se-á a descrição detalhada desta metodologia de gestão estratégica, que pretende facilitar, no atual ambiente competitivo, a definição de um rumo das organizações e o alinhamento e domínio de fatores não-financeiros e intangíveis.

⁴ A título de exemplo pode-se referir: O BSC modificado e adaptado à gestão da cadeia de fornecimento, de Brewer e Speh (2000) e o BSC do “Capital Intelectual”, de Edvinsson (1997).

2.3.2 - Conceitos fundamentais do BSC

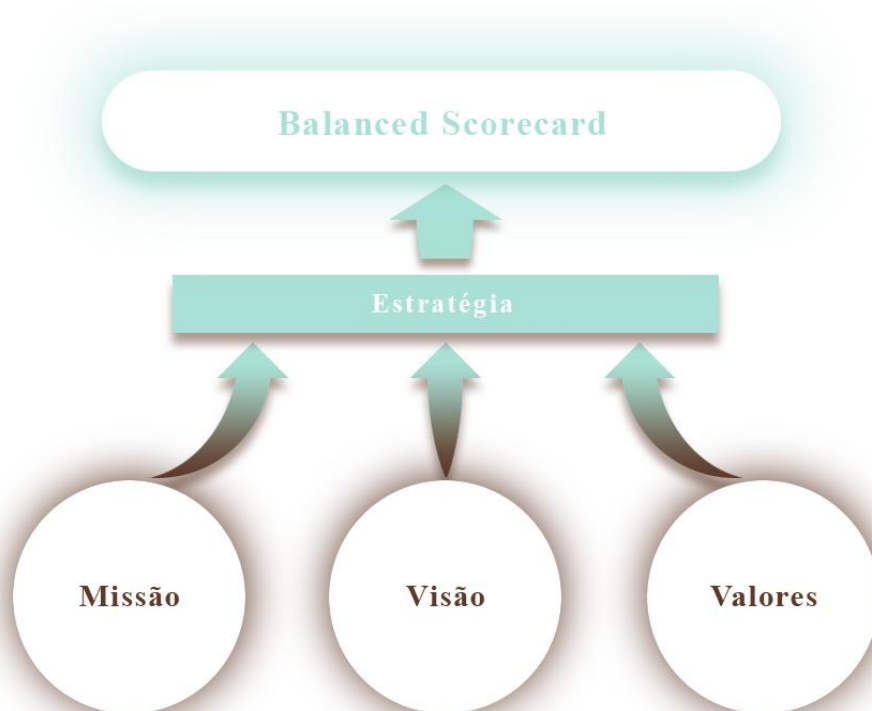
2.3.2.1 - Missão, Visão, Valores e Estratégia

Segundo Sousa e Rodrigues (2002), a definição da estratégia inicia-se com a identificação da missão da empresa, a qual deve ser traduzida eficazmente de modo a que as ações dos indivíduos possam ser alinhadas com ela e ser o seu suporte.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis.

Complementando com Pinto (2009), o BSC é fundamentalmente uma ferramenta prática, que ao ser implementado decorre de um processo de construção cujos alicerces são - a missão, os valores e a visão. Mas, ainda segundo o mesmo autor a estratégia surge nesta sequência lógica e constitui o tema central do BSC, sem a qual o modelo não faz sentido.

Figura 2-4. Pilares do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Pinto (2009:56)

- **Missão, o propósito da organização**

Segundo Pereira da Cruz (2009:32), «uma missão deve criar um sentimento de unidade e de forte compromisso, ser capaz de criar nas cabeças e corações um enquadramento de referência, um conjunto de critérios e linhas de orientação, pelos quais as pessoas vão orientar-se.»

A missão é a razão de ser de uma organização e terá que permitir responder à pergunta: «porque e para quê existimos?».

Pinto (2009), salienta que a missão é importante para o BSC, porque orienta a organização e as pessoas. O mesmo autor refere ainda que para ser eficaz, a declaração de missão deve reunir um conjunto de características:

- Ser concisa e orientada por metas;
- Ter forte conteúdo emocional;
- Traduzir as ações da organização;
- Definir a razão de ser da organização;
- Declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os *stakeholders* – empregados, investidores, clientes e fornecedores.

- **Visão, para onde vamos**

A visão procura dar resposta a questões, tais como: “Para onde vamos?”, “Onde queremos estar” e “O que queremos ser daqui a *n* anos?” (Pinto, 2009).

Para Santos (2006), a visão deve mostrar a todos os elementos da organização uma imagem clara que dê formato ao futuro da mesma, sabendo-se para onde se pretende ir. Assim a declaração de visão deve ser:

- Concisa;
- Apelativa a todos os *stakeholders*;
- Consistente com a missão e valores;
- Verificável;
- Realizável;
- Inspiradora.

Para Santos (2006:33), «A visão deve balancear os interesses de todos os grupos da organização e projetar um futuro que proporcione mais-valias a todos os envolvidos. O BSC é o mecanismo que se usa para controlar o cumprimento dos objetivos intermédios de modo a garantir o cumprimento do objetivo final traçado pela visão.»

- **Valores**

Tal como nas nossas vidas, também as organizações têm como fonte diferenciadora a forma como regem o seu comportamento e os seus valores.

Pinto (2009:58), «refere que os valores são princípios intemporais que guiam uma organização.». Os valores de uma organização são uma proclamação sobre o que se espera do comportamento de todos os seus elementos. (Pinto 2009)

«O *Balanced Scorecard* representa a melhor solução para difundir os valores, revê-los no tempo e criar alinhamento desde o topo até à base da organização.» (Santos, 2006:31)

- **Estratégia**

Como referido no ponto 2.1, qualquer definição de estratégia não é universalmente aceite. Contudo, pensamos poder afirmar que uma estratégia representa a opção de escolher um caminho, entre vários possíveis.

Como escreveu Bruce Henderson (1989:61-78), «Estratégia é a pesquisa deliberada de um plano de ação capaz de desenvolver vantagens competitivas de um negócio e aproveitá-las.»

Estas vantagens competitivas diferenciam uma organização da sua concorrência, desenhando, encontrando e constituindo nichos onde pode prosperar ou defender-se com mais facilidade.

Tendo a estratégia um papel fundamental nas organizações e sendo o BSC uma ferramenta estratégica, importa identificar a interação do BSC com estratégia. Santos (2006), refere que o BSC promove uma linha de trabalho para que a organização passe da decisão estratégica à sua execução. Isto consegue-se porque o BSC descreve a estratégia desdobrando-a pelos seus componentes através dos objetivos e indicadores selecionados em cada uma das quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

2.3.2.2 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Santos (2006), refere que o BSC é uma ferramenta que procura decodificar e traduzir a missão, valores, visão e estratégia em objetivos e indicadores de performance, desdobrados pelas quatro perspetivas.

Para Geada, F. *et al.* (2012), a organização deve ser capaz de identificar e desenhar as perspetivas de definição e avaliação estratégica, definindo de uma forma clara os objetivos estratégicos para cada uma delas. Os objetivos devem:

- Evidenciar a estratégia;
- Ser claros;
- Ser viáveis;
- Ser desafiadores;
- Ser passíveis de ser expressos em ações;
- Ser correlacionados;
- Identificar os responsáveis pelas ações.

«O desenvolvimento de iniciativas e a concretização das metas medidas através de indicadores adequados, permitem atingir os objetivos fixados em determinada perspetiva. A concretização dos objetivos em todas as perspetivas, devidamente articulados entre si, em termos de causa-efeito, constitui a base para se atingirem as prioridades estratégicas previamente fixadas. O conjunto de todas as prioridades estratégicas constitui a estratégia global formulada, cujo objetivo final é atingir a visão.» (Pinto, 2009:76)

2.3.2.3 - Os resultados e os indutores de desempenho

O nome *Balanced Scorecard* reflete o balanço estabelecido entre objetivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores *lagging* e *leading* e perspetivas de desempenho interno e externo. (Kaplan e Norton, 1996b)

Sousa e Rodrigues (2002), referem que BSC deve traduzir uma relação entre os indicadores de resultados (*lagging*) e os indutores desses resultados (*leading*).

Os chamados indicadores de resultados, não são mais que os indicadores da rentabilidade, quota de mercado, satisfação do cliente, retenção de clientes e capacidade dos trabalhadores – os *Lagging indicators*. (Sousa e Rodrigues, 2002)

Os indutores de resultados por sua vez apresentam-se como sendo específicos de cada unidade de negócio, informando todos os intervenientes da organização sobre o que devem fazer para criar valor no futuro – os *Leading indicators*. (Sousa e Rodrigues, 2002)

A dinâmica entre estes dois atributos acontece porque, os indicadores de resultados (*lagging indicators*) sem os seus respetivos indutores seriam duvidosos tornando difícil a avaliação da estratégia bem como o caminho a seguir para a obtenção de bons resultados. Por sua vez os indutores de resultados (*leading indicators*) sem os indicadores, apenas apresentam melhorias no curto prazo sem expectativas de melhorias operacionais no futuro. (Sousa e Rodrigues, 2002)

Concluindo, Santos (2006), afirma que os indutores (*lead*) são a causa ou a origem e os indicadores de resultado (*lag*) são o efeito ou destino.

Um «bom *Balanced Scorecard* deverá ter uma mistura apropriada de resultados (*lagging indicators*) e de indutores de resultados (*leading indicators*) que tenham sido adaptados à estratégia da unidade de negócio.» (Kaplan e Norton, 1996b:150)

2.3.2.4 - A relação com os objetivos financeiros

De acordo com Sousa e Rodrigues (2002:129), «o BSC deve manter um forte ênfase nos resultados financeiros, tais como o crescimento das vendas, o retorno do capital investido e o *economic value added*.». «Em última instância, os percursos causais entre todos os indicadores do *Balanced Scorecard* devem estar ligados aos objetivos financeiros.» (Kaplan e Norton, 1996b:151)

Com o passar dos anos as organizações têm vindo a ter uma preocupação mais acrescida sobre temas como a qualidade, a satisfação dos clientes ou até mesmo com a própria inovação. No entanto, estes temas não podem ser considerados como uma finalidade, mas sim, como um meio para atingir os objetivos finais da organização. (Sousa e Rodrigues, 2002)

Como observam Chow *et al.* (1997), a perspetiva financeira serve como foco para os objetivos e indicadores das outras perspetivas. «Esta perspetiva reflete a preocupação, das organizações com fins lucrativos, de que todas as ações devem ser parte de uma rede de

relações de causa e efeito, que culminam na melhoria dos resultados financeiros, a curto e a longo prazo.» (Chow *et al.*,1997:22).

2.3.3 - Perspetivas do BSC

2.3.3.1 - A Perspetiva Financeira

De acordo com Russo (2009), a perspetiva financeira está intimamente ligada com o interesse dos acionistas, na medida em que a sua maior expectativa está numa boa rentabilidade dos capitais que investiram. Esta perspetiva assume assim uma importância tal, que é colocada no topo do BSC.

Kaplan e Norton (2001:90), consideram que o incremento do valor das empresas para os seus acionistas depende de dois aspetos:

- **Crescimento dos Proveitos** – Uma estratégia de crescimento dos proveitos pressupõe o incremento dos proveitos/vendas em novos mercados e nos clientes atuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços;
- **Produtividade** – Uma estratégia de produtividade atua através da redução dos custos de estrutura e pelo uso mais eficiente dos ativos, reduzindo as necessidades de capitais para um determinado nível de atividade.

«A avaliação do desempenho financeiro da empresa é essencial para apreciar a performance dos gestores/administradores, porque fundamenta a prestação de contas aos acionistas» (Russo, 2009:32).

Os objetivos financeiros são o âmago das outras perspetivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações causa e efeito que terminam com a melhoria do desempenho financeiro. (Kaplan e Norton, 1997)

A medição dos objetivos colocados nesta perspetiva é baseada, essencialmente, em indicadores financeiros. Para Madeira (2000:49), «os indicadores financeiros representam os objetivos de longo prazo, i.e., visam gerar o retorno do capital investido na unidade de negócio.»

No entanto, estes objetivos devem ser selecionados, para o BSC, em função da estratégia adotada e relacionados com a fase do ciclo de atividade em que a organização se encontra: Crescimento, Maturidade ou Declínio (Kaplan e Norton, 1996b)⁵. O quadro seguinte evidencia esta relação.

Figura 2-5. Indicadores financeiros e o ciclo de vida da empresa

Fases	Objetivos
Crescimento	- Aumentar as vendas - Reduzir as despesas
Manutenção	- Aumentar os resultados operacionais - Crescer a margem bruta - ROE (<i>Return on Equity</i>) - ROCE (<i>Return on Capital Employed</i>) - EVA (<i>Economic Value Added</i>) - Aumentar o valor para o acionista
Maturidade (<i>Harvest</i>)	- Manter elevado o fluxo financeiro (<i>Cash Flow</i>)

Fonte: Adaptado de Santos (2006:39)

Segundo Sousa e Rodrigues (2002), os objetivos financeiros são muito diferentes em cada fase do ciclo de vida dos produtos ou empresas, porque as estratégias também não são as mesmas em cada uma dessas fases.

Na fase do crescimento apresenta-se como sendo a primeira fase do ciclo de vida da organização e o seu objetivo principal é atingir uma boa quota de mercado, criando valor para a empresa e para os seus acionistas, através do crescimento das vendas e o domínio de novos mercados.

⁵ Adotaram a análise de Ernest H. Drew - “Scaling the productivity of investment”, 1993, *Chief Executive*, jul-agosto.

A fase da maturidade a principal preocupação das empresas é a manutenção ou algum crescimento da quota de mercado e um elevado retorno do investimento.

Por fim, na última fase do ciclo de vida da organização, o declínio, não são exigidos grandes investimentos (apenas os de substituição para manutenção da capacidade existente), uma vez que, a empresa já não pode crescer mais e nesta fase os objetivos relacionam-se com a maximização dos fluxos de caixa (*cash flow*).

«Para alcançar as metas financeiras, a empresa deverá prestar atenção às necessidades e desejos dos clientes. Assim, as metas financeiras são o resultado pretendido, existindo vários meios para as alcançar, nomeadamente os que concernem à gestão da relação com os clientes.» (Russo, 2009:38)

2.3.3.2 - A Perspetiva Clientes

Atualmente as empresas têm que centrar a sua atenção na satisfação das necessidades dos clientes, em detrimento de prestarem toda a atenção nas suas capacidades internas de produção. Consequência da evolução em que a procura excedia a oferta, para um mercado atual em que a oferta excede a procura, o que tornou o cliente muito exigente, essencialmente, pela elevada possibilidade de escolha.

Kaplan e Norton (1996b), referem que as unidades de negócio que pretendem alcançar um desempenho financeiro superior a longo prazo, devem criar e colocar à disposição dos clientes produtos e serviços que eles valorizem.

Para Sousa e Rodrigue (2002), a perspetiva do cliente do BSC permite, às empresas, ajustar os seus principais objetivos e indicadores de resultados e em simultâneo identificar e medir explicitamente as ofertas de valor que vão propor aos clientes e segmentos alvo.

Russo (2009), evidência a separação dos indicadores na perspetiva do cliente em dois níveis:

- **Core measurement grup** – Indicadores principais e genéricos dos resultados, em consonância com a estratégia (relativos à **satisfação**, **retenção**, e **rendibilidade** dos clientes, **quota de mercado** e **aquisição** de novos clientes);
- **Customer value propositions** – Propostas de valor ao cliente, entendida como o conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização, capazes de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas principais (*Core*

measurement grup). Propostas de valor que representam os indutores dos resultados que a empresa espera obter dos clientes.

Kaplan e Norton (1996b), consideram como fatores determinantes, mas não únicos, para a satisfação dos clientes, o prazo de entrega, a qualidade e o preço. Além dos atributos dos produtos e serviços, existem outros fatores, nomeadamente o relacionamento com os clientes, a imagem e a reputação da empresa. Assim, cada empresa deve desenvolver o seu próprio conjunto de ofertas de valor, selecionando os fatores mais importantes para si.

«O bom desempenho nas relações com os clientes depende da performance que a empresa consiga obter na gestão de outros parâmetros essenciais à sua atividade. É o caso da gestão dos Processos Internos.» (Russo, 2009:41)

2.3.3.3 - A Perspetiva Processos Internos

Nesta perspetiva, os gestores concentram a sua atuação nas atividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros, para satisfação dos acionistas. Como tal é necessário identificar as tecnologias, os processos e as competências fundamentais através das quais se poderão diferenciar da concorrência (Russo 2009).

Complementado com Pinto (2009), os objetivos, metas e indicadores colocados nesta perspetiva deverão permitir que a organização responda à questão: “Em que processos teremos que ser excelentes?”

Alguns indicadores mais utilizados nesta perspetiva são: tempo de ciclo, os custos, o nível de qualidade, produtividade, inovação e parcerias (Pinto, 2009). Para melhorar estes indicadores é essencial a clareza de estratégias específicas dos processos internos com o objetivo de oferecer valor aos clientes-alvo e satisfazer os acionistas.

Segundo Porter (1985), reproduzido em Sousa e Rodrigues (2002:92), ao longo da cadeia de valor, «a empresa deve procurar otimizar as atividades que criam valor para o cliente e suprimir ou, pelo menos, reduzir o mais possível, as atividades que não geram valor, mas que produzem custos.»

Embora o conjunto de atividades de criação de valor ser específico de cada empresa⁶, Kaplan e Norton entendem que existe um modelo genérico de cadeia de valor, que poder ser adaptado na perspectiva interna do BCS. Este modelo inclui três **processos** internos principais:

- **de inovação** – Processo de pesquisa de produtos/serviços que melhor satisfazem o cliente e por sua vez a criação dos mesmos;
- **operacional** – Processo de produção e entrega aos clientes;
- **de serviço pós-venda** – Processo relacionado com os serviços de apoio ao cliente nomeadamente garantias, tratamento de devoluções e de reclamações.

Figura 2-6. O Modelo Genérico da Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b:98)

Russo (2009), refere ainda que o BSC apresenta, na Perspetiva Processos Internos, vantagens face a outros sistemas de avaliação de desempenho, porque:

- Procura aperfeiçoar os processos já existentes mas também, identificar novos processos, nos quais a empresa tem que se distinguir para a satisfação dos clientes e acionistas;

⁶ A comparação das cadeias de valor dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva (Sousa e Rodrigues, 2002, pp.93).

- Incorpora os processos de inovação na Perspetiva Interna (o que não sucede com outros sistemas tradicionais de avaliação de desempenho), indispensáveis à criação de valor de longo prazo.

2.3.3.4 - A Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Se nos primeiros textos do BSC (1992 a 1993) a quarta perspetiva designava-se por Inovação e Aprendizagem, a partir de 1996 os autores do modelo reconheceram que o processo de inovação pertence à Perspetiva Processos Internos, tendo sido alterada a quarta perspetiva para a designação que tem atualmente.

Nesta perspetiva do BSC deve-se identificar a infraestrutura tecnológica, de capital e humano que a empresa deve construir para crescer e desenvolver-se a longo prazo. Sendo esta perspetiva vista como a fonte de todas as outras, é por isso que nos esquemas do BSC aparece sempre na base das restantes perspetivas. Como afirmam Kaplan e Norton (1996b:126), «Os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são indutores para alcançar excelentes resultados nas primeiras três perspetivas do *Scorecard*.»

Segundo os mesmos autores (1996b:126), «O BSC salienta a importância de se investir para o futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, tais como: novos equipamentos ou investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em equipamentos e I&D são com certeza importantes mas provavelmente não serão suficientes por si mesmos, por isso, as organizações devem também investir nas suas infraestruturas – pessoas, sistemas e procedimentos - se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a médio/longo prazo.»

De acordo com Santos (2006:47), «a elaboração do BSC revela três categorias de objetivos para a Perspetiva Aprendizagem e Crescimento:

- **Capacidade dos funcionários:** A mudança que ocorreu no papel dos funcionários, exige que o conhecimento dos empregados seja melhorado para que as suas mentalidades e capacidades criativas sejam mobilizadoras no sentido dos objetivos organizacionais;
- **Capacidade dos sistemas de informação:** Para que os funcionários desempenhem as suas funções com eficácia, no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes

sistemas de informação (sobre os clientes, os processos internos, as consequências financeiras das suas decisões, etc.);

- **Motivação, *Empowerment* e Alinhamento:** Mesmo os funcionários habilitados que possuem acesso a todo o tipo de informação não contribuirão para o sucesso organizacional se: não estiverem motivados, não tiverem liberdade de decisão e de agir e os seus objetivos pessoais não estiverem devidamente alinhados com os objetivos corporativos.»

Após a determinação desta perspetiva, as empresas completarão o seu mapa estratégico, interligando as quatro perspetivas agora analisadas.

2.3.3.5 - Relações de Causa e Efeito. O Mapa Estratégico

De acordo com Russo (2009), para construir um BSC que traduza a estratégia da empresa, é necessário definir:

- As relações causa-efeito;
- Os resultados e os indutores desses resultados;
- A ligação aos objetivos financeiros.

O mesmo autor defende ainda que «a implementação do BSC pressupõe a determinação de relações de causa e efeito, relacionando, em cada perspetiva e entre as várias perspetivas, os objetivos (traduzidos em indicadores de resultados) com os indutores de desempenho (traduzidos em indicadores de meios). Para realizar a implementação referida, recorre-se à elaboração dum esquema designado de Mapa Estratégico.» (Russo, 2009:50)

Se nos centrarmos, primeiramente, nas relações causa-efeito temos que, segundo Kaplan e Norton (1997), um BSC bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócio, ou seja, deve traduzir o «equilíbrio entre os objetivos de curto prazo e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências, para que cada perspetiva apresente indicadores de processo e indicadores de resultado.» (Gaspar, 2009:25)

Em suma «cada indicador selecionado para o *Balanced Scorecard* deverá ser um elemento da cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócio à organização.» (Kaplan e Norton, 1996b:149)

Para Pinto (2009), o BSC tem um princípio crucial na sua filosofia de funcionamento, que é a criação e verificação de relações causa-efeito entre as perspectivas, objetivos metas e indicadores. Estas relações funcionam como um teste para avaliar se o BSC está a refletir efetivamente a estratégia da organização.

Figura 2-7. Exemplo de Relações Causa-Efeito

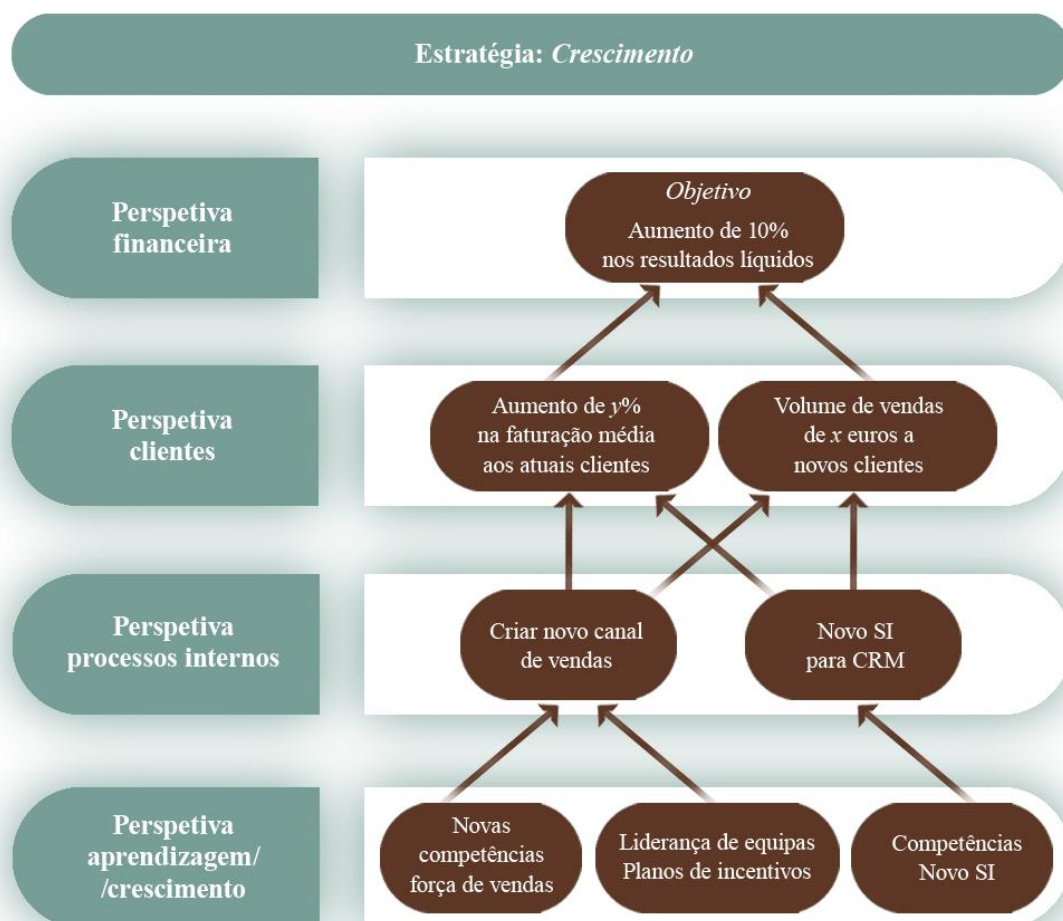


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b:98)

Da leitura de vários autores, é consensual que o Mapa Estratégico surgiu como consequência da implementação do BSC nas organizações, onde era frequente as equipas de projeto, ao tentarem identificar as relações causa-efeito, utilizassem representações gráficas para melhor visualização dessas ligações. E como já foi referido no ponto 2.3.1, foram os próprios criadores do BSC que aperfeiçoam esta prática criando assim um novo instrumento “Mapas

da Estratégia”. A utilidade dos «Mapas da Estratégia no processo de comunicação e envolvimento da organização é tão forte, que a sua criação caracterizou um novo passo na evolução do BSC – um instrumento para comunicação da estratégia.» (Pinto, 2009:78)

Figura 2-8. Exemplo de Um Mapa de Estratégia



Fonte: Adaptado Pinto (2009:77)

2.3.4 - O BSC como sistema de gestão estratégica

Ao longo deste capítulo, fez-se uma abordagem teórica do BSC, tendo já como base de partida o facto de este modelo ser, hoje em dia, considerado um instrumento de Gestão Estratégica das organizações.

Pensamos ser esta a altura adequada para explorar um pouco melhor a circunstância do BSC ser, por excelência, um «mecanismo para a implementação de estratégias» (Kaplan e Norton, 1996b:38), na sequência de uma discussão prévia da missão e estratégia, dentro dos valores de cada organização.

Segundo Russo (2009:40), «a ligação entre a prática e a estratégia faz do BSC um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, porque permite obter uma avaliação contínua das ações e do contributo para a realização dos objetivos estratégicos. Possibilita ainda, a interação entre o conhecimento que os empregados têm das consequências financeiras das suas decisões/ações e a gestão de topo, que identifica os indutores de sucesso financeiro de longo prazo.»

Sousa e Rodrigues (2002:119), referem que a utilização do «BSC põe em evidência uma grave deficiência dos sistemas tradicionais de gestão: a incapacidade destes para estabelecer a ligação entre a estratégia da empresa, a longo prazo, e a sua atuação a curto prazo. O ênfase colocado nos indicadores financeiros de curto prazo provoca divergências entre a formulação da estratégia e a sua implementação.»

Kaplan e Norton (1996b:184), defendem que «a coerência e a ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objetivos de longo prazo devem assentar em quatro processos de gestão estratégica» (Figura 2.9).

Figura 2-9. Gestão Estratégica - Quatro Processos



Fonte: Adaptado de Russo (2009:62)

- **Processo de clarificação e tradução da visão:** Ajuda os gestores na construção de consensos em torno da visão e estratégia (que nem sempre estão bem definidas) e na definição de objetivos e indicadores, que descrevem os fatores críticos de sucesso, através de relações de causa e efeito.
- **Processo de comunicação e alinhamento estratégico:** Permite aos gestores comunicarem a estratégia e os objetivos globais da empresa a todos os níveis da organização, para além de estabelecer a ligação entre essa estratégia e os objetivos dos departamentos e das pessoas envolvidas.

- **Processo de planeamento e afetação de recursos:** Permite aos gestores ajustarem os recursos físicos e financeiros com a estratégia da organização. Assim o BSC poderá estabelecer os objetivos que proporcionam a base de distribuição dos recursos e a definição de prioridades.
- **Processo de feedback e aprendizagem estratégica:** Permite à gestão conduzir a organização em direção à aprendizagem estratégica. Segundo Chow *et al.*(1997), uma das vantagens do BSC é concentrar as atenções dos gestores na gestão dos resultados das perspetivas do cliente, interna e aprendizagem e crescimento. Que em tempo real pode aumentar a agilidade das organizações para modificar as estratégias, como resposta à alteração das circunstâncias. (devido por exemplo, a alterações nas preferências dos consumidores).

Assim, «o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem. Os seus indicadores devem ser utilizados para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais no sentido de alcançar um objetivo comum. Mas para que isso seja possível, aqueles indicadores têm de representar claramente a estratégia da empresa para o sucesso competitivo a longo prazo.» (Sousa e Rodrigues, 2002:123)

2.3.5 - Os princípios das organizações focadas na estratégia

No ponto anterior salientou-se o facto de o BSC, que tinha sido criado como um sistema de avaliação de desempenho, ser atualmente uma estrutura organizativa de um sistema de gestão estratégica.

Contudo, conforme observam Kaplan e Norton (2001), este método de aplicação do modelo só é bem-sucedido em empresas onde, na implementação do BSC, existe um padrão consistente no alinhamento estratégico. Embora cada organização possa abordar este desafio à sua maneira.

Mas tal como refere Carvalho (2013), o pensamento estratégico que goza de liberdade absoluta para decidir o que se quer vir a ser e o que fazer para lá chegar, esbarra num conjunto de mitos e dificuldades, que são responsáveis pela deficiente definição e utilização desta técnica de gestão.

Apesar das dificuldades, Kaplan e Norton (2000a) reafirmam que as organizações devem fazer da execução estratégica uma competência central da sua atividade. E que se por um lado o BSC poder ser uma ferramenta fundamental para eliminar as dificuldades de implementação da estratégia, por outro lado o próprio modelo, para ter sucesso, necessita de um conjunto de cinco princípios que designaram por “Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia”:

- **Primeiro Princípio:** Mobilizar a mudança através da liderança executiva

«A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização e orienta o trabalho em equipa para a coordenação dessas mudanças.» (Santos 2006:55)

Para Kaplan e Norton (2000a), se os gestores de topo não forem líderes ativos do processo, a mudança dificilmente ocorrerá, a estratégia não será implementada e a oportunidade para alterar o desempenho perder-se-á.

- **Segundo Princípio:** Transformar a estratégia em termos operacionais

Para Sousa e Rodrigues (2002), se os gestores não fornecerem aos trabalhadores descrições completas das tarefas a executar e se não os informarem sobre os respetivos objetivos, eles não poderão aperceber-se da importância do seu papel na empresa.

Desta forma, Kaplan e Norton desenvolveram uma estrutura genérica para descrever e implementar a estratégia, que designaram por Mapa da Estratégia, que dá a todos os elementos da organização o modo como o seu trabalho contribui para alcançar os objetivos globais, pois fornecem uma representação visual dos objetivos.

- **Terceiro Princípio:** Alinhar a organização com a estratégia

As empresas são estruturas complexas, com áreas especializadas e cada uma delas com objetivos e linguagem distintas.

Segundo Santos (2006:58), «para obter a máxima eficácia, as estratégias e os BSCs desdobrados de todas as unidades intermédias devem estar alinhados e *linkados* uns com os outros, por forma a sincronizar o processo de criação de valor a todos os níveis da estrutura organizacional.»

- **Quarto Princípio:** Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos

De modo a que todos os colaboradores compreendam e conduzam todas as suas tarefas quotidianas no sentido de contribuírem para o sucesso do alinhamento estratégico, os gestores devem de usar os objetivos e indicadores estratégicos do BSC para comunicar as iniciativas que lhes estão associadas. (Santos 2006).

Para tal será necessário elaborar um plano de comunicação cujos canais de divulgação podem passar por: Encontros de líderes; Encontros de discussão informal; Intranet; Grupos de trabalho; *Briefings e Staff*.

- **Quinto Princípio:** Fazer da estratégia um processo contínuo

Segundo Sousa e Rodrigues (2002), O sistema de gestão focalizado na estratégia exige a ligação das estratégias ao processo orçamental, a realização de reuniões para revisão da estratégia e o desenvolvimento de um processo de aprendizagem e adaptação da estratégia.

2.3.6 - O BSC e a atual economia recessiva⁷

Após realizada a bordagem teórica do BSC e tendo como certo que atualmente, nas organizações que o utilizam, este modelo constitui uma ferramenta de suporte à gestão, importa também apontar a(s) forma(s) de aplicação do modelo no contexto económico recessivo.

Com a atual contração económica, as empresas deparam-se com mudanças frequentes no seu ambiente negocial e a pressão sobre os gestores, para que as empresas consigam sobreviver, é enorme. Assim, realizar cortes e reduzir custos em todas as áreas das organizações, parece ser a forma mais rápida e tentadora para que, no curto prazo, as empresas consigam perdurar.

Contudo, esta continuidade terá maior probabilidade de acontecer se a empresa conseguir “debruçar-se” sobre o que mudou no seu ambiente de atuação e como tal reorientar a sua estratégia, bem como elaborar um plano de alinhamento com essa estratégia e ser capaz de o implementar com rapidez. É por isso um enorme desafio: balancear o percurso e destino de longo prazo com a constante focalização em questões de sobrevivência no curto prazo.

⁷ Pinto, F. – “Utilização do BSC em tempos de economia recessiva”, revista TOC, junho 2013, pp. 55-64

Segundo Pinto (2009), coincidência ou não, é o facto da própria evolução na investigação do BSC (efetuada por Kaplan e Norton) ter passado pelas fases que correspondem aos seus diferentes níveis de implementação na estrutura das organizações, o que torna este modelo muito flexível. «Significa que cada organização pode explorar e implementar a ferramenta adaptando-a aos seus objetivos, estrutura organizativa e sistema de gestão específicos. Pode também decidir acerca do grau de abrangência que pretende dar à implementação.» (Pinto, Revista TOC, junho 2013, pp. 56)

Seguindo a linha do autor do Artigo (Pinto, F.), o BSC é uma ferramenta de gestão que pode ajudar a inverter a tendência de atuar no curto prazo, sem primeiro analisar o percurso de longo prazo. Mas para alcançar este objetivo o autor divide as organizações em 3 níveis de conhecimento:

Nível 1 – corresponde às organizações que têm o BSC já implementado;

Nível 2 – organizações que não têm o BSC implementado, mas possuem quadros internos que conhecem a filosofia e os principais conceitos;

Nível 3 – organizações que não têm o BSC implementado e também não possuem internamente pessoas com conhecimento do modelo.

Nas organizações de **Nível 1**, a forma mais adequada para introduzirem novas estratégias e alinharem as operações em época de recessão, será através do modelo apresentado por Kaplan e Norton em 2008, citado por Pinto, F. no artigo da revista TOC, que consiste em seis passos:

1º - Definir a estratégia;

2º - Traduzir a estratégia;

3º - Alinhar a organização

4º - Ligar estratégias e operações

5º - Monitorizar e aprender

6º - Testar e adaptar.

Nas organizações de **Nível 2**, os recursos humanos com *Know-how* sobre os conceitos base do BSC devem interrogar se o enfoque não deveria estar na elaboração do mapa de estratégia, contendo as novas prioridades estratégicas definidas para enfrentar as mudanças ocorridas no ambiente negocial, em detrimento da solução de cortes imediatos e globais nos custos.

Nas organizações de **Nível 3**, que serão essencialmente PME e médias organizações sem meios internos conhecedores da metodologia, têm contudo sistemas contabilísticos devidamente estruturados, cuja responsabilidade está atribuída a um TOC.

Sendo a contabilidade a matéria-prima mais antiga para as organizações avaliarem a sua *performance* financeira, será relativamente fácil adicionar a componente dos intangíveis, que caracteriza o BSC e passar a ver a organização numa perspetiva balanceada e centrada na estratégia.

Assim, quando estes profissionais fossem consultados acerca de eventuais cortes ou formas de realizar um planeamento fiscal mais intenso, o TOC teria outras soluções estratégicas para aconselhar.

Para que isto fosse possível, o TOC deveria ter acesso à formação específica sobre BSC, de natureza muito prática e centrada em ajudar as organizações a ultrapassar este momento difícil de recessão. Tornando-se assim, verdadeiros parceiros de negócio.

2.4 - As PME e o Balanced Scorecard

2.4.1 - PME: Conceito e características

Embora o universo PME abranja um vasto número de empresas com características muito diversas, parece-nos consensual que a Recomendação da Comissão Europeia n.º 2003/351/CE, de 6 de maio de 2003 adotado pelo DL n.º 372/2007, de 6 de novembro é a que melhor define PME e mais adequada à comparabilidade das realidades dos diferentes países da U.E..

O Quadro seguinte apresenta os critérios, que segundo a legislação referida permite classificar PME em 3 níveis: microempresa, pequena empresa e média empresa.

Quadro 2-10. Critério Europeu de Definição de PME

	Nº de Trabalhadores	Volume Negócios	Activo Total
1- MicroEmpresas	(1 - 9)	$\leq 2.000.000,00$	$\leq 2.000.000,00$
2- PequenasEmpresas	(10 - 49)	$2.000.001,00 \leq VN \leq 10.000.000,00$	Até 10.000.000,00
3- MédiasEmpresas	(50 - 249)	$10.000.001,00 \leq VN \leq 50.000.000,00$	Até 43.000.000,00
PME=1+2+3	(1 - 249)	Até 50.000.000,00	Até 43.000.000,00

Fonte: Jornal oficial da União Europeia de 20-05-2003

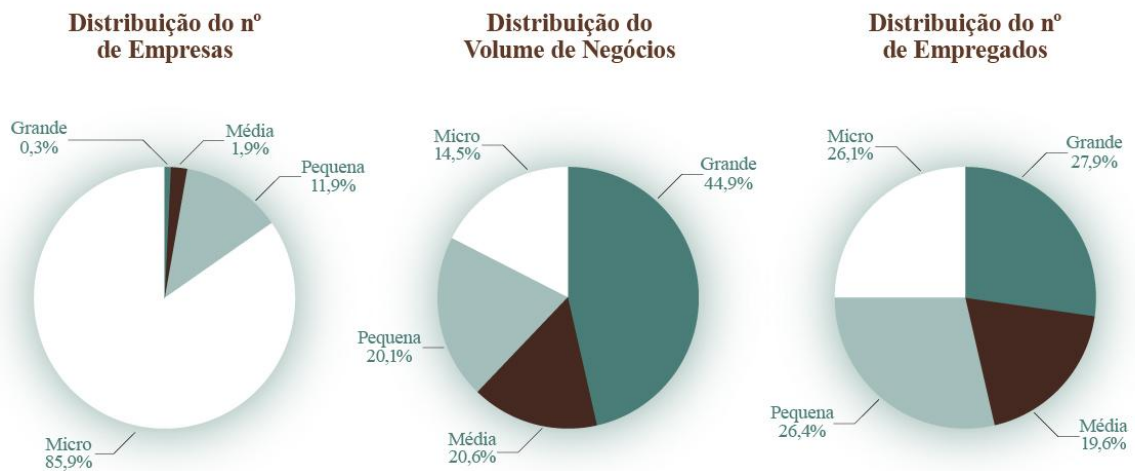
Segundo dados do INE relativos a 2010, as PME representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional (97,7%). A sua importância manifesta-se acima de tudo, em termos de emprego, e também, ainda que de forma menos acentuada, em termos de volume de negócios, já que geram 72% do emprego e realizam 55,2% do volume de negócios.

Ainda segundo dados do INE, as PME refletem um setor empresarial composto por empresas não financeiras, por empresários em nome individual e por trabalhadores independentes.

O universo das PME encerra dentro de si realidades distintas, da qual se destacam (por interesse o estudo que nos propomos realizar) as Microempresas. Estas, segundo o estudo realizado pela empresa Informa D&B⁸, representavam 85,9% do total das empresas, geraram 26,1% de emprego, realizaram um volume de negócios de 14,5% e centram-se principalmente no retalho e serviços.

⁸ - Barómetro Empresarial: Tecido Empresarial em Portugal 2012, janeiro de 2013

Figura 2-11. Empresas Portuguesas - Perfil por dimensão



Fonte: Informa D&B, barómetro empresarial de jan. 2013

Segundo Russo (2009:131), as PME têm especificidades que as diferencia das grandes organizações. Destacam-se as seguintes:

- Nas PME, os gestores confundem-se com os sócios/acionistas;
- Geralmente, têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão;
- Predominam empresas não cotadas;
- Os recursos materiais, financeiros e humanos são escassos em comparação com as grandes organizações, o que cria limitações de acesso a tecnologias e sistemas organizacionais mais onerosos, recrutamento de quadros técnicos e pessoal qualificado (que exigem salários mais elevados);
- O poder negocial das PME é, geralmente, reduzido perante a banca, fornecedores e clientes de grande dimensão;
- Predomina a falta de informação pública e auditada. Embora de acordo com o Artº. 262º do CSC, algumas PME são obrigadas à certificação legal de contas e todas sejam obrigadas ao depósito das contas da sociedade bem como à sua divulgação no site da empresa, caso tenham site elaborado;

- As PME dependem normalmente de uma ou de algumas *Key person* para a continuidade e sucesso da empresa (muitas vezes é o próprio empresário);
- A área de operação das PME é predominantemente regional ou nacional, contudo, o contexto atual de globalização e crise económica, muitas estão a iniciar ou reforçar a sua internacionalização;
- A decisão de localização das PME está fortemente ligada à localização de residência do(s) seus(s) proprietário(s).

De um modo geral, pode-se afirmar que as PME são organizações muito centradas e dependentes do sócio ou gerente, com algum apoio da gestão de níveis intermédios, quando exista, que se especializam em algum fator que fazem bem e do qual detém *know-how*.

2.4.2 - O Balanced Scorecard nas PME

Dada a importância das PME, e antes de outro tipo de pensamento mais elaborado ao nível da gestão, a estratégia entendida como um conjunto de decisões e ações que venham proporcionar mais valor aos clientes, do que aquele que oferece a concorrência, possibilitando a obtenção dos ganhos necessários à sustentabilidade e continuidade da empresa, são por si, só, num contexto económico tão difícil e concorrencial, fatores que justificam a relevância da sua aplicação a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão. Até porque, como refere Nicolau (2001), todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita.

Apesar da importância da estratégia, segundo Marcos *et al.* (2001:43) «em Portugal, uma boa parte dos empresários apenas considera importante o controlo operacional, pelo que ao nível da planificação e do controlo estratégico a mentalidade empresarial nas PME está muito afastada daquela que prevalece na maioria dos países da U.E.» Estas barreiras de mentalidade são condicionalismos relevantes que justificam a reduzida competitividade das empresas portuguesas.

Também Anderson *et al.* (2001), citado por Russo (2009:133), afirmam que o desempenho das PME pode ser melhorado com o planeamento estratégico. Definir um caminho a seguir, renovado com a aprendizagem, que assegure o equilíbrio entre objetivos operacionais de curto

prazo e o desenvolvimento a longo prazo, salvaguardando a agilidade e flexibilidade que as caracteriza, constitui um salto qualitativo no desempenho destas unidades empresariais.» Desta forma, o BSC pode bem ser o instrumento fundamental na implementação de uma estratégia e na definição de objetivos que ajudem à sobrevivência e crescimento futuro das PME

Contudo, apesar de já muitos anos passados sobre o desenvolvimento do BSC e do vasto sucesso da sua implementação, a literatura sobre este modelo de gestão centra-se na análise de entidades de grande dimensão, pelo que é muito difícil encontrar literatura sobre a aplicação desta ferramenta de gestão às PME. «Talvez a heterogeneidade deste universo empresarial, seja um fator dissuasor para investigadores e académicos. Contudo esta ausência de estudos não faz justiça ao papel fundamental que as PME representam na economia e na promoção do emprego, bem como pela capacidade de se adaptarem às oscilações conjunturais dos ciclos económicos.» (Russo, 2009:135)

Apesar da ausência de estudos do BSC aplicados às PME, Russo (2009:137) defende que a aplicação do BSC «não se deve limitar às grandes empresas, dada a importância que esta ferramenta pode ter nas empresas de menor dimensão, ajudando a implementar estratégias e a mobilizar toda a organização para o alcance dos objetivos traçados. É portanto, necessário fazer a divulgação de novas ferramentas de gestão, como o BSC, junto das PME nacionais (com as devidas adaptações à sua dimensão e à realidade portuguesa), bem como fomentar, neste enquadramento, o estudo teórico e análise empírica, que possibilitem o feedback das ações neste domínio e a orientação das empresas, de modo a torná-las mais competitivas e bem-sucedidas.» Assim importa dizer que é necessário fazer-se um levantamento das PME que podem implementar esta ferramenta na sua gestão, ainda que de forma mais elementar, mas fiel aos indicadores de atividade financeiros e não financeiros definidos por Kaplan e Norton.

Contudo, conforme referido por Chittenden et al. (1998), citado por McAdam (2000:2), o BSC foi desenhado por grandes negócios e para grandes negócios, cujo grau de complexidade e formalismo é consumidor de recursos elevados, algo de que as PME não dispõem. Não se deve, portanto, fazer uma transposição do BSC para as organizações de menor dimensão, mas sim ajustá-lo, de modo a tornar vantajosa a sua aplicação no seio de uma PME.

A este respeito Russo (2009), acrescenta ainda que atendendo às características do modelo de Kaplan e Norton e às estruturas mais simples das PME, nestas empresas em que o empresário tem grande proximidade e contacto direto com as áreas operacionais da organização, o sistema de indicadores de desempenho do BSC deve ser uma ferramenta de gestão estruturada e centralizada no nível hierárquico mais elevado, justificando-se apenas a existência de um BSC de gestão de topo.

A questão dos vários tipos de *software* desenvolvidos para a implementação do BSC, que ajuda muito na forma como os dados podem ser recolhidos, de forma automática e tratados em termos de análise comparativa com a estratégia e com períodos anteriores, permite tomadas de decisão mais rápidas por parte da gestão de topo. Contudo embora exista já em Portugal algumas *Software Houses* a oferecer este tipo de programas, o recurso a programas desta natureza, requer investimentos relativamente altos para a sua aquisição, bem como pessoas com formação adequada, que permitam tirar partido da aplicação. Deste modo parece não ser um bom auxílio na implementação do BSC nas PME, que como já foi referido, têm recursos financeiros e humanos, mais limitados. Mas como aconselha Parmenter (2002), citado por Russo (2009:116), de início poder-se-á utilizar folhas de cálculo tipo Excel ou quadros em *Power Point* na recolha e apresentação de dados.

2.4.3 - Características específicas na elaboração de um BSC numa PME

Conforme descrito no primeiro estudo de Kaplan e Norton (1996a), o BSC foi inicialmente desenhado para grandes organizações. Todavia, as características das PME exigem que este seja um processo mais rápido e mais simples, por se tratar de estruturas organizacionais menos complexas e com menor número de colaboradores. Biasca (2000), citado por Russo (2009:149), recomenda a realização de dez etapas:

1. Definir a visão, a estratégia e os objetivos a alcançar na atividade da PME;
2. Obter a adesão da direção de topo aos novos conceitos de gestão, que implicam uma maior descentralização de poderes e uma maior responsabilização e ligação do desempenho aos resultados;
3. Definir o BSC para a direção de topo;

4. Elaborar o encadeamento vertical de indicadores, em consonância com os processos e a organização, para que seja determinável o contributo esperado de cada colaborador para os resultados da organização;
5. Ligar a produtividade e o desempenho às remunerações atribuídas aos colaboradores;
6. Encontrar e precisar a fórmula de cálculo;
7. Estabelecer referenciais de comparação (por exemplo, recorrendo a dados históricos);
8. Dispor de um sistema de informação do qual se obtenha a informação necessária para os indicadores do quadro de comando, a fornecer à direção de topo;
9. Desenvolver um esforço para aumentar a comunicação na organização, necessário para melhor implementação do BSC, o que constitui um processo educativo, nomeadamente, das chefias intermédias;
10. Integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando com os planos de ação, orçamentos, orientação e avaliação dos recursos humanos.

Como se pode constatar, o BSC para as PME, necessita de ser simples, não recorrendo necessariamente a *softwares* específicos, procurando medir e gerir os elementos financeiros e não financeiros que sejam fulcrais para o negócio, de acordo com os objetivos estratégicos estabelecidos, recorrendo para tal ao modelo das quatro perspetivas elementares.

3 - Estudo de Caso: O BSC aplicado à Design Box, Lda.

No capítulo anterior fez-se a revisão da literatura, definindo os conceitos e destacando os aspetos considerados relevantes para este estudo. Possibilitando que neste capítulo se desenvolva e implemente o modelo BSC a uma empresa real, a Design Box, Lda.

Este estudo de caso pretende ser uma base de trabalho credível e rigorosa, que incentive a utilização do BSC em outras PME. Setor do tecido empresarial português onde, como

constata Russo (2009:16), «os empresários e gestores não prestarem a devida importância à formulação, implementação e controlo estratégicos, nem aos fatores críticos intangíveis, o que constitui uma limitação significativa que justifica, em parte, a reduzida competitividade das empresas nacionais comparativamente com as de outros países da União Europeia.»

3.1 - A Design Box – Soluções de Design, Lda

Com 14 anos de existência a Design Box (criada em 1999), é uma PME 100% nacional, com a sua sede em Lisboa, que nasceu da união de um pequeno grupo de pessoas com formação académica e com experiência profissional anterior e diferenciada, que ia desde o *design*, à arquitetura, à gestão comercial e à gestão financeira.

Conscientes das eventuais dificuldades que iam surgir, havia também a certeza de se estar a apostar numa área de negócio em expansão, no país e no mundo. A área do *design* era já do conhecimento de todos, sendo por isso o capital humano a grande mais-valia, uma vez que era reduzido o investimento financeiro necessário para o arranque da atividade. Sendo que por vezes, a necessidade de um elevado capital inicial, é não só uma limitação ao próprio arranque do negócio, como também um dos principais fatores de falência das empresas.

Assim, tal como refere Ferreira *et al.* (2009), o empreendedor é alguém que, por necessidade ou por oportunidade, tem a capacidade de ir mais além, de não desistir perante os obstáculos com que se depara e de contagiar os que o rodeiam com o seu otimismo.

Atualmente, a Design Box desenvolve a sua atividade nas áreas do *design* gráfico e da identidade corporativa das empresas, concebendo e imprimindo, de forma integrada, a comunicação das marcas, procurando construir em cada uma delas, estratégias de mercado objetivas e adaptadas ao cumprimento dos seus objetivos.

Promove, chave na mão, a organização de eventos, bem como desenha, constrói e monta *stands* em Portugal e no estrangeiro. Concebe projetos para lojas, *showrooms* e espaços de marca. No domínio do *packaging* desenvolve embalagens e rótulos, bem como suportes de produtos de exposição, criando e produzindo *merchandising* à medida do cliente.

A empresa apresenta uma estrutura organizacional simples e informal, de micro dimensão em que a gestão de topo assume também as diferentes atividades operacionais exigíveis na empresa. A opção de manter uma equipa de pequena dimensão (atualmente de 5 pessoas),

com elevado nível de experiência profissional, tem conferido à Design Box a capacidade de se adaptar a um mercado altamente competitivo, onde as margens de lucros são muito apertadas. A empresa recorre ao *outsourcing*, com fornecedores de grande confiança no trabalho que desenvolvem, de modo a poder suprir o facto de não dispor de uma unidade produtiva para a concretização dos vários projetos. O que de resto seria financeiramente insustentável, devido à enorme diversidade dos projetos, sendo por isso mais vantajoso para a Design Box e para os clientes, que as produções sejam feitas em empresas especializadas. No entanto, é a Design Box que acompanha todo o processo e que é responsável pelo trabalho, “chave na mão”, junto dos seus clientes

A aposta na proximidade e envolvimento com os clientes, como parceiros de negócio, tem permitido que a comunicação da empresa seja feita, essencialmente, com base no “Passa Palavra”. Assim, a Design Box conta com clientes em todos os sectores de atividade económica, em Portugal e no estrangeiro, como se apresenta seguidamente.

Figura 3-1. Principais Clientes/Marcas



- **Visão**

A Design Box pretende ser reconhecida como uma empresa de referência no setor do *design* e comunicação, consolidando a sua posição a nível nacional e reforçando a sua implementação no mercado internacional. Proporcionando aos seus clientes soluções exclusivas e em permanente atualidade com as correntes do *design* mundial.

- **Missão**

A Design Box existe sobretudo para que os clientes/marcas com que trabalha tenham maior visibilidade e reconhecimento, nas suas diferentes áreas de atividade.

O lema da empresa é: “Acreditamos, acima de tudo, que a criatividade será a energia do futuro.”

- **Valores**

Como definição dos valores fundamentais da Design Box observaram-se as seguintes preocupações:

- Motivação do pessoal – chamar todos a participar nos projetos fundamentais;
- Competência técnica e científica – contribuir para a formação e atualização de todos os trabalhadores nas suas áreas de intervenção;
- Qualidade do serviço – desenvolver uma atitude interna de excelência cujo objetivo final seja a satisfação do cliente;
- Qualidade ambiental – apresentar soluções criativas, mas cada vez mais “amigas do ambiente”;
- Colaboração com os fornecedores – estabelecer com estes uma relação de parceiros de negócio.

- **Estratégia**

O processo de formulação da estratégia foi desenvolvido e sistematizado no seguinte texto:

“Crescer no segmento de mercado das grandes empresas, que naturalmente apostam mais na sua imagem e na imagem dos seus produtos.”

3.2 - Análise do encadeamento estratégico da Design Box

Segundo Russo (2009:157), «o processo estratégico de criação e desenvolvimento de um BSC deve ser precedido e uma análise estratégica e outra de formulação da estratégia.»

Para efetuar a análise estratégica iremos utilizar uma análise SWOT⁹ que permite o estudo dos pontos fortes e dos pontos fracos na envolvente interna da empresa, as ameaças e oportunidades do mercado na envolvente externa. Esta análise irá permitir obter uma visão global e identificar áreas de ação, servindo de apoio à elaboração de um rumo estratégico a seguir.

O quadro seguinte apresenta a ideia geral da análise SWOT dentro da Design Box.

Figura 3-2. Matriz SWOT

Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	• Qualidade e inovação; • Dimensão da empresa (maior flexibilidade às condições do mercado e melhor adaptabilidade aos clientes); • Localização; • Adequada formação dos recursos humanos; • Solidez financeira; • Independência das instituições financeiras.	• Poucos recursos humanos em picos de trabalho; • Elevada carga fiscal; • Dimensão da empresa (dificuldade em que a qualidade dos trabalhos se reflita, de forma justa, nos preços).
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	• Mercados emergentes em Africa – PALOP; • Grande dependência da comunicação e imagem nas economias modernas; • Setores tradicionais da indústria portuguesas com grande expansão no mercado internacional.	• Crise económica nacional e internacional; • Redução do budget dos departamentos de marketing; • Aumento da concorrência com preços muito reduzidos; • Prestígio das grandes empresas de design e comunicação.

Fonte: Elaboração própria

⁹ O termo SWOT oriundo do idioma inglês, representa as iniciais de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)

3.3 - Elaboração do *Balanced Scorecard*

Seguindo o pensamento de Russo (2009), o processo de construção de um BSC deve ser precedido de uma análise estratégica e outra de formulação da estratégia. Cumpridos os requisitos anteriores (elaborado nos pontos 3.1 e 3.2 deste trabalho), é possível iniciar o desenvolvimento do modelo, que deve seguir algumas etapas fundamentais que constituirão o núcleo de implementação do modelo: definição das perspectivas, definição dos objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso, indicadores/medidas, planos de ação e gestão do modelo.

3.3.1 - As quatro perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores

A formulação dos objetivos estratégicos na Design Box, para cada uma das quatro perspectivas consideradas como elementares para Kaplan e Norton, objetiva a definição dos resultados que se pretendem alcançar para aproximar a realidade da empresa à visão já previamente estabelecida. Uma vez criados os objetivos de cada perspectiva precedeu-se à respetiva definição dos seus indicadores, como se apresenta em seguida.

- **Perspetiva Financeira (objetivos estratégicos (OE) e indicadores)**

- 1) OE - Crescimento da margem de lucro e volume de negócios:**

Indicadores:

- Margem de lucro (%) por projeto;
- Rentabilidade das vendas
- EBITDA
- Taxa de crescimento das exportações

- 2) OE - Melhor gestão do risco de crédito:**

Indicadores:

- Custo c/ seguros de crédito e empresas de avaliação de risco de crédito

- Prazo médio de recebimentos

3) OE - Assegurar a capacidade financeira e de investimentos:

Indicadores:

- Necessidades de fundo maneio
- Autonomia financeira
- Solvabilidade
- Liquidez geral

4) OE - Maior Controlo das despesas e do equilíbrio orçamental

Indicadores:

- *Superávit/Deficit* dos orçamentos de tesouraria

• Perspetiva Clientes (objetivos estratégicos (OE) e indicadores)

1) OE - Crescer no mercado nacional/comunitário e PALOP

Indicadores

- N.º de clientes nacionais/comunitários/PALOP
- N.º de novos clientes nacionais/comunitários/PALOP
- Vendas a novos clientes (% e €)

2) OE - Consolidar imagem de prestígio

Indicadores

- N.º de novos clientes do segmento alto

3) OE - Empatia e proximidade com o cliente

Indicadores

- N.º de clientes perdidos
- N.º de trabalhos rejeitados
- N.º de visitas a clientes

• Perspetiva Processos Internos (objetivos estratégicos (OE) e indicadores)

1) OE - Liderança pela criatividade e inovação

Indicadores

- % dos projetos que respondem ao *briefing* inicial
- % dos projetos realizados dentro do prazo

• Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento (objetivos estratégicos (OE) e indicadores)

1) OE - Aumentar a competência e motivação de toda a equipa

Indicadores

- N.º de melhorias sugeridas pelos colaboradores
- N.º de ideias novas aproveitadas
- N.º de horas de formação por ano
- Nível de qualificação académica
- Taxa de rotação dos colaboradores
- Nível de absentismo

3.3.2 - Fatores críticos de sucesso

Em reunião com todos os elementos da equipa da Design Box, foi solicitado que cada pessoa identificasse fatores que considerassem determinantes para o sucesso e concretização dos objetivos estratégicos, anteriormente apresentados.

Após a recolha e tratamento do contributo de todos, foi possível estabelecer, para cada uma das perspetivas, os fatores críticos de sucesso da empresa:

- **Perspetiva Financeira**

- Projetos de elevado valor acrescentado
- Crescimento das vendas
- Gestão do risco de crédito atribuído aos clientes
- Capacidade financeira e de investimento
- Continuação da elaboração de orçamentos de tesouraria

- **Perspetiva Clientes**

- Relação com o cliente
- Imagem e notoriedade da empresa no meio envolvente
- Domínio das redes sociais
- Oferta de soluções inovadoras

- **Perspetiva Processos Internos**

- Tecnologia
- Inovação
- Trabalhar com fornecedores de confiança

- **Perspetiva aprendizagem e Desenvolvimento**

- Eficiência organizacional
- Qualificação e atualização de toda a equipa

3.3.3 - Planos de ação

De modo à realização dos objetivos estratégicos anteriormente definidos cabe agora a definir o que fazer e como fazer.

Atendendo à dimensão da empresa o plano de ação, embora sistematizado por perspetiva, não se encontra elaborado de modo muito formal, mas apenas como um plano geral de indicação de ações, como seguidamente se apresenta:

- **Perspetiva Financeiras**

- Regular recolha e análise da informação financeira.

- **Perspetiva Clientes**

- Incentivar a divulgação da empresa através do “passa-a-palavra”;
- Tentar que o levantamento dos *briefings* sejam os mais exaustivos possíveis;
- Envolvermos a Design Box em todo o processo de construção dos projetos dos clientes, mesmo que isso implique trabalhar em parceria com outras empresas que também contribuam para o objetivo final do cliente;

- **Perspetiva Processos Internos**

- Melhorar a comunicação entre Área comercial e a Área criativa.

- **Perspetiva aprendizagem e Desenvolvimento**

- Estabelecer um plano de formação nas Áreas da Tecnologia Informação e comunicação inovadoras;
- Fomentar o desenvolvimento de projetos em equipa;
- Motivar os colaboradores a darem sugestões de melhoria de funcionamento.

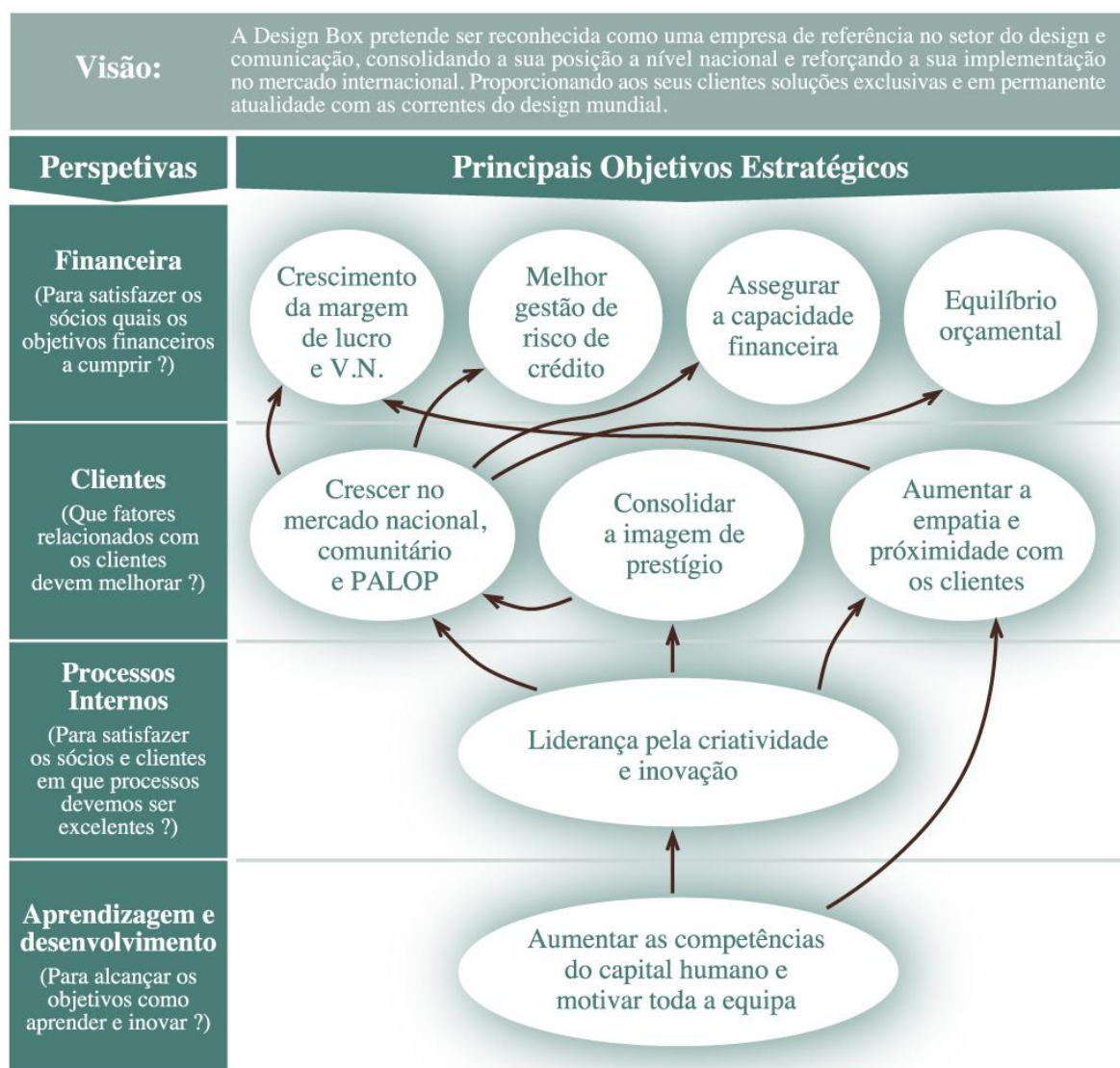
3.3.4 - Elaboração de Mapas de Estratégia

O desenvolvimento do conceito e filosofia de construção dos Mapas de Estratégia, já referidos no ponto 2.3.3.5, tornaram esta ferramenta um instrumento fulcral na metodologia de implementação do BSC.

Desta forma, após ter sido feito a aplicação da figura clássica das quatro perspetivas contendo os objetivos e metas relacionadas, é altura de representar visualmente e de forma simples, as quatro perspetivas os objetivos e as relações causa-efeito que estabelecem entre si.

De seguida, ilustram-se os mapas estratégicos para a Design Box, bem como o desenho do seu primeiro BSC.

Figura 3-3. Mapa de Estratégia



Fonte: Elaboração própria

Figura 3-4. Mapa de Objetivos Estratégicos e Ações

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Ações
Financeira	Crescimento da margem de lucro e volume de negócios	● Regular recolha e análise da informação financeira.
	Melhor gestão do risco da crédito	
	Assegurar a capacidade financeira e de investimentos	
	Maior controlo das despesas e do equilíbrio orçamental	
Clientes	Crescer no mercado nacional/comunitário e PALOP	● Incentivar a divulgação da empresa através do “passa-a-palavra”; ● Tentar que o levantamento dos <i>briefings</i> sejam os mais exaustivos possíveis; ● Envolvermos a Design Box em todo o processo de construção dos projetos dos clientes, mesmo que isso implique trabalhar em parceria com outras empresas que também contribuam para o objetivo final do cliente.
	Consolidar imagem de prestígio	
	Empatia e proximidade com o cliente	
Processos Internos	Liderança pela criatividade e inovação	● Melhorar a comunicação entre a área comercial e a área criativa.
Aprendizagem e desenvolvimento	Aumentar a competência e motivação de toda a equipa	● Estabelecer um plano de formação nas áreas da Tecnologia de Informação e Comunicação inovadoras; ● Fomentar o desenvolvimento de projetos em equipa; ● Motivar os colaboradores a darem sugestões de melhoria de funcionamento.

Fonte: Elaboração própria

• Definição de metas

Seguidamente apresenta-se o quadro onde se encontram estabelecidas as metas a alcançar para cada um dos indicadores, para o período temporal de três anos (2014-2016). Tempo considerado, o mínimo necessário para, que no atual contexto económico, a empresa consiga implementar o modelo estabelecido, de forma sustentada.

As metas foram criadas a partir da análise histórica dos diversos elementos da empresa nos últimos quatro anos.

Figura 3-5. Mapa de Indicadores e Metas (triénio 2014 a 2016)

Perspetivas	Indicadores	Metas
Financeira	Margem de lucro (%) por projeto	+ 5% (em média)
	Rentabilidade das vendas	20%
	EBITDA	Análise da sua evolução no triénio
	Taxa de crescimento das exportações	+ 50%
	Custo c/ seguros de crédito e empresas de avaliação de crédito	0
	Prazo médio de recebimentos	45 dias
	Necessidades de fundo maneoio	≥ ao valor de 6 meses de saldo de clientes com características de imobilização
	Autonomia financeira	≥ 0,35
	Solvabilidade	≥ 1
	Liquidez geral	≥ 1
	<i>Superávit/Deficit</i> dos orçamentos de tesouraria	<i>s/ Deficit</i>
Clientes	N.º de clientes nacionais/comunitários/PALOP	30
	N.º de novos clientes nacionais/comunitários/PALOP	3/2/3
	Vendas a novos clientes (€)	500 Mil
	N.º de novos clientes do segmento alto	8
	N.º de clientes perdidos	3
	N.º de trabalhos rejeitados	15
	N.º de visitas a clientes	2 x por mês
Processos Internos	% dos projetos que respondem ao <i>briefing</i> inicial	90%
	% dos projetos realizados dentro do prazo	80%
Aprendizagem e desenvolvimento	N.º de melhorias sugeridas pelos colaboradores	+ 15
	N.º de ideias novas aproveitadas	+ 7
	N.º de horas de formação por ano	35h
	Nível de qualificação académica	Superior
	Taxa de rotação dos colaboradores	0%
	Nível de absentismo	5%

Fonte: Elaboração própria

4 - Conclusão e Considerações Finais

4.1 - Conclusão

Ao longo deste trabalho foi apontada a necessidade das organizações terem de sobreviver num mercado altamente competitivo, global e em contextos económicos pouco favoráveis.

Perante estes novos desafios as empresas precisam de possuir ferramentas de gestão adequadas a uma gestão estratégica, orientada para a sua visão.

Contudo em Portugal as empresas, nomeadamente as PME, centram-se normalmente no processo operacional, focado em cada exercício económico, onde se pretende apenas dar resposta às questões de gestão tática e corrente.

Partindo desta realidade, o tema deste estudo envolvia um risco relativamente elevado, na medida em que a proposta era aplicar, numa microempresa, uma ferramenta de gestão estratégica com alguma complexidade (o *Balanced Scorecard*), cuja prática empresarial remete no essencial para grandes empresas/organizações, fora de Portugal.

Mas na realidade as empresas têm de criar vantagens competitivas que as destaquem das suas concorrentes. Esse é um facto transversal a todas as unidades empresariais, independentemente da sua dimensão.

A circunstância de existir legislação que classifica as empresas quanto à sua dimensão, não invalida que se olhe para as pequenas e microempresas como estruturas empresariais capazes de utilizar as mais modernas ferramentas de gestão. Para tal é importante perceber se, independentemente da sua dimensão, as empresas têm no seu capital humano a cultura do saber e a sensibilidade para reconhecer a necessidade de uma gestão alinhada com a atualidade.

A aplicação do BSC na Design Box, partiu do conhecimento de que a empresa, embora seja uma microentidade, dispõe de um capital humano capaz de compreender as novas exigências do mercado, trabalha clientes/marcas com alguma visibilidade e dimensão e objetiva continuar a crescer num mercado altamente competitivo. Para ser bem-sucedida neste seu objetivo é fundamental, definir uma estratégia, analisar a forma como lida com a envolvente interna e externa, e como gere os seus recursos.

A utilização do BSC teve o grande mérito de levantar questões fundamentais, nunca antes equacionadas e para as quais foi possível encontrar respostas e sistematizá-las de forma escrita, designadamente:

- O propósito da organização – A Missão;
- Ser capaz de responder à questão “para onde queremos ir?” – A Visão;
- Desenvolver uma matriz SWOT, permitindo fazer uma análise simples do seu meio envolvente;
- Definir os objetivos estratégicos para a empresa, enquadrados nas quatro perspetivas do BSC;
- Descrever indicadores, metas e planos de ação para cada um dos objetivos estratégicos;
- Refletir sobre os fatores críticos de sucesso da empresa, para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

Através deste Estudo de Caso é possível concluir que, com as devidas simplificações, é exequível a utilização do modelo BSC em microentidades, com a virtude dos seus responsáveis despertarem para a necessidade de relacionar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo. Para tal, é fundamental serem alertados para a necessidade de olhar não apenas para os indicadores financeiros mas completá-los com indicadores não financeiros (sobre a satisfação dos clientes, os processos internos e as atividades de inovação e melhoria organizacional).

Durante a fase de aplicação do modelo BSC, foi importante o envolvimento de todos os elementos da Design Box, não só porque os torna conhecedores dos objetivos a que a empresa se propõe alcançar, mas porque os envolve e motiva, num projeto que pela dimensão da empresa, deve ser global.

A transformação requerida com a elaboração deste trabalho é a de que a aplicação do BSC seja olhada como um contributo de modificação da empresa, de modo a que esta consiga atingir os seus objetivos de médio e longo prazo de forma consistente.

Este estudo permitiu perceber o que a empresa é hoje e o que pretende vir a ser no futuro, cujo caminho não é claro nem linear, e está repleto de incertezas, mas para maximizar as hipóteses de sucesso tem ao seu dispor uma ferramenta de gestão estratégica “desenhada à sua medida”.

4.2 - Limitações do estudo

A realização deste trabalho estava limitado à partida, pela dimensão da empresa, tal como já anteriormente foi referido.

Não existe muita literatura, portuguesa e internacional, sobre o BSC nas PME e muito menos diretamente aplicado a microentidades e, no decorrer da pesquisa bibliográfica, surgiram autores como MacAdam (2000) e Russo (2009), que elencam alguns problemas potenciais quando se pretende aplicar o BSC a microempresas.

Contudo, esta realidade não foi dissuasora para a persecução do estudo, embora exista a consciência de que nem todas as microempresas reunirão as condições necessárias ao desenvolvimento de uma ferramenta de gestão tão estruturada, desde logo pela pouca sensibilidade dos empresários para estas questões.

Contudo, pode concluir-se que foi possível elaborar um modelo BSC numa microentidade.

Há no entanto uma limitação neste estudo, que se prende com a questão temporal da realização desta dissertação. De facto o modelo está desenhado e devidamente comunicado dentro da empresa, mas resta colocá-lo em prática e testá-lo ao longo do período temporal que foi definido, nomeadamente na recolha de informação e na aferição regular dos resultados, com os objetivos traçados.

4.3 - Recomendação para investigação futura

A consciência de que este estudo está longe de ser um trabalho acabado e muito abrangente, permite ter a certeza que constitui uma boa base de partida para investigações futuras, nas quais poderão ser introduzidas melhorias e aperfeiçoamentos.

Neste sentido, com mais tempo e recursos, poderia ser realizado um trabalho que permitisse alargar a aplicação do BSC a um grupo de empresas de pequena e micro dimensão, no setor das novas tecnologias de informação, onde de um modo geral os empresários têm formação académica superior e alguma sensibilidade para as questões da gestão empresarial. Tentando assim, dar um maior contributo para o estudo da aplicação do BSC nas PME.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, M. A. (2012). *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.
- BRILMAN, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARVALHO, C., & AZEVEDO, G. (2000/2001). "Balanced Scorecard - Sistema de Informação vs. Sistema de Gestão". *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, pp. 56-58.
- CARVALHO, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica.
- CHOW, C., HADDAD, K., & WILLIAMSON, J. (agosto de 1997). "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies". *Management Accounting*, pp. 21-48.
- CRUZ, C. P. (2009). *Balanced Scorecard - Concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.
- DRUCKER, P. F. (jan/fev. de 1995). "The Information Executives Truly Need". *Harvard Business Review*, pp. 54-62.
- FERREIRA, M. P., SERRA, F. R., & REIS, N. R. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.
- GASPAR, F. (2009). *O Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica adaptado a um serviço de saúde*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de Mestrado (policopiada).
- GEADA, F. C. (2012). *Value Balanced Scorecard - Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- GODOY, A. S. (mar./abr. de 1995). "Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades". *Revista de Administração de Empresas*, pp. 57-63.
- HAMBRICK, D. C. (1980). "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research". *Academy of Management Review*(n.º 4), pp. 567-575.
- HENDERSON, B. D. (nov./ dez. de 1989). "The Origin of Strategy". *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (jan./fev. de 1992). "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (set./out. de 1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, pp. 134-147.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (jan./fev. de 1996a). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, pp. 75-85.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1997). "Why Does Business Need a Balanced Scorecard". *Journal of Cost Management*, Vol. 11., n.º 3, pp. 5-10.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2000a). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (set./out. de 2000b). "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.". *Harvard Business Review*, pp. 167-176.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I". *Accounting Horizons*, pp. 87-104.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2006). *Alignment - Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
- MADEIRA, J. P. (2000). "Balanced Scorecard: um novo sistema de avaliação". *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, n.º 413, pp. 49-52.
- MARCOS, J. S., NAIA, P. J., & MADAÍL, R. (agosto de 2001). "A gestão estratégica". *Revista OTOC*, pp. 40-47.
- MATOS, P. J. (2010). *O Balanced Scorecard Aplicado às Instituições Agro-Pecuárias*. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Dissertação de Mestrado (policopiada).
- MCADAM, R. (março de 2000). "Quality is an SME context - A critical perspective using a grounded approach". *Journal of Quality & Reliability Management*, pp. 305-323.
- MINTZBERG, H. (1994). "The fall and rise of strategic planning". *Harvard Business School Press*, pp. 107-114.
- NICOLAU, I. (setembro de 2001). "O Cenceito de Estratégia". *ISCTE*.

- PEREIRA, A., & POUPA, C. (2012). *Como Escrever uma Tese - Monografia ou Livro Científico usando o Word*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PINTO, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PORTER, M. E. (nov./dez. de 1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- RUSSO, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.
- SANTOS, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal - Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Pergaminho.
- SKINNER, W. (maio de 1969). "Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy". *Harvard Business Strategy*.
- SOUSA, M. G., & RODRIGUES, L. M. (2002). *O Balanced Scorecard - Um instrumento de gestão estratégica para o séc. XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- TEIXEIRA, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- YIN, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Recursos Websites Consultados:

- www.einforma.pt/imagens/tecido_empresarial.pdf. (n.d.).
- www.iapmei.pt. (n.d.).