

José Rui Marques Dias da Silva

***ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL***

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

Outubro /2013

José Rui Marques Dias da Silva

***ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL***

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

Outubro /2013

© 2013

José Rui Marques Dias da Silva
“Todos os direitos reservados”

José Rui Marques Dias da Silva

***ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: APLICAÇÃO A UMA
PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL***

"Estudo apresentado ao IPP - Instituto Politécnico do Porto,
ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
como parte dos requisitos para obtenção de título de especialista em
Ciências Empresariais / Administração e Gestão"

Resumo

A estratégia das empresas assumiu ao longo dos tempos diferentes conceitos de acordo com a evolução do pensamento estratégico. A evolução deste processo tem origem constantemente na alimentação de informações de ordem interna e externa de forma a que as empresas encontrem permanentemente caminhos alternativos para a tomada de decisões.

No caso do *Balanced Scorecard*, enquanto instrumento de controlo de gestão para formulação e implementação de estratégias fornece aos seus utilizadores um sistema de apoio eficaz enquanto monitorizador de estratégia.

O objetivo principal deste trabalho foi o de apresentar detalhadamente como decorreram a formulação, implementação, avaliação e o acompanhamento na estratégia da Empresa. Comecei por aplicar os conceitos teóricos e ferramentas de análise utilizados na metodologia do *Balanced Scorecard* à Pereira, Sousa & Figueiredo.

Tendo em conta que se trata de um trabalho decorrente da minha participação na Empresa enquanto consultor de ligação e consultor especialista em controlo de gestão e estratégia de internacionalização, os objetivos e a natureza do estudo, optei pela estratégia de investigação descritiva, recorrendo ao método de estudo de caso, adotando uma abordagem qualitativa.

A recolha de dados foi efetuada a partir da análise documental, complementada com a aplicação de entrevistas individuais e várias conversas informais que fui mantendo ao longo do estudo e trabalho que desenvolvi enquanto consultor especialista em controlo de gestão.

Uma das conclusões a que cheguei foi a necessidade de envolver os gestores da empresa e em geral todos os colaboradores, de forma a que este instrumento possa ser um guia para o trabalho diário de todos e para cada um em particular.

Concluí ainda que o *Balanced Scorecard* enquanto instrumento de controlo de gestão deve ser entendido como um processo contínuo (viagem) sistemático no sentido de permitir um controlo e avaliação permanente de modo a serem registados os resultados e seguidamente poderem ser aplicadas medidas de melhoria para todo o processo.

Concluí ainda que o objetivo estratégico principal é o de vir a ser uma empresa sustentável no futuro em simultâneo com uma projeção internacional mais intensivamente nos mercados Espanhol e Alemão pelo que este desejo fez parte do estudo de diagnóstico e conjunto de medidas identificadas através da adoção do *Balanced Scorecard* como um modelo de gestão mais rigoroso e com utilização de uma nova atitude de gestão.

Agradecimentos

Quando decidimos iniciar uma aventura de investigação não é exequível sem a colaboração de outras pessoas. É a essas pessoas que contribuíram para que este trabalho pudesse ser uma realidade que expresso toda a minha gratidão.

Agradeço em primeiro lugar ao Professor Doutor José Freitas Santos que desde cedo me incentivou para a apresentação deste trabalho, nomeadamente em relação às vantagens que podem ser criadas no campo de ação pela sua aplicação prática no mundo das empresas.

Agradeço também aos sócios e gerentes da empresa: Pereira, Sousa & Figueiredo, Lda., Sócio-fundador, senhor Adão Pereira e aos atuais sócios, Sr. Pedro Pereira e Sr. Miguel Pereira pelas entrevistas dadas e pela informação disponibilizada.

Aos meus Pais que me permitiram chegar até aqui, mas um especial agradecimento ao meu Pai que sempre me incentivou diariamente neste projeto e se envolveu na pesquisa de informações sobre este sector de atividade com uma motivação e entusiasmo contagiante.

À minha mulher Ana Paula pela revisão e correção de texto e orientações e esclarecimento de dúvidas.

Por último à minha filha Carolina pela compreensão que teve quando retirei tempo para a execução deste trabalho e por isso não dei por vezes a atenção pedida para as nossas brincadeiras.

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - O Balanced Scorecard.....	5
1.1 - História.....	5
1.2 - Objetivos.....	6
1.3 - Funções.....	7
1.4 - O Que o BSC Proporciona.....	8
1.4.1 - Visão.....	9
1.4.2. – Missão.....	10
1.4.3. - Valores.....	11
1.4.3. – Objetivos Organizacionais.....	11
1.4.5. – Vantagens Competitivas.....	12
1.5 Arquitetura do BSC.....	13
1.6 Perspectivas do Balanced Scorecard.....	14
1.6.1 A Perspectiva Financeira.....	14
1.6.2 A Perspectiva dos Clientes.....	15
1.6.3 A Perspectiva dos Processos Internos.....	16
1.6.4 A Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.....	17
1.7 As relações de causa-efeito.....	19
1.8 Mapa estratégico.....	21
1.9 Barreiras à Implementação Estratégica.....	22
1.10 A organização focada na estratégia.....	24
CAPÍTULO II - Aplicação do BSC à Pereira Sousa & Figueiredo.....	26
2.1 História da empresa.....	26
2.2 Definição estratégica.....	27

2.2.1 Visão.....	27
2.2.2 Missão	28
2.2.3 Valores	28
2.2.4 Diagnóstico Estratégico.....	29
2.2.5 Formulação da Estratégia	35
2.2.6 - Identificação dos Indicadores / medidas e metas associadas a cada objetivo estratégico.....	38
2.3 Aplicação do BSC.....	39
2.3.1 Objectivos estratégicos.....	39
2.3.2 Factores críticos de sucesso – Cadeia Valor	40
2.3.3 Mapa Estratégico.....	40
2.4 A escolha dos indicadores.....	41
2.5 Iniciativas / Planos de Ação	44
2.6 Os dados.....	45
2.7 Indicadores/medidas e metas associadas a cada medida	46
CAPÍTULO III - Software / Acompanhamento e monitorização.....	49
3.1 - Software.....	49
3.2 - Acompanhamento e Monitorização.....	52
Conclusões e Recomendações	54
1.1- Metodologia seguida.....	54
1.2 - Conclusões sobre modelo teórico:.....	55
1.3 - Conclusões sobre caso de estudo, sobre recolha, tratamento e análise de dados:	58
1.4 - Recomendações:	59
Bibliografia.....	60
Anexos.....	62

Índice de Tabelas

Tabela 1- Perspectivas do Balanced Scorecard	13
Tabela 2 - Análise SWOT	31
Tabela 3 - Perspetivas.....	37
Tabela 4 - Indicadores / medidas e metas associadas a cada objetivo estratégico	38
Tabela 5 - Indicadores	42
Tabela 6 – Dados	45
Tabela 7 – Indicadores e metas associadas.....	47

Índice de Figuras

Figura 1- Desdobramento da visão em termos operacionais	9
Figura 2 - Proposição de Valor do Cliente	16
Figura 3 - Processos Internos de Negócio: Cadeia de Valor Genérica.....	17
Figura 4 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	18
Figura 5 - BSC e as quatro perspectivas.....	19
Figura 6 - Relação causa-efeito das quatro dimensões do BSC	20
Figura 7- As Quatro Barreiras da Implementação Estratégica.....	23
Figura 8 - Sistema de Gestão para a Implementação Estratégica.....	24
Figura 9 - Os Princípios de uma Organização Focada na Estratégia.....	25
Figura 10 - Medalha comemorativa dos 23 anos.....	26
Figura 11 - Vista aérea da empresa	26
Figura 12 - Da declaração da missão ao Balanced Scorecard	35
Figura 13 - Mapa Estratégico 2012 da Pereira Sousa & Figueiredo Lda.....	41
Figura 14 - Software - Dados	49
Figura 15 - Software - Indicadores.....	50
Figura 16 - Software – Análise dos Resultados.....	51

INTRODUÇÃO

“...Nunca se vai tão longe como quando não se sabe para onde se vai...”. (Cromwell)

Existindo já alguns estudos desenvolvidos no âmbito do planeamento estratégico, penso que a implementação, controlo e avaliação estratégica ainda podem ser melhorados tendo em conta o modelo desenvolvido pelos autores do *BSC*. Assim, no âmbito da unidade curricular de Planeamento e Controlo de Gestão, disciplina que leciono entendi poder ser produtivo o desenvolvimento do estudo de investigação em termos académicos e em termos práticos – Cada vez mais necessária na realidade empresarial.

A Empresa selecionada para testar o modelo teórico foi a Pereira, Sousa & Figueiredo, Lda., com sede em Penafiel e fundada em 1989 por três amigos apicultores é atualmente a maior empresa portuguesa de produção de colmeias e comercialização de produtos apícolas.

Este trabalho apresenta um estudo de implementação do Balanced Scorecard – BSC na empresa Pereira Sousa & Figueiredo Lda e destina-se a poder servir de exemplo da metodologia (balanced scorecard) a implementar numa pequena e média empresa . A metodologia utilizada centrar-se-á inicialmente numa revisão bibliográfica dos principais conceitos do BSC, para posteriormente realizar o desdobramento da estratégia da empresa, a construção do mapa estratégico, dos indicadores de desempenho e das correlações existentes entre esses indicadores.

O BSC baseia-se na percepção de que as organizações não devem ser geridas com base apenas em medidas de desempenho financeiro. Kaplan e Norton propuseram avaliar as

organizações sob a ótica de quatro perspectivas diferentes: Financeira, Clientes Externos, Processos Internos e Aprendizagem e Inovação.

A sua implementação vai permitir que a Pereira Sousa & Figueiredo Lda utilize não apenas indicadores da perspectiva económico-financeiros, mas também, outras informações ligadas a diferentes perspectivas para medir a performance, tais como: perspectiva de clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. Estes elementos vão permitir ainda à empresa avaliar melhor a sua performance, sendo um importante instrumento de apoio para alcançar os objectivos definidos.

Relativamente a esta última, as informações de suporte são: relatório anual de actividade, plano de acção, *budgets* e entrevistas ao sócio gerente.

O principal resultado deste trabalho é a concepção, implementação e monitorização de uma *Framework* para suportar a tomada de decisão baseada na metodologia BSC, capaz de aferir alinhamento estratégico, através da identificação e comunicação da estratégia, desenvolvimento de planos de acção que permita acompanhar, gerir e utilizar os dados para melhorar a performance da Pereira Sousa & Figueiredo Lda.

Para o presente estudo de investigação descritiva, recorri ao método de estudo de caso pois entendo que questões do tipo: *Como e porquê*, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e o fenómeno em estudo é contemporâneo.

Considero que nem todas as técnicas de recolha de dados são relevantes para todos os estudos de caso. Assim, optei pelo recurso à análise documental em simultâneo com a aplicação de entrevistas individuais e conversas informais que fomos mantendo ao longo da pesquisa e observação participativa.

A parte mais difícil foi como normalmente é habitual neste tipo de trabalhos, a análise das evidências e esta ser efetuada através de comparação com a teoria para verificação se o modelo empírico vai ao encontro do modelo em análise, ou seja, o teste de validação da implementação da teoria ao caso concreto, contudo **fiquei satisfeito com o alcance atingido por este método.**

As Empresas que não conseguem compreender que a melhoria é contínua e há sempre mais caminho a percorrer, são aquelas que não têm pensamento estratégico e não conseguem encontrar resposta à razão da sua existência no dia de hoje.

O pensamento estratégico deverá fazer parte do quotidiano de qualquer empresa que queira sobreviver, conhecendo e reconhecendo as mudanças constantes do mercado e as suas forças e fraquezas deverá com isso ser capaz de encontrar as vantagens competitivas para estar viva no mercado global que é esta aldeia onde todos nos encontramos.

O pensamento estratégico tem por base a colocação de várias questões e por vezes questiona as matérias de forma a que parece colocar tudo em causa. **Também as equipas vencedoras devem ser trocadas, pois as que vencem hoje não são necessariamente as de amanhã.**

Percebi ao longo dos anos que uma das melhores formas de nos sentirmos seguros e com maturidade para resolver os problemas do dia a dia era perceber que nada de bom que dure indefinidamente e que não há mal que nunca mais se acabe. Com a turbulência dos mercados e com as questões da incerteza permanente, percebi que ao longo dos anos foram estas em parte as grande causas não percebidas por políticos e demais agentes sociais quando **“a paz em que vivíamos era podre senão defunta”**. As relações causa-efeito são claramente uma das formas como o modelo *Balanced Scorecard* aborda os problemas e nesse sentido percebi que o mundo tem estado “agarrado” à desculpa das dificuldades financeiras, económicas **mas ainda não questionaram as dificuldades humanas e sociais** como sendo os verdadeiros “motores”, agentes responsáveis pelas ações a tomar.

Em suma, pensar estrategicamente significa fazer projeções para o futuro e isso é um desafio para todos aqueles que pretendem colaborar na transformação do mundo.

Fazer projeções e por isso mesmo traçar planos é claramente **“correr o risco de falhar”** pelo que atrevo-me a fazer isso em detrimento de nada fazer e perceber um dia que a maior falha cometida é nada ter feito, até porque as projeções poderão sofrer desvios e serem superadas pelos resultados alcançados.

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

Foi aqui que melhor me identifiquei em relação à escolha deste estudo, pois a seleção do instrumento *Balanced Scorecard* para ferramenta diária na gestão das empresas foi perceber que permitiria transformar o mundo através das organizações, formulando, implementando, avaliando e controlando a temática da gestão estratégica através de um estudo de caso.

CAPÍTULO I - O Balanced Scorecard

1.1 - História

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida nos EUA, em 1990, por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School. *Scorecard* significa, em inglês, cartão para registo de resultados; *balance* significa equilibrado. A própria designação mostra, assim, a característica fundamental desta ferramenta de implementação estratégica: o equilíbrio entre os indicadores de desempenho.

O BSC pode ser definido como “um modelo que ajuda as organizações a transformarem a estratégia em objetivos operacionais, que, por sua vez, constituem o guia para a obtenção de resultados de negócio e de comportamentos estrategicamente alinhados das pessoas-chave da organização” (Sponsor Management Consulting, 2001, p.12).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspetivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspetivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

O BSC é um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador da empresa deve definir e implementar variáveis de controlo, metas e interpretações, para que a organização apresente um desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

Inicialmente o BSC foi apresentado como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação nas empresas levou a que se passasse para uma metodologia de gestão estratégica.

Desde que foi criado, o BSC tem vindo a ser utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Segundo Farreca (2006), o BSC, como ferramenta de gestão, considera medidas financeiras e não financeiras, de forma a traduzir os objectivos estratégicos de uma organização num conjunto coerente de medidas de desempenho. “O carácter individual de cada BSC assegura que os objectivos estratégicos da empresas estão ligados a médias operacionais adequadas. Como consequência, mais do que um instrumento de controlo do processo de implementação, o BSC permite um sistema de gestão completo que apoia a condução de todo o processo” (Farreca, 2006, p.75).

1.2 - Objectivos

O Balanced Scorecard tem como principal objectivo fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores do desempenho sobre quatro perspectivas, que os ajude a alcançar os objectivos organizacionais, procurando a convergência das ações de gestão operacional da organização com a visão da mesma. Sendo que, o não cumprimento de um dos objectivos numa das perspectivas irá originar uma perda de eficácia noutra ou noutras perspectivas, provocando assim desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo pode ser alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

1.3 - Funções

Enquanto instrumento de implementação da estratégia o BSC tem como principais funções:

- Comunicar a estratégia a toda a organização;
- Alinhar as ações com os objectivos estratégicos;
- Medir o desempenho organizacional.

Em meios envolventes turbulentos, a comunicação da estratégia a toda a organização é fundamental. A sobrevivência da organização depende da rapidez de adaptação da estrutura à estratégia, logo envolve todos os níveis hierárquicos. É necessária uma linguagem clara, que proporcione pró-actividade e reduza os problemas de interpretação quer internos quer externos. Ou seja, pretende-se transformar a estratégia num processo contínuo.

A comunicação da estratégia a todos os níveis da organização não é suficiente para o seu desenvolvimento. Para mudar os comportamentos e implementar as opções estratégicas definidas é necessário integrar as estratégias das unidades de negócios na estratégia global, promovendo a sinergia de recursos físicos e financeiros, conhecimentos e competências, permitindo superar os comportamentos oportunistas. Como o que não se mede não é passível de ser gerido, existe a necessidade de pontos de referência (indicadores de desempenho) relativos:

- Aos produtos ou serviços oferecidos pela organização;
- Aos mercados ou segmentos de mercado onde a organização atua;
- À análise do desempenho dos processos internos, com o objectivo de escolher os processos a melhorar, a externalizar, a abandonar, a reconverter, ou determinar o perímetro de responsabilidade das unidades de negócios e colaboradores.

1.4 - O Que o BSC Proporciona

A metodologia do BSC visa traduzir a missão e a estratégia da organização numa combinação equilibrada de indicadores do desempenho, de forma a possibilitar a execução da estratégia e um sistema de gestão eficiente. Este conjunto equilibrado de indicadores de desempenho inclui indicadores financeiros, que mostram resultados de ações do passado, e é complementado com indicadores não financeiros, em geral de mensuração mais difícil, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização aprender a melhorar e a crescer.

Estes indicadores devem ser disponibilizados pelos sistemas de informação da organização e devem ser conhecidos por todos os empregados, a todos os níveis, uma vez que estas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, orientado pela visão, missão e estratégia, focando-se no curto e longo prazo.

Assim, o BSC proporciona:

- Um resumo estruturado para comunicação da estratégia
- Condições para a discussão das relações de causa e efeito entre diferentes factores e a articulação entre a estratégia formulada e as ações a desenvolver;
- Processos sistemáticos para conduzir a discussão.

As empresas funcionam segundo uma teoria de negócio, ou seja: Qual é o seu negócio, quais os seus objetivos, como definimos os resultados a alcançar, quem são os clientes e o que valorizam nos produtos e quanto estão dispostos a pagar. A estratégia quando corretamente definida deve permitir à organização saber explorar os recursos disponíveis e as oportunidades no momento certo.

Claramente a estratégia ajuda as empresas a saberem identificar o que pretendem alcançar e de que forma pretendem fazê-lo.

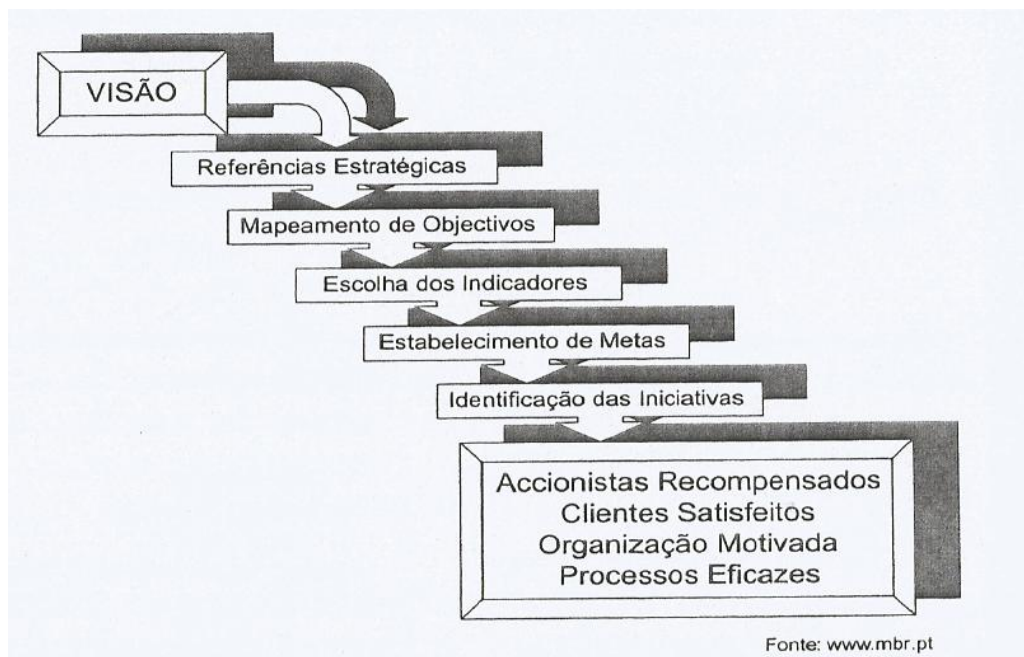
1.4.1 - Visão

A mensagem transmitida pela visão é uma descrição fotográfica sobre como é que a organização se vê a si própria no futuro.

A visão justifica-se numa mudança de processos por três motivos:

- Clarificação da direção geral da mudança;
- Motivação das pessoas para tomar o caminho certo, mesmo que os passos iniciais sejam os mais complicados;
- A diferenciação do pessoal pela organização será mais rápida e efetiva se coordenadas com base na visão.

Figura 1- Desdobramento da visão em termos operacionais



A visão de uma empresa transmite o nível de maturidade que se pretende que ela seja no futuro.

A Visão da empresa deve ter as seguintes características:

- Concisa;
- Apelativa a todos os stakeholders;
- Consistente com a missão e valores;
- Praticável;
- Motivadora;
- Passível de verificação e evidências.

1.4.2. – Missão

Segundo (Clarke, 2000) o ponto de partida de qualquer sistema de avaliação do desempenho deve ser uma declaração clara da missão, dos objetivos e da consequente estratégia da organização.

Então o que é a missão? A missão deriva da visão e é o assumir de forma escrita do propósito de uma organização. Trata-se de identificar de forma geral quais os mercados, tipo de clientes a quem se dirigir e quais os produtos e serviços que se pretende produzir no sentido de transmitir a sua razão de existir.

A missão deve possuir certas características para poder ser considerada como tal:

Inspirar a mudança – enquanto elemento capaz de propor inovação e desenvolvimento;

Natureza de Longo Prazo – Deverá durar cem ou mais anos, sendo que as estratégias e planos mudam ao longo dos tempos, a missão deve perdurar como um marco orientador da organização e das decisões futuras.

Fácil de transmitir, perceber e comunicar – Utilizando uma linguagem, simples, clara e objetiva de modo a ser percebida por todos.

Assim, pode colocar-se a questão de quem deverá estar envolvido neste processo. Há autores que afirmam que deve ser desenvolvida pelo presidente e diretores de topo, outros dizem que não podem deixar de ter o envolvimento no processo por parte dos empregados pois a missão deve captar o coração de todos os empregados.

1.4.3. - Valores

Todas as empresas devem possuir um conjunto de valores organizacionais que lhes permitem saber quem são, o que representam, o que querem atingir e quando pretendem fazê-lo. É fundamental termos consciência de que os valores constroem, aumentam ou até mesmo transcendem os requisitos fundamentais dos lucros de uma empresa.

Os valores são princípios intemporais que guiam uma organização. Os valores têm origem em crenças, religiões e filosofias mais profundas demonstradas através do comportamento diário dos colaboradores e diretores na organização.

Segundo o pensamento de Grant (2002), uma organização que possibilita oportunidades de desenvolvimento e de auto-realização aos seus colaboradores, que desenvolve qualidades únicas dos produtos e que cria um ambiente de trabalho saudável pode constroer os lucros, mas assume um papel vital na construção da intenção estratégica e forma consenso e compromisso em toda a organização.

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. O ponto fundamental é o da verificação da consistência entre os planos de atividades dos funcionários e os valores globais da empresa.

1.4.3. – Objetivos Organizacionais

É uma meta com um fim definido, ou seja, é o que a empresa procura através das suas operações de curto e médio prazo.

Os objetivos organizacionais devem ser definidos pela gestão de topo e pelos responsáveis pelo seu alcance independentemente de poderem ser quantitativos ou qualitativos. Contudo, devem traduzir-se em ações e atividades específicas de modo a poderem ser avaliados para efeitos de cumprimento da meta face ao estipulado.

1.4.4. – Recursos

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) definiram recursos como *inputs* do processo produtivo de uma organização. Como exemplos apresentam os equipamentos, a experiência dos colaboradores, as marca e patentes, as finanças e a experiência dos gestores.

Em 1997, Teece, Pisano e Shuen definiram recursos como “ativos específicos de uma empresa que são difíceis, senão mesmo impossíveis de imitar” (Teece, Pisano e Shuen, 1997, p.516). Como exemplos são apresentados os segredos comerciais, os equipamentos produtivos, o know-how especializado dos colaboradores da empresa, a organização e métodos de trabalho implementados e alinhados de forma consistente ao longo de vários anos de experiência entre os colaboradores de uma mesma secção.

1.4.5. – Vantagens Competitivas

A determinação de uma vantagem competitiva necessita que se identifiquem características daquilo que uma empresa consegue fazer melhor do que a concorrência.

As vantagens competitivas podem ser ao nível de variáveis tais como: preço, produto, tecnologia, canais de distribuição, canais de comunicação, ou dos prazos de entrega das mercadorias entre outras.

A capacidade de criar e manter vantagens competitivas tem em grande medida a ver com a capacidade dos gestores que se preocupam com as questões da curva do ciclo de vida dos produtos, perceberem em que momento se encontram os seus produtos face à concorrência e mesmo na empresa. Questões como medir o nível de inovação e desenvolvimento de processo e produtos devem ser uma questão de grande atenção nos dias de hoje.

As empresas com capacidade sustentada no futuro serão essencialmente aquelas que consigam hoje criar as condições para escolher no presente, o futuro com o maior número de vantagens face à concorrência.

Grant definiu vantagem competitiva como “ a capacidade que uma empresa tem para superar os seus concorrentes” (Grant, 2002, p.227). Existe, por exemplo, vantagem competitiva quando uma empresa em períodos consecutivos consegue ganhar clientes à outra através da prática de entrega de mercadoria atempada face aos atrasos constantes da outra e com isso conquistar quota de mercado e satisfação de clientes.

No que respeita ao Balanced Scorecard, enquanto ferramenta de gestão, procura descodificar e traduzir a missão, valores, visão e estratégia, em objetivos e indicadores de performance, estruturados pelas suas quatro perspetivas.

1.5 Arquitetura do BSC

O *Balanced Scorecard* propõe às organizações que utilizem um conjunto de indicadores do desempenho, escolhidos pelos gestores, que proporcionam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos voltados para os processos, para a inovação, a aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem proporcionar também uma visão rápida e compreensível do negócio, devendo responder às questões constantes da tabela I.

Tabela 1- Perspectivas do Balanced Scorecard

Perspectiva	Questão
Financeira	Como nos vêm os acionistas?
Clientes	Como lidar com os clientes?
Processos Internos	Onde nos podemos distinguir?
Aprendizagem e Crescimento	Como podemos continuar a inovar e criar valor?

Para Kaplan e Norton (1996) as quatro perspetivas não devem ser vistas como uma “caixa negra”, sendo as circunstâncias do sector de actividade e a estratégia da organização a ditar a necessidade de agregar uma ou mais perspetivas complementares. A informação fornecida por estas quatro perspetivas minimiza a sobrecarga de informação, sugerindo que sejam utilizados entre 20 e 30 indicadores no seu conjunto. Estes proporcionam aos gestores a

possibilidade de se concentrarem na resolução dos problemas mais críticos, muitas vezes com a ajuda de facilitadores – empregados mais experientes ou consultores externos. É na utilização de alguns indicadores cruciais e seleccionados que reside um dos pontos fortes do BSC, pois um único indicador não permite controlar um sistema complexo e muitos indicadores críticos tornam o sistema incontrolável.

1.6 Perspectivas do Balanced Scorecard

O BSC é uma ferramenta que procura determinar as ligações de causa e efeito entre as suas quatro perspectivas de avaliação do desempenho da empresa. Estas perspectivas são:

Financeira - criar de novos indicadores de desempenho, de forma a que os acionistas possam obter uma melhor rentabilidade dos seus investimentos;

Clientes - saber qual o grau de satisfação dos clientes para com a empresa;

Processos internos - a empresa deve identificar se há produtos com problemas, se foram entregues no tempo previsto e apostar na inovação dos seus produtos;

Aprendizagem e crescimento - diz respeito à capacidade e motivação dos colaboradores, e a um melhor sistema de informação na empresa.

1.6.1 A Perspectiva Financeira

O principal objectivo de uma empresa é obter um retorno do capital investido. Disso a Pereira Sousa e Figueiredo não é excepção. A utilização da ferramenta BSC deve funcionar como avaliação do desempenho da empresa, ao mesmo tempo que serve de incentivo para que sejam estabelecidos objectivos / metas financeiras, de acordo com a estratégia global da Pereira Sousa e Figueiredo.

Os indicadores da perspectiva financeira são os mais importantes na análise do desempenho, devendo ser definidos de acordo com os objectivos da empresa.

Antes da definição dos seus objectivos, a empresa deve identificar a estratégia financeira que está a seguir. Esta estratégia pode ser: rápido crescimento, manutenção e colheita.

Kaplan e Norton (1996), apontam ainda três aspectos financeiros identificados nas empresas que são utilizados para orientarem as suas estratégias: taxa de crescimento, redução de custos e aumento da produtividade, e optimização da utilização de activos.

1.6.2 A Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes traduz as metas e ações estratégicas da empresa em objectivos específicos, que devem ser comunicados a todos os colaboradores.

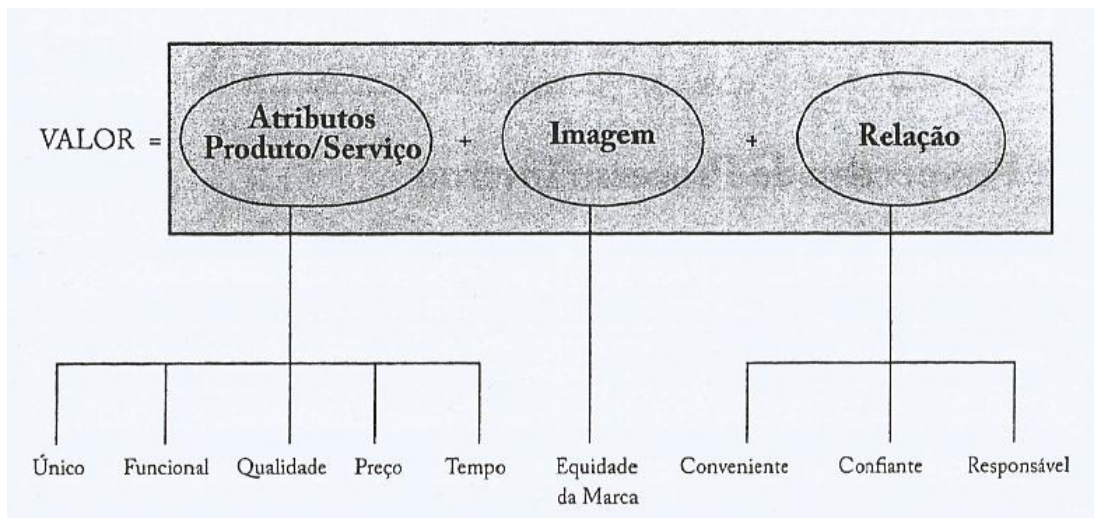
Para a análise desta perspectiva, devem ser utilizados indicadores relativos ao mercado, a clientes actuais e potenciais, devendo estabelecer entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção, aquisição e satisfação de clientes.

A preocupação desta perspectiva deve estar focada em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

Segundo Kaplan e Norton (1996), existem três categorias compostas por diferentes atributos, que, caso estejam devidamente enquadradas, permitem aos gestores apresentar uma proposição de valor aos seus clientes superior ao dos concorrentes.

As três categorias são: atributos do produto/serviço, a imagem e a relação com os clientes.

Figura 2 - Proposição de Valor do Cliente



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

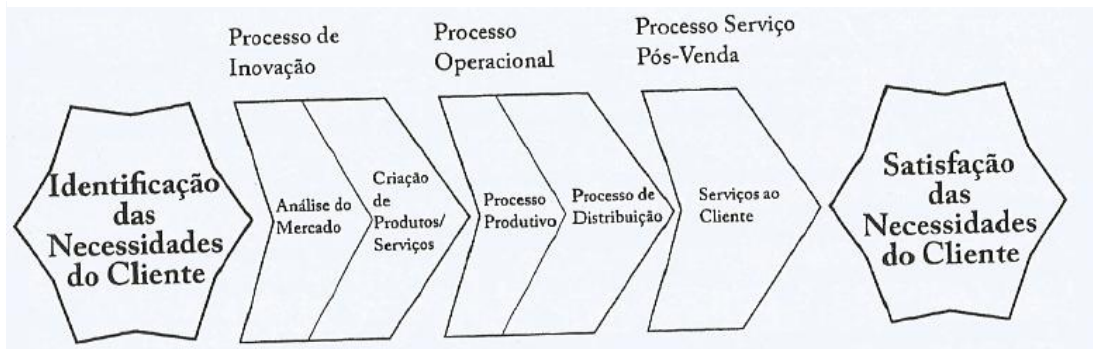
Segundo Olve *et al.* (2000), a perspectiva do cliente funciona como o coração do BSC, traduzindo a missão e a estratégia de uma organização em objetivos específicos sobre os clientes e os mercados alvo.

1.6.3 A Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos pretende identificar os recursos e capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Também devem ser considerados os processos internos de empresas colaboradoras.

A Pereira Sousa e Figueiredo deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes, de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Desta forma, deve ser capaz de identificar quais os processos e competências que resultam em vantagens competitivas.

Figura 3 - Processos Internos de Negócio: Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Ao contrário das abordagens tradicionais das medidas de desempenho, o BSC identifica novos processos e incorpora na cadeia de valor processos de inovação, sendo estes vitais na perspectiva do processo interno, como vemos na figura III.

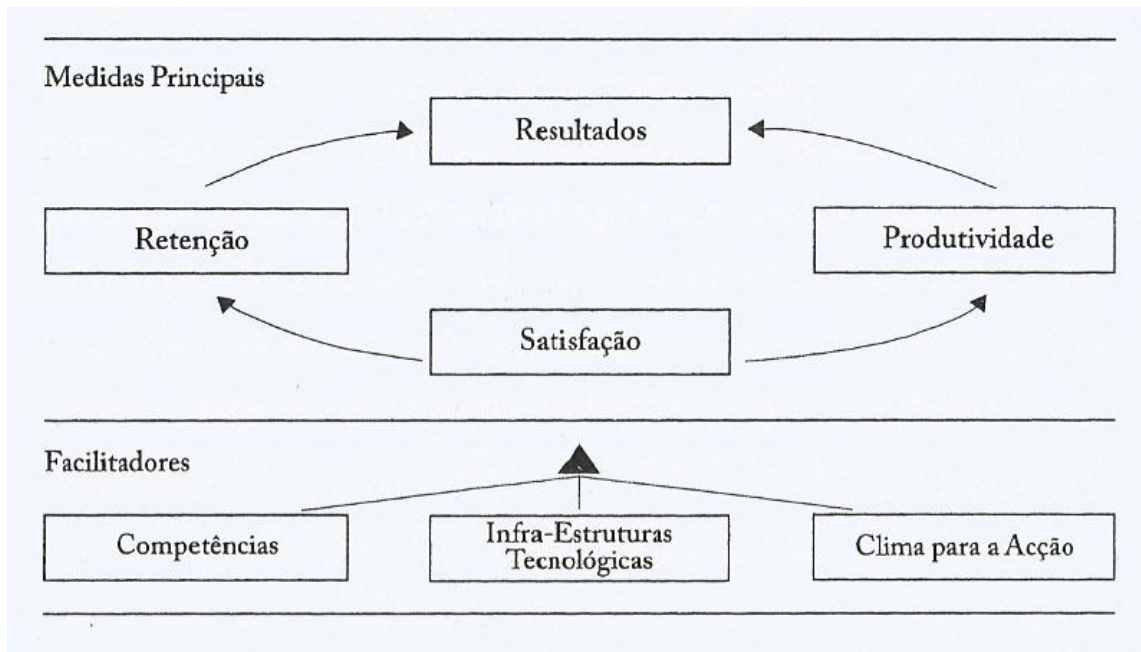
1.6.4 A Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Esta perspectiva permite oferecer a infraestrutura necessária para as demais perspectivas alcançarem os seus objetivos.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento apresenta objetivos voltados para a capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e do alinhamento da estratégia.

Segundo Farreca (2006), “tal como na perspectiva do cliente, as medidas baseadas nos colaboradores podem ser: satisfação, retenção, produtividade, formação e capacidades dos trabalhadores” (Farreca, 2006, p.91).

Figura 4 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

O BSC funciona como um sistema de medida multidimensional que auxilia a tomada de decisão da forma mais racional possível, aumentando a transparência e compartilhando informações. Com esta ferramenta, a Pereira Sousa e Figueiredo terá a capacidade de analisar os resultados passados e os prováveis resultados futuros.

Na análise do BSC, se as quatro perspectivas estiverem aplicadas de acordo com os objetivos propostos pela Entidade, ou seja, se estiverem equilibrados, significa que a empresa conseguirá obter um melhor desempenho, permitindo a concepção de novas estratégias.

Figura 5 - BSC e as quatro perspectivas



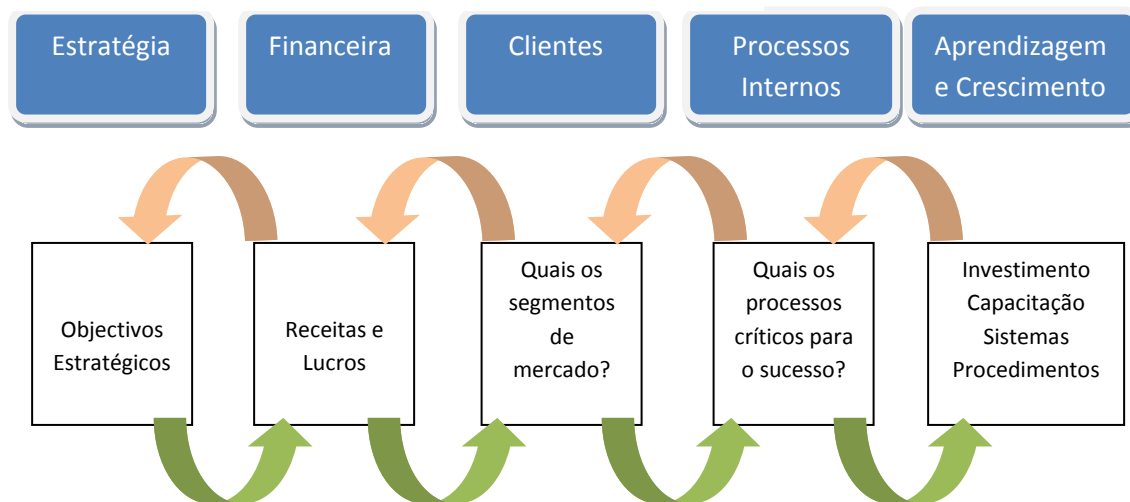
Fonte: Kaplan, R. e Norton, D. (1997) A estratégia em ação.

1.7 As relações de causa-efeito

Um outro aspecto diferenciador do *Balanced Scorecard* é o estabelecimento de uma cadeia de relações de causa-efeito entre os indicadores, as metas e os objectivos, que devem ser refletidas nos mapas estratégicos. Estes permitem compreender as relações de causa-efeito que se estabelecem entre as perspectivas do Balanced Scorecard, descrevem a estratégia e apoiam a convergência entre objectivos, metas e ações.

Podemos depreender que o BSC não é um conjunto de objectivos isolados, desconexos ou conflitantes, mostrando assim a cadeia de relações de causa-efeito.

Figura 6 - Relação causa-efeito das quatro dimensões do BSC



Fonte: Kaplan, R. e Norton, D. (1997) A estratégia em ação.

Como podemos verificar na ilustração acima, as relações de causa-efeito estão representadas pelo fluxo de setas que sai da estratégia e passa pela perspectiva financeira, para garantir a estratégia financeiramente. O BSC ajuda a verificar os tipos de clientes e os mercados existentes e os que se deseja alcançar, decompondo a estratégia, verificando a produção e os seus pontos críticos no processo de satisfação das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Por último possibilita avaliar se a organização tem os trabalhadores adequados para atuarem nos processos da produção.

O caminho inverso é essencial para que se visualize se os objectivos foram bem escolhidos e se a estratégia foi decomposta de maneira clara. Ou seja, na perspectiva da inovação e do talento humano, pergunta-se: qual é a formação necessária? Temos os recursos humanos com essa formação? Que novas tecnologias devemos adicionar? O que deve ser feito em relação aos nossos trabalhadores? De que forma devemos preparar os nossos trabalhadores para que sejam capazes de satisfazer as necessidades dos clientes, e assim conseguir o retorno financeiro visado pela estratégia? Deste modo, a relação causa-efeito tenta explicar como os resultados financeiros da organização estão condicionados pela satisfação dos clientes, cujas preferências evoluem com o contexto e são asseguradas pela capacidade de inovação da

organização. Daqui, a necessidade de se identificarem os factores críticos do desempenho, procurando alcançar os fins desejados.

1.8 Mapa estratégico

Os mapas estratégicos fornecem uma representação visual das relações causa-efeito entre os componentes da estratégia de uma organização. É através desta cadeia de relações de causa-efeito que as melhorias específicas de uma ação criam os resultados desejados.

Estes mapas mostram como uma organização converte as suas ações e recursos em resultados tangíveis. Assim, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação.

A principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo, ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as actividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada.

Na construção dos mapas estratégicos deve-se ter como referência cinco princípios:

- i. A estratégia equilibra forças contraditórias, ou seja, deve procurar-se um equilíbrio de curto prazo para a redução dos custos e o aumento da rendibilidade, com os objectivos de crescimento sustentável a longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria da produtividade.
- ii. A estratégia baseia-se na criação de uma proposta de valor diferenciada para os clientes alvo, permitindo ser melhor ou diferente dos restantes concorrentes.
- iii. O valor é criado pela interacção entre o capital humano e os processos de negócio. A organização deverá centrar-se nos temas estratégicos que fornecem a proposta de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização.

- iv. Equilíbrio entre as ações a desenvolver, num determinado momento em cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, isto porque os processos internos têm diferentes tempos de maturação para gerarem valor.
- v. O valor dos activos intangíveis depende da sua compatibilidade com a estratégia da organização. Assim, o capital humano, o capital financeiro e o capital estrutural devem estar interligados. Desta forma, a organização tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessária para executar a sua estratégia sendo possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual cria para a organização.

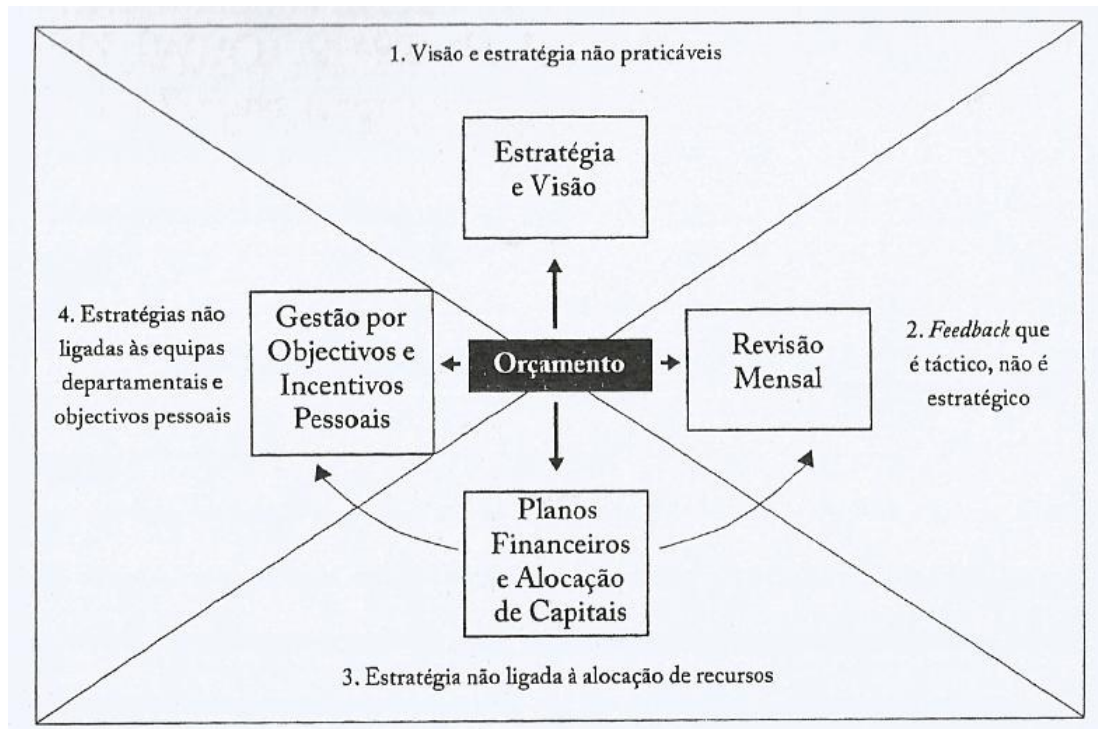
Estes princípios, mostram como os mapas estratégicos possibilitam aos colaboradores a compreensão do negócio da organização e como se insere aí o seu trabalho, ajudando assim a definir os objectivos estratégicos; os novos mercados alvo; valor único (que atraia, retenha e fidelize novos clientes); as inovações; o investimento em capital humano, infra-estruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

1.9 Barreiras à Implementação Estratégica

Muitos gestores, através da implementação do BSC, descobriram um meio de ultrapassar a desconexão que existia entre a formulação da estratégia e a sua implementação.

Kaplan e Norton (1996), identificaram quatro barreiras à implementação eficaz da estratégia, ilustradas na figura seguinte.

Figura 7- As Quatro Barreiras da Implementação Estratégica

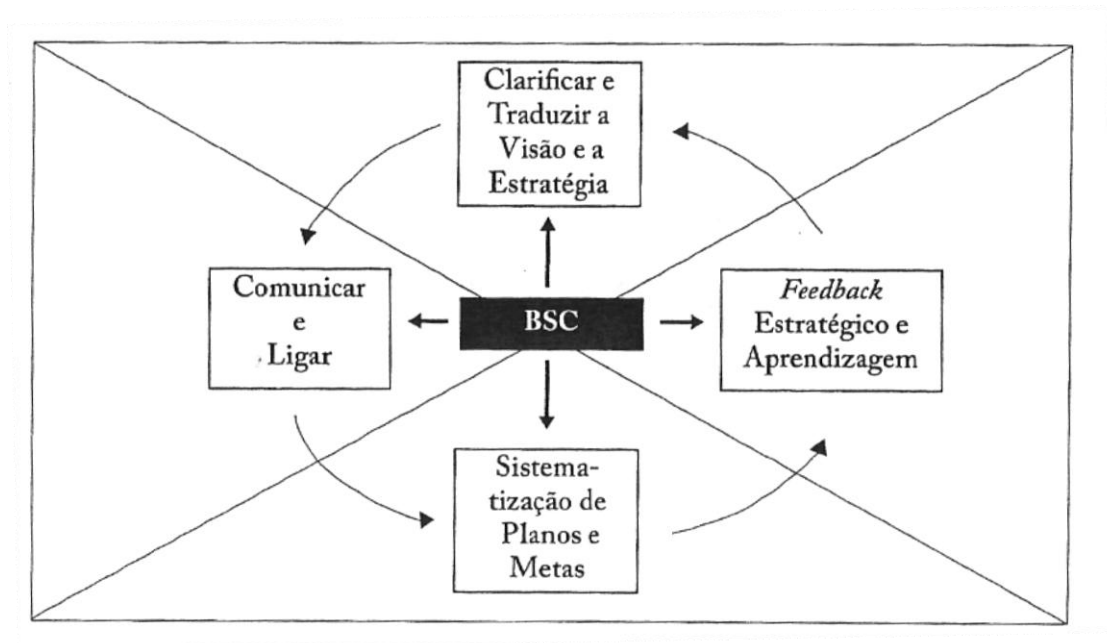


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Segundo Kaplan e Norton (1996), a primeira barreira ocorre quando o gestor não identifica correctamente a sua visão e estratégia, de forma a que possa ser compreendida e aceite por todos os colaboradores. A segunda barreira prende-se com o facto de as exigências de longo prazo não serem traduzidas em objectivos corretos para os departamentos e pessoas afectas. A terceira barreira está relacionada com a falta de ligação entre as iniciativas e a alocação de recursos com as prioridades estratégicas de longo prazo. Por último, a quarta barreira ocorre quando não existe *feedback* sobre o modo de implementação da estratégia e se essa implementação está a ser bem sucedida.

Para ultrapassar estas barreiras, Kaplan e Norton (1996), apontam um sistema de gestão diferente para a implementação da estratégia, ilustrado na figura seguinte.

Figura 8 - Sistema de Gestão para a Implementação Estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

1.10 A organização focada na estratégia

Segundo Kaplan e Norton (2001) a característica comum a todas as empresas é a estratégia passar a estar no centro, ou seja, as empresas focalizaram-se na estratégia, quer no processo de gestão, quer no processo de mudança.

Kaplan e Norton (2001), apontam cinco princípios comuns a todas as empresas onde o BSC foi bem sucedido.

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

Figura 9 - Os Princípios de uma Organização Focada na Estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

Os processos de planeamento estratégico e orçamentação são suficientemente importantes para serem tratados como atividades independentes. O planeamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento operacional para que a ação esteja comprometida com a visão.

CAPÍTULO II - Aplicação do BSC à Pereira Sousa & Figueiredo

2.1 História da empresa

A Pereira Sousa & Figueiredo Lda foi fundada, em 1989, por três amigos que já desenvolviam a atividade como apicultores desde 1987.

Como apicultores desde essa data, já fabricavam as suas próprias colmeias. Este facto, deu origem a que os apicultores existentes na vizinhança procurassem quem lhes fabricasse colmeias para a sua atividade. Foi perante a enorme procura que decidiram abrir a empresa.

Com o encerramento das minas do lobão, o sócio José Fernandes deixou a sua atividade e começou a trabalhar a tempo inteiro na pequena oficina adquirida. Nessa altura fizeram um estudo de mercado e detetaram que havia pouco fornecimento de material de apicultura. Foi criada a sociedade com alguns empregados provenientes da firma Amadeu Alves Pereira e outros provenientes de empresas concorrentes.

Devido a fracas condições em que laboravam, com o auxílio do IAPMEI e da Caixa Geral de Depósitos, tentaram colocar em prática a construção da fábrica. No entanto a sua construção não foi possível porque a Câmara e Ministério do Ambiente reprovaram a construção. Nesta mesma altura o sócio Figueiredo vende a sua quota e em troca foi-lhe dado o terreno. O outro sócio Fernando, resolvendo imigrar e também deixou a sociedade.

A empresa prosseguiu com mesmo nome e com um dos atuais fundadores, Pereira, estando atualmente a sociedade a cargo de seus seguidores: Pedro Alexandre Vasconcelos Pereira e Carlos Miguel Vasconcelos Pereira.

Mais recentemente, no ano 2011, estabeleceu contato com consultores solicitando apoio ao nível da modernização e ao nível do planeamento e controlo de gestão, passando também pela necessidade de apoio na internacionalização.

Figura 10 - Medalha comemorativa dos 23 anos



Figura 11 - Vista aérea da empresa



2.2 Definição estratégica

Realizada a análise estratégica através do diagnóstico prévio da empresa/organização e do seu meio ambiente, o gestor poderá traçar um cenário expectável de evolução do sector de actividade e o modo como a empresa se pretende posicionar nele, isto é, como pretende criar valor na óptica do cliente. Nesta fase, pretende-se iniciar o processo de definição da estratégia competitiva da empresa. Estamos, pois, em condições de identificar a missão da empresa, definir a sua visão, os seus valores fundamentais, bem como os seus factores críticos de sucesso. A verificação/medição do grau de cumprimento das intenções expressas na estratégia previamente definida será assegurada pelos indicadores seleccionados nas diferentes perspectivas (financeira e não financeira).

2.2.1 Visão

O processo de construção do BSC inicia-se com a definição da visão. Esta consiste na descrição do que a empresa/organização deseja ser no futuro, sem especificar os meios para realizar esse ideal. Nas empresas de menor dimensão, tal como a Pereira Sousa & Figueiredo, frequentemente, esta declaração não existe escrita, contudo, é conhecida informalmente pelas afirmações do seu dirigente quanto aos seus ideais. A determinação e divulgação daquilo que se deseja alcançar é essencial para definir um rumo e estabelecer um referencial que permita a mobilização das pessoas e dos meios da empresa, cujo desempenho o BSC irá avaliar. Para que seja efetivamente uma visão partilhada, deverá, na medida do possível, emanar da reflexão de um grupo variado de pessoas sobre o futuro da sua organização. A visão da empresa é a seguinte:

A Pereira Sousa & Figueiredo Lda. pretende garantir uma eficaz resposta às solicitações do mercado nacional assim como expandir para o mercado internacional ao nível de construção de colmeias.

Fonte: Entrevista ao Empresário – Anexo III

2.2.2 Missão

A declaração de missão pela direcção é o ponto de partida da formulação estratégica. A missão tem como propósito explicar porque é que a empresa existe, qual o seu papel na sociedade. Tem ainda como finalidade a definição das orientações globais, a difusão do espírito de equipa, bem como inspirar e envolver todos os colaboradores na prossecução duma estratégia. As actividades da empresa e a actuação dos colaboradores devem estar enquadradas no que foi definido como missão. Por isso, deve ser do conhecimento de todos dentro da organização. Deve ainda transmitir uma imagem positiva da empresa para os clientes, fornecedores e sociedade em geral. Esta declaração deve também salientar as competências centrais mais relevantes, necessárias para o domínio dos factores críticos do negócio e reflectir o estilo de liderança da empresa. Contudo, a declaração de missão não deve ser demasiada específica ou extensa, para que não haja possibilidade de perder a sua atualidade face a novos projectos desenvolvidos pela empresa. Deve, sim, de modo qualitativo, ser um meio de expressar um ou mais desejos alcançáveis. A missão da empresa é a seguinte:

A Pereira Sousa & Figueiredo Lda. tem como missão proporcionar a qualidade e recursos necessários para o desenvolvimento da actividade apícola assim como a preocupação pelo meio ambiente.

Fonte: Entrevista ao Empresário – Anexo III

2.2.3 Valores

A definição de valores fundamentais procura descrever aquilo em que a empresa/organização acredita, nomeadamente a sua direcção e colaboradores, que valores, normas de comportamento e convicções os unem, seja no domínio das questões empresariais, éticas, sociais, ou outras, que tenham relevância na sua actuação.

A Pereira Sousa & Figueiredo Lda. tem como valores:

- Oferecer valor antecipando as necessidades do cliente;

- Ir ao encontro da ética em todos os nossos serviços;
- Conquistar a confiança do cliente
- Honestidade no contacto com o cliente
- Excelência na qualidade dos produtos produzidos.

Fonte: Entrevista ao Empresário – Anexo III

2.2.4 Diagnóstico Estratégico

A carteira de clientes da Pereira Sousa & Figueiredo conta com 700 clientes, dos quais 50% são revendedores, outros dividem-se entre apicultores particulares e outros consumidores finais. Recentemente diz Pedro Pereira “Têm surgido clientes muito pontuais por via de investimentos de novos empresários que se lançam no negócio, devido aos incentivos que vão surgindo no sector, mas devido ao seu fraco conhecimento na área, acabam por não dar continuidade ao projeto. De 1000 empresários que se lançam no negócio só cerca de 200 dão continuidade.

Fonte: Entrevista ao Empresário – Anexo III

Têm vendas no mercado internacional que representam já cerca de 30% em 2011. No mercado internacional, é de destacar Espanha, França, Alemanha e Suíça, sendo Espanha predominante. No mercado Nacional a sua concentração de Volume de negócios está entre o Alentejo e Algarve.

Na vertente Sócio-cultural e ambiental identificam-se os seguintes sinais:

- Preocupações pela garantia da segurança alimentarem no que concerne ao mel
- Benefícios do mel e importância da polinização para o ambiente e frutos.

Na vertente Político-Legal identificam-se os sinais:

- Há uma crescente valorização da atividade na investigação científica e certificação da qualidade de processos e produtos;

- Há uma mobilização para o desenvolvimento tecnológico e inovação por parte do governo;
- Existe estabilidade nas medidas tomadas que afetam positivamente o sector;
- Quanto às perspectivas de desenvolvimento futuro no setor, são positivas.

Existe uma tendência estratégica para o desenvolvimento de apoios à Agricultura por parte dos Estados atendendo às questões conjunturais atuais e em simultâneo é um setor de atividade capaz de criar emprego embora com níveis de captação de interesse baixo pois requer muitas horas de trabalho ao longo do ano. Em simultâneo é uma área que ainda está muito por explorar pois tem sido tratada de uma forma muito familiar, com passagem de conhecimentos de pais para filhos e assim sucessivamente. Por outro lado ao nível ambiental requer a preocupação com a natureza no sentido de preservar as zonas verdes, florestas, etc...

Ao nível ambiental existe a crescente preocupação com os níveis de poluição atmosférica e necessidade de desenvolver novas estratégias para reverter a situação atual pelo que é mais um fator favorável.

2.2.5. – Análise de Oportunidades, Ameaças, Forças e fraquezas.

A análise *SWOT* é uma ferramenta que ajuda na organização do planeamento estratégico ao estabelecer a relação entre os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades. A função primordial da análise *SWOT* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa PSF. A nomenclatura *SWOT* é derivada do mnemónico inglês formado, pelas palavras *Strength, Weakness, Opportunities and Threats*, traduzido por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No BSC representa um quadro sinóptico abordando tais fatores.

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
 APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

Tabela 2 - Análise SWOT

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
		<ul style="list-style-type: none"> - Experiência adquirida ao longo de anos no seio familiar - Clientes fidelizados numa base de confiança e contacto direto e permanente com o gestor - Kow-how sobre o processo de fabrico de colmeias e toda atividade de apicultura - Diminuta concorrência, cerca de 10 em Portugal - Empresa Familiar - Cooperação e boa relação com Apicultores - Bom nome da empresa parceira “Urzemel” 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planeamento estratégico e insuficiente conhecimento do mercado ao nível internacional - Recursos humanos no sector produção com baixas habilitações - Elevada faixa etária dos colaboradores - Ausência de controlo de custos de produção - Gestão Centralizada - Controlo no sector de produção dependente da observação direta em oficina a tempo inteiro do gestor - Margens de comercialização diminutas com grande esforço de produção em massa - Ausência de loja aberta ao público e mostra de exposição - Grande peso das vendas a retalhistas
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
SECTOR		<ul style="list-style-type: none"> - Condições edafoclimáticas para méis monoflorais e flora silvestre melífera de qualidade e abundante - Existência de culturas permanentes com interesse apícola, a nível regional - Estratégia nacional para o sector hortofrutícola - Potencialidades da EU, maior importador mundial de mel, como nosso parceiro comercial - Acréscimo significativo da área de culturas e pastagens em MPB 	<ul style="list-style-type: none"> - Doenças provocadas por insetos como a Varroa - Assinatura de novos acordos preferenciais entre a EU e países terceiros (o mel é frequentemente utilizado como moeda de troca) com um desmantelamento progressivo das barreiras alfandegárias. - Falta de dimensão/capacidade para acesso a mercados de exportação - Idade elevada do apicultor, baixo nível de escolaridade e formação técnica insuficiente, resultando numa deficiente aplicação de boas práticas no manuseio produtivo, em todas as fases da fileira - Baixa taxa de profissionalização do sector - Elevados custos de contexto inerentes aos mecanismos de acompanhamento, garantia, certificação e controlo de DO's e MPB - Falta de informação generalizada sobre os processos de criação, registo e reconhecimento de um nome protegido - Investimento a nível científico em apicultura é insuficiente - Informação deficiente dos produtores sobre o mercado dos produtos apícolas que não mel - Consumo relativamente insipiente de meis DOPs e MPB devido a factores como uma falta de estratégia de divulgação, prática de preços muito elevados e dificuldades de acesso nos locais de grande consumo;

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
 APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ENTIDADE DESTINATÁRIA		– Recurso da indústria nacional a produtos importados – Certificação de alguns produtos. – Diversidade de produtos – Conhecimento adquirido ao longo de mais de 2 décadas. – Bom nome “Urzemel” – Falta de informação generalizada sobre os processos de criação, registo e reconhecimento de um nome protegido – Escassa implementação de marcas que permitam uma maior visibilidade comercial ao mel como produto tradicional e de qualidade	– Falta de dimensão/capacidade para acesso a mercados de exportação – Margens de comercialização esmagadas pelos custos de transporte – Falta de Pessoal especializado – Vendas dependentes da sazonalidade/ condições climáticas – Risco de esmagar margens pela falta de controlo da produção – Risco de desperdício de matéria prima

Fonte: *Entrevista ao Empresário – Anexo III*

O cruzamento das variáveis da análise *SWOT* (Pontos Fortes; Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), possibilita identificar as principais potencialidades, constrangimentos, vulnerabilidades e problemas da Pereira, Sousa & Figueiredo, Lda., cujo cruzamento posterior apoiará a definição fundamentada dos objetivos estratégicos da Pereira, Sousa & Figueiredo, Lda. **e consequentemente das estratégias e ações a desenvolver.**

As oportunidades que se deparam no contexto externo à Pereira Sousa & Figueiredo e a capacidade em as aproveitar (Pontos Fortes) constituem as estratégias alternativas do tipo maximizar, ou seja, que possibilitam tirar o máximo partido dos pontos & fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas, pelo que são:

POTENCIALIDADES da Pereira Sousa & Figueiredo:

- Aumento de quota de mercado internacional pela exploração do mercado de Espanha Alemanha Suíça e França, via descentralização da gestão:
 - *Know-how* adquirido ao longo dos anos pelo sócio gerente.
 - Patentear a marca Urzemel
 - Certificar o produto
 - Definição de estratégia comercial com o mercado nacional e internacional

VULNERABILIDADES Pontes fortes Vs. Ameaças

No conjunto dos fatores que se desenvolvem no contexto externo à entidade, foram identificados aqueles que constituem problemas ao seu desenvolvimento e atuação (as Ameaças). Assim, será necessário recorrer aos aspetos positivos da Pereira Sousa & Figueiredo Lda (Pontos Fortes) para mitigar ou, mesmo, ultrapassar esses constrangimentos externos, pelo que a análise (do tipo maxi mini) deverá tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas, pelo que são:

VULNERABILIDADES da Pereira Sousa & Figueiredo:

- Dificuldades de acesso ao mercado internacional
- Elevada faixa etária dos colaboradores
- Baixas habilitações do quadro de pessoal
- Ausência de um responsável de produção

CONSTRANGIMENTOS Pontes fracos Vs. Oportunidades

No âmbito das Oportunidades, existem aspetos da envolvente externa que não podem ser aproveitados pela Pereira Sousa & Figueiredo Lda, devido às debilidades que a organização evidencia para as aproveitar. Neste sentido, será necessário desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, em simultâneo, aproveitem as oportunidades emergentes (Estratégias do tipo mini=max), pelo que são:

CONSTRANGIMENTOS da Pereira, Sousa & Figueiredo Lda:

- Dimensão da organização
- Gestão centralizada
- Falta de notoriedade e visibilidade do produto no mercado
- Ausência de marca

PROBLEMAS Pontos fracos Vs. Ameaças

A análise Estratégica termina com o “cenário mais pessimista”, que identifica as ameaças que se deparam à Pereira Sousa & Figueiredo Lda e que esta não tem capacidade de ultrapassar (Pontos fracos). As estratégias a desenvolver (do tipo mini=mini) deverão minimizar ou ultrapassar os pontos fracos para, tanto quanto possível, fazer face às ameaças, pelo que são **PROBLEMAS** que se deparam à Pereira Sousa & Figueiredo Lda:

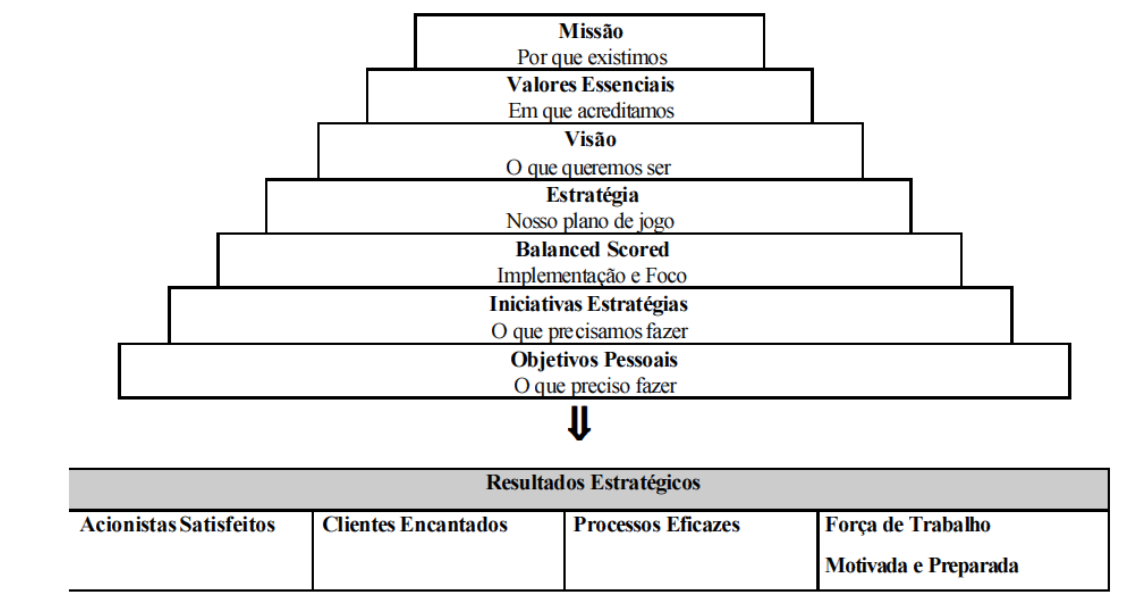
- Diminuto volume de vendas ao consumidor final, pela localização e ausência de loja aberta ao público
- Recessão económica
- Margens esmagadas pelo maior volume de vendas se concentrar em revendedores
- Abandono da atividade apícola por parte de alguns apicultores

2.2.5 Formulação da Estratégia

A verificação/medição do grau de cumprimento das intenções expressas na estratégia previamente definida será assegurada pelos indicadores selecionados nas diferentes perspetivas (financeira e não financeira).

A Pereira Sousa & Figueiredo Lda. pretende garantir uma eficaz resposta às solicitações do mercado nacional assim como expandir para o mercado internacional ao nível de construção de colmeias.

Figura 12 - Da declaração da missão ao Balanced Scorecard



Fonte: (Kaplan & Norton, 2000)

Após a definição dos objetivos estratégicos elaboramos a matriz seguinte onde foram enumeradas as ações/iniciativas a tomar no alcance dos objetivos estratégicos atrás definidos e estabelecido o seu impacto na concretização dos mesmos.

As iniciativas foram estabelecidas para serem implementadas a partir do início do ano de 2012 e definiram-se em seguida indicadores e metas.

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
 APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

Objetivos Iniciativas	Perspetiva Financeira			Perspetiva de clientes			Perspetiva Interna			Perspetiva Aprendizagem e Infraestruturas	
	Aumento Valor acionistas	Aumentar Vendas	Aumento rentab.	Fidelizar clientes	Captar novos clientes	Aumentar quota mercado	Gestão eficiente recursos	Maior Produtividade	Descentralizar gestão	Qualificação dos RH	Aumentar a motivação e dinamização do sector produção
Efetuar um estudo de mercado ao nível de potencialidades e canais de comunicação	***	***	*			***					
Reforçar o esforço das vendas nas exportações	***	***	**		***	***					
Efetuar visitas numa linha de fidelização e não em entregas	***	***	***	***							
Aumentar visitas a clientes concentradas por região como fidelização e não na linha de entregas.					**		***		***		
Recorrer ao outsourcing em atividades minuciosas e dispendiosas.			***				***				
Implementar um sistema de gestão por objetivos		*	**								***
Criar uma rede de comunicação interna (Share-point)							***	***	**		***

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
 APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

Gerar base de dados de contactos de potenciais clientes		*	**		***	***	**				***
Transferir alguns transportes para regime outsourcing.			***						***		
Inserir sistema de controlo de custos no sector da produção			**					***			
Criar procedimentos comuns							**	***	***		
Criação de Site e Catálogo		**			***	**					
Recorrer a subcontratação em atividades dispendiosas e que não acrescentam valor						**		***	***		
Formação específica em Línguas Alemão e Espanhol		**				**				***	
Formação específica em Técnicas de Venda		***		**	***	**				***	

Tabela 3 - Perspetivas

2.2.6 - Identificação dos Indicadores / medidas e metas associadas a cada objetivo estratégico

Para cada um dos objetivos estratégicos anteriormente definidos, foi estabelecido pelo menos um indicador ou medida, que permitem avaliar a situação da empresa e quantificar o grau de cumprimento da estratégia. Esses indicadores estão expressos na tabela abaixo:

Tabela 4 - Indicadores / medidas e metas associadas a cada objetivo estratégico

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas
Financeira	Crescimento dos proveitos	Taxa de crescimento do volume de negócios nacional	30%
		Taxa de crescimento das exportações	15%
	Aumento da rentabilidade	Resultados operacionais (aumento)	20%
	Aumento do valor acionistas	Resultado Antes de Impostos	10%
Clientes	Fidelizar clientes	Ultima compra	1 ano
	Captar novos clientes	% vendas a novos clientes	10%
	Aumentar quota de mercado em Alemanha e outros países	Quota de mercado em Alemanha	15%
Processos internos	Gestão eficiente de recursos	Utilização de ferramentas informáticas no desempenho das atividades. Gerar outputs de avaliação de desempenho	75%
	Maior produtividade	Média de colmeias produzidas por dia.	25%
		Número de produtos defeituosos	10%
	Descentralizar gestão	Número de clientes visitados	10%
		Número de propostas apresentadas	15%
Aprendizagem e infra-estruturas	Qualificação dos Recursos humanos	Nº de ideias aproveitadas	100%
		Nº Horas de formação	10%
	Aumentar a motivação e dinamização do sector de produção	Tempo médio gasto por colmeia	-5 minutos gastos médio / colmeia

2.3 Aplicação do BSC

Realizada a análise estratégica (onde está?) e iniciada a formulação da estratégia (onde está), chegamos, finalmente, à fase de construção do Balanced Scorecard.

2.3.1 Objectivos estratégicos

Para que uma empresa se mantenha no mercado, é fundamental dispor de uma estratégia competitiva capaz de criar uma ou mais vantagens face à concorrência. A estratégia representa a concretização da visão, através da escolha dos segmentos de mercado e clientes que a empresa pretende servir, da identificação dos processos internos críticos e da selecção das competências individuais e organizacionais onde deve atingir a excelência, para concretizar as propostas de valor aos clientes que permitirão obter os resultados pretendidos pelos accionistas.

A Pereira Sousa & Figueiredo Lda. tem como objectivos estratégicos:

Na perspectiva Financeira:

- O crescimento das vendas
- O Aumento do valor da empresa
- Melhorar resultados operacionais

Na perspectiva dos clientes

- O aumento da quota de mercado nacional
- A fidelização dos clientes (rentáveis)
- Ser considerado líder pelos retalhistas
- Aumentar quota de mercado via internacionalização

Na perspectiva Interna

- A liderança pela qualidade
- A gestão eficiente dos recursos
- O nível de serviço
- Descentralizar gestão
- Organizar a linha de produção
- Controlo de custos de produção

Na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional

- Melhorar competências –chave das pessoas
- Potenciar as alianças estratégicas
- Adaptar a tecnologia às necessidades

2.3.2 Factores críticos de sucesso – Cadeia Valor

Este passo deve ser realizado em simultâneo com o anterior e consiste em identificar os factores determinantes para o sucesso e realização dos objectivos estratégicos, ou seja, temos de saber o que a empresa tem de fazer bem, em cada perspectiva, para atingir os seus alvos. Estes factores críticos têm origem na análise da combinação das características dos clientes (expressos pelos factores-chave de compra) com a natureza da concorrência (representada pelos factores de competição).

Os factores críticos de sucesso, assim definidos, representam as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor. São ainda aqueles que tornam a empresa conhecida e apreciada pelo mercado e pelo público em geral.

No caso da Pereira Sousa & Figueiredo Lda é de destacar a relação e proximidade com o cliente, a experiência e conhecimento adquirido ao longo dos anos e a credibilidade/qualidade dos produtos oferecidos.

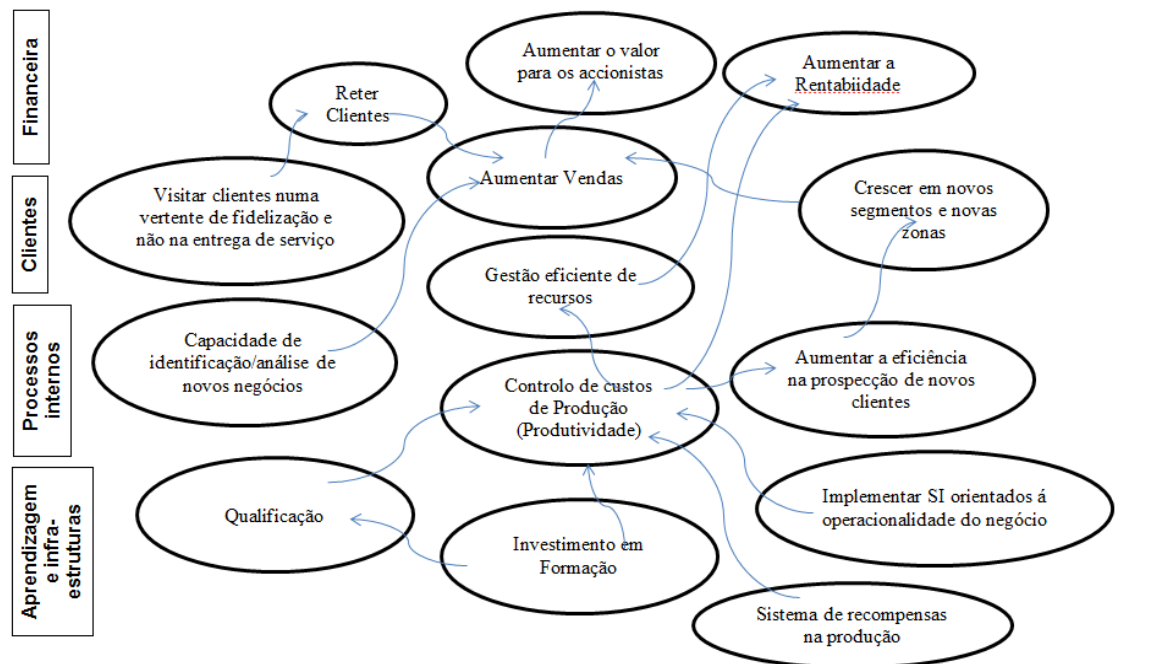
2.3.3 Mapa Estratégico

A partir das ferramentas de planeamento estratégico, foram seleccionados 10 objectivos estratégicos que possibilitam a consecução do futuro imaginado da organização. A figura seguinte apresenta o Mapa Estratégico da Pereira Sousa & Figueiredo, Lda, dividido em quatro perspectivas: Aprendizagem e Inovação, Processos Internos, Clientes e Financeira.

Neste sentido, o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objectivos estratégicos da empresa, bem como, as suas relações de causa e efeito entre eles, que conduziram ao desempenho desejado. As perspectivas são organizadas, intencionalmente,

em camadas hierarquizadas, sendo que a dimensão financeira é situada na parte superior. Em seguida, alinham-se as camadas correspondentes às vistas do cliente, as quais por sua vez, são condicionadas aos objectivos da dimensão dos processos internos e da aprendizagem e inovação.

Figura 13 - Mapa Estratégico 2012 da Pereira Sousa & Figueiredo Lda



2.4 A escolha dos indicadores

Para se proceder à análise das quatro perspectivas, é essencial fazer uma selecção cuidada dos indicadores que melhor possam explicar o desempenho da Pereira Sousa & Figueiredo. Nesse sentido, tendo em conta as características da empresa e os seus objectivos estratégicos, os indicadores mais adequados são:

Tabela 5 - Indicadores

Perspectiva	Sigla	Indicador	Explicação do indicador
Financeira	F_RCP	Rendibilidade dos Capitais Próprios	Representa o valor máximo obtido pelo capitais próprios, em virtude de terem sido aplicados na empresa. Mede a eficácia com que as empresas utilizam os capitais pertencentes aos respectivos sócios ou accionistas.
Financeira	F_REA	Rendibilidade Económica do Activo	Representa a remuneração dos capitais investidos, independentemente da sua proveniência (capitais próprios e capitais alheios). Avalia a capacidade de negócio de gerar resultados face ao investimento que lhe está afecto, independentemente da forma como foi financiado.
Financeira	F_RLV	Rendibilidade Liquida das Vendas	É um excelente indicador para perceber a viabilidade do negócio. Quando maior for a rendibilidade, maior é a “folga” financeira do negócio.
Financeira	F_RNC	Rendibilidade por número de colaboradores	Permite perceber se empresa tem suficiente rendibilidade que suporte o número de colaboradores e quanto está afeto a cada um.
Financeira	F_RA	Rendibilidade dos Ativos	Este indicador mostra-nos o quão capazes são os Ativos da empresa de gerar resultados.
Financeira	F_AF	Autonomia Financeira	Dá-nos o grau de independencia da empresa face a terceiros. Indica-nos em quanto se está financiar o activo através de capitais próprios, ou seja, o peso do capital, próprio no activo. Trata-se de um indicador fundamental na análise financeira de uma empresa, já que indica a sua capacidade de solver os seus compromissos a médio e longo prazo.
Financeira	F_DO	Disponibilidades à ordem	Representa a disponibilidade financeira imediata para fazer face aos pagamentos correntes da empresa. É importante que esteja alinhado com as previsões do orçamento de tesouraria, de modo a poder honrar os compromissos que já foram e que iam ser assumidos.
Financeira	F_CA	% de clientes com pagamentos em atraso	Permite perceber quantos clientes estão com pagamentos em atraso, de forma a se tomar as medidas necessárias que contrariem este indicador.
Financeira	F_FA	% de fornecedores com pagamentos em atraso	Pode identificar se a empresa está com dificuldades em satisfazer as suas obrigações.
Financeira	F_FM	Fundo de Maneio	O Fundo de Maneio (FM) mede a margem de segurança para colmatar a existência de rupturas de tesouraria. A determinação do FM tem uma importância crítica na gestão das empresas, já que é onde as empresas investem uma grande parte da sua liquidez.

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
 APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

Financeira	F_PGF	Peso dos Gastos Fixos	Identifica o peso (%) dos gastos totais que se mantêm constantes independente das quantidades produzidas ou vendidas pela empresa.
Financeira	F_EE	Estrutura de Endividamento	Uma estrutura de endividamento elevada identifica um risco maior no que diz respeito a dificuldades de tesouraria para a empres. Quando o passivo de curto prazo é elevado, existe uma pressão mais forte para pagamentos no imediato, o que pode originar problemas de tesouraria para a empresa caso ela não tenha disponibilidades financeiras para honrar esses compromissos.
Financeira	F_PMR	Prazo médio de recebimento	Identifica quanto tempo demora a empresa, em média, a receber os créditos que concede aos seus clientes. Um valor alto, é em termos financeiros, defavorável, mostrando por vezes a ineficiência na área ds cobranças ou falta, de poder negociável junto dos clientes.
Financeira	F_PMP	Prazo médio de pagamento	Identifica quanto tempo demora a empresa, em média, a pagar as suas dívidas aos fornecedores. Um valor muito elevado pode identificar dificuldades da empresa em satisfazer as suas obrigações. No entanto, um valor baixo pode revelar falta de poder negocial da empresa perante os seus fornecedores.
Clientes e Mercado	CM_PA	% de propostas aprovadas	Permite avaliar a eficácia da gestão comercial, no sentido em que nos mostra quantas propostas são aprovadas face ao número total de propostas apresentadas a Clientes.
Clientes e Mercado	CM_VP	Valor médio das propostas aprovadas	Permite avaliar os ganhos obtidos com as propostas aprovadas, e mede o esforço financeiro da parte comercial.
Clientes e Mercado	CM_NC	% de novos Clientes	Mede a capacidade de aumentar o leque de Clientes e novas oportunidades.
Clientes e Mercado	CM_TMS	Tempo médio no site	Representa a duração média das visitas ao website para o período de tempo seleccionado. O tempo no site é uma forma de medir a quantidade das visitas.
Clientes e Mercado	CM_NV	% de novos Visitantes	Identifica a % de visitantes que acedeu pela primeira vez ao website. Os softwares de analytics registam um visitante como retorno quando existir o cookie para o seu domínio no navegador que aceda ao website.
Clientes e Mercado	CM_EA	Taxa de entregas atempadas	Permite medir a eficácia da produção e distribuição. Se esta taxa for reduzida, pode identificar problemas de logística.
Processos Internos	PI_TA	Taxa de Absentismo	O absentismo é tempo trabalhável que, na prática, não foi utilizado.São excluídos dos dias de descanso semanal. Permite avaliar o desempenho dos colaboradores
Processos Internos	PI_RMT	Remuneração Média por Trabalhador	Avalia a disponibilidade de pagamento da empresa.

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
 APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

Processos Internos	PI_LSL	Leque salarial líquido	O índice do leque salarial indica o nº de vezes que a remuneração mais elevada cobre a remuneração mais baixa. Quanto maior for este valor, maior será a distancia entre a remuneração mais elevada e a mais baixa.
Processos Internos	PI_TTE	Taxa de trabalho extraordinário	A taxa de trabalho extraordinário refere-se ao peso do número de horas de trabalho extraordinário realizado em relação ao total de horas trabalháveis (considerando o total dos trabalhadores que exerceram funções no período em referências).
Processos Internos	PI_AS	% de reuniões com realização de análise Swot	Permite identificar se os órgãos competentes estão preocupados a análise dos pontos fortes fracos, de forma a partir para soluções.
Aprendizagem e Crescimento	AC_AM	Antiguidade Média	Indica o número médio dos anos que os colaboradores estão de serviços da empresa. Não existindo alterações no quadro de colaboradores, o resultado deste indicador incrementa todos os anos um ano.
Aprendizagem e Crescimento	AC_HF	Média de horas de formação por Trabalhador	Identifica o número de horas médio de formação que os trabalhadores de uma empresa tiveram durante um ano. A legislação obriga a que as entidades assegurem um número mínimo de horas de formação aos seus colaboradores, de modo a garantir a permanente actualização dos conhecimentos e competências.
Aprendizagem e Crescimento	AC_CES	Peso total do número de colaboradores com especialização superior	Permite avaliar os conhecimentos técnicos superiores disponíveis, bem como medir o investimento da empresa na qualificação da sua mão-de-obra.
Aprendizagem e Crescimento	AC_IM	Idade média	Indica a idade média dos colaboradores da empresa, permitindo perceber o nível de envelhecimento dos colaboradores da empresa.

2.5 Iniciativas / Planos de Ação

O Balanced Scorecard deve também incluir as acções específicas necessárias à realização da estratégia e da visão anteriormente definidas. Interessa, neste passo, definir o que fazer e quando fazer, ou seja, criar os planos de acção e planos de operações e de medição do BSC nas várias dimensões (perspectivas), para alcançar os objectivos estratégicos. Para esse efeito, é necessário acionar programas formais, iniciativas e projectos. Estas iniciativas podem ter impacto a curto, médio ou longo prazo, na geração de valor e no fortalecimento da posição competitiva da empresa. A elaboração mais detalhada de um plano de acção inclui, normalmente, a identificação do responsável por esse plano, os recursos a utilizar e a sua origem, o estabelecimento de um

calendário/cronograma e a apresentação de um orçamento. No entanto, tratando-se de uma PME este processo não deve ser excessivamente formalizado, o que seria contraproducente, atendendo aos fracos recursos e às características que a Pereira Sousa & Figueiredo apresenta.

2.6 Os dados

Para chegarmos à determinação dos indicadores apresentados, é essencial que a Pereira Sousa & Figueiredo proceda à recolha mensal dos seguintes dados:

Tabela 6 – Dados

Sigla	Dado a recolher mensalmente
RL	Resultado Líquido do período
CP	Capitais Próprios do período
RO	Resultados Operacionais do período
AT	Ativo do período
RE	Rendimentos do período
NC	Número de colaboradores do período
DIS	Disponibilidades financeiras nas contas à ordem
NCA	Número de clientes com pagamentos em atraso
NTC	Número total de clientes
NFA	Número de fornecedores com pagamentos em atraso
NTF	Número total de fornecedores
CP	Capitais Permanentes
ANC	Ativos não correntes
GF	Gastos Fixos
GV	Gastos Variáveis
FP	Financiamentos obtidos do Passivo corrente
PA	Passivo
IVA	Taxa de Iva em vigor
VC	Valor de Compras
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
NP	Número de Propostas Apresentadas

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
 APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

NPA	Número de Propostas Adjudicadas
VPA	Valor total das Propostas Adjudicadas
NPC	Número de potenciais Clientes contactados
NCA	Número de clientes angariados
TS	Tempo total no website
NV	Número de Visitas
NNV	Número de novos visitantes
NHA	Número de horas de ausência ao trabalho no período
NHT	Número de horas potenciais de trabalho do período
RMC	Remuneração mensal dos colaboradores
RI_Ma	Maior Remuneração base ilíquida
RI_Me	Menor Remuneração base ilíquida
NHTE	Número de horas de trabalho extraordinário
SA	Somatório das Antiguidades
HF	Total de horas de formação
CES	Número de colaboradores com especialização superior
SIC	Somatório das Idades dos Colaboradores
NE	Número de entregas
NEA	Número de entregas atempadas
NNC	Número de novos colaboradores
NR	Número total de reuniões
AS	Número de reuniões com a realização de análise Swot

2.7 Indicadores/medidas e metas associadas a cada medida

Para cada um dos objectivos estratégicos definidos, foi estabelecido pelo menos um indicador ou medida, que permitem avaliar a situação da empresa e quantificar o grau de cumprimento da estratégia. Esses indicadores estão expressos na tabela abaixo.

Tabela 7 – Indicadores e metas associadas

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Indicadores	Metas
Financeira	Aumentar a autonomia financeira	Autonomia Financeira Disponibilidades à Ordem Fundo de Maneio Estrutura de Endividamento	
	Aumento da rentabilidade	Rendibilidade dos Capitais Próprios Rendibilidade Económica do Activo Rendibilidade Líquida das Vendas Rendibilidade por nr de Colaboradores Rendibilidade os Ativos	
	Diminuir prazo médio de recebimentos	% de clientes com pagamentos em atraso Prazo médio de recebimento	
	Manter prazo médio de pagamentos	% de fornecedores com pagamentos em atraso Prazo médio de pagamento	
Clientes e Mercado	Aumentar número de propostas aprovadas	% de propostas aprovadas Valor médio das propostas aprovadas	
	Captar novos clientes	% de novos clientes Tempo médio no site % novos visitantes	
	Aumentar taxa de entregas atempadas	Taxa de entregas atempadas	
Processos Internos	Diminuir taxa de absentismo	Taxa de absentismo	
	Aumentar satisfação dos colaboradores	Remuneração Média por Trabalhador Leque salarial líquido Taxa de trabalho extraordinário	

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

	Gestão eficiente	% de reuniões com realização de análise swot	
Aprendizagem e Crescimento	Qualificação dos Recursos humanos	Média de horas de formação por trabalhador Peso total do número de colaboradores com especialização superior	

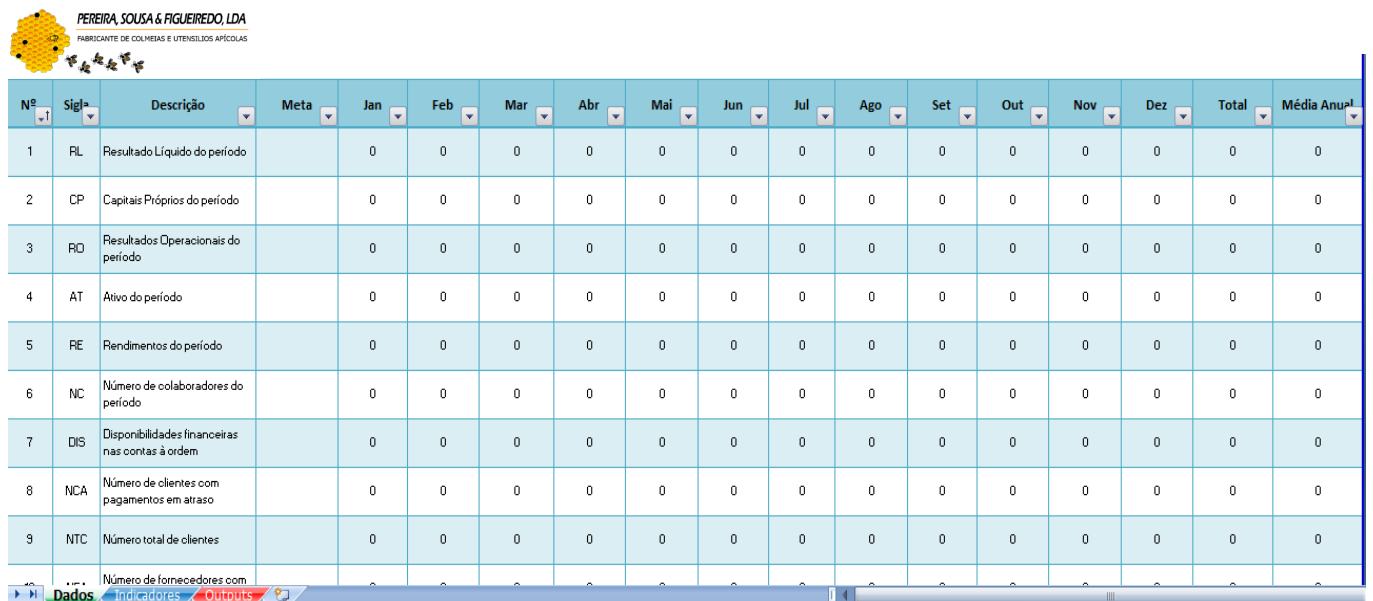
CAPÍTULO III - Software / Acompanhamento e monitorização

3.1 - Software

Para a análise dos indicadores apresentados, medidos através dos dados recolhidos, é necessário a aplicação de um software próprio, que, de forma simples e prática, permita uma análise por parte da gerência da Pereira Sousa e Figueiredo.

Em primeiro lugar, a pessoa responsável pela análise do desempenho da Pereira Sousa e Figueiredo deve preencher a folha dos dados, sendo ao todo 43. Este preenchimento deve ser mensal, sendo que no final do ano, é calculada automaticamente a média de cada indicador.

Figura 14 - Software - Dados



Nº	Sigla	Descrição	Meta	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Média Anual
1	RL	Resultado Líquido do período		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	CP	Capitais Próprios do período		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	RO	Resultados Operacionais do período		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	AT	Ativo do período		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	RE	Rendimentos do período		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	NC	Número de colaboradores do período		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	DIS	Disponibilidades financeiras nas contas à ordem		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	NCA	Número de clientes com pagamentos em atraso		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	NTC	Número total de clientes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Número de fornecedores com		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

À medida que os dados são preenchidos, estes vão gerando os respectivos indicadores o que permite monitorizar a gestão de uma forma muito operacional muito próxima, objetiva e imediata.

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
 APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

Figura 15 - Software - Indicadores

Perspectiv	Sigla	Descrição	Unidade de Medida	Meta	Jan	Feb	Mai	Abr	Mai	Jun	Jul	Agc	Set	Out	Nov	Dez	Tota	Média Anu	Gráfico	Indicador
Financeira	F_RCP	Rendibilidade dos Capitais Próprios	%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_REA	Rendibilidade Económico do Activo	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_RLV	Rendibilidade Líquida das Vendas	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_RNC	Rendibilidade por número de colaboradores	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_RA	Rendibilidade dos Ativos	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_AF	Autonomia Financeira	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_DO	Disponibilidade à ordem	I		0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0	Ver	🟡
Financeira	F_CA	% de clientes com pagamentos em atraso	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_FA	% de fornecedores com pagamentos em atraso	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_FM	Fundo de Manóio	I		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,001	0	Ver	🟡
Financeira	F_PGF	Peso dos Gastos Fixos	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_EE	Estrutura de Endividamento	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_PMR	Prazo médio de recebimento	Dias / mesec		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Financeira	F_PMP	Prazo médio de pagamento	Dias / mesec		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Clientes e Mercado	CM_PA	% de propostas aprovadas	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Clientes e Mercado	CM_VP	Valor médio das propostas aprovadas	I		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,001	0	Ver	🟡
Clientes e Mercado	CM_NC	% de novos Clientes	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Clientes e Mercado	CM_TMS	Tempo médio no site	Minutos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ver	🟡
Clientes e Mercado	CM_MV	% de novos Visitantes	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Clientes e Mercado	CM_LEA	Taxa de entregas atempadas	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Processos Internos	PL_TA	Taxa de Absentismo	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Processos Internos	PL_RMT	Formação Média por Trabalhador	I		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,001	0	Ver	🟡
Processos Internos	PL_LSL	Logos salarial líquido	Índice		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ver	🟡
Processos Internos	PL_TTE	Taxa de trabalho extraordinário	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Processos Internos	PL_AS	% de reuniões com realização de sessões Spot	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Aprendizagem e Crescimento	AC_AM	Antiguidade Média	Anos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ver	🟡
Aprendizagem e Crescimento	AC_HF	Média de horas de formação por Trabalhador	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Aprendizagem e Crescimento	AC_CES	Peso total do número de colaboradores com especialização superior	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡
Aprendizagem e Crescimento	AC_IM	Idade média	Anos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ver	🟡
Aprendizagem e Crescimento	AC_NC	% de novos Colaboradores	%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	Ver	🟡

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

São ao todo 30 indicadores, que são gerados mensalmente. No final do ano, é automaticamente gerado o valor médio anual de cada um.

O Software BSC vai comparar o valor médio anual de cada indicador com a respectiva meta estabelecida. Se este valor estiver abaixo da média, irá originar a cor vermelha. Se, a Pereira Sousa & Figueiredo conseguir cumprir a meta, a cor correspondente é a amarela. Se a meta for ultrapassada, aparecerá a cor verde. Esta será a melhor das hipóteses.

No final do ano, a Pereira Sousa & Figueiredo poderá analisar a evolução mensal através das representações gráficas geradas, como por exemplo, do indicador rendibilidade dos capitais próprios:

Figura 16 - Software – Análise dos Resultados



Através da análise de cada representação gráfica, a Pereira Sousa & Figueiredo poderá medir a distância em relação à meta apresentada em cada mês.

No quadro ao lado, poderá tecer as suas conclusões e comparar anualmente com o ano anterior, medindo a capacidade de melhoria do desempenho da Pereira Sousa & Figueiredo.

3.2 - Acompanhamento e Monitorização

Segundo Caldeira (2009), “As três principais causas que originam problemas na execução dos projectos têm a ver com o planeamento deficiente, falhas na liderança, e monitorização ineficaz. É, por isso, fundamental que se seleccione o gestor e a equipa mais adequada às especificidades do projecto, garantir que a fase do planeamento seja vista como uma das mais críticas do projecto e garantir que, ao longo da execução do projecto, este seja alvo de monitorização apropriada. Estes são os pilares para o êxito de qualquer projecto” (Caldeira, 2009, p.101).

Assim, depois de construído o BSC, é necessário fomentar a sua utilização, aperfeiçoamento e ajustamento às necessidades da empresa/organização. A recolha de dados periódica (semanal, mensal, trimestral) permitirá obter a informação necessária ao controlo das actividades operacionais, de forma a cumprir as orientações estratégicas e, ainda, facilitar a aprendizagem que permita a revisão e o aperfeiçoamento da própria estratégia.

Os passos que foram enunciados neste estudo representam um referencial para a implementação correcta do Balanced Scorecard da gestão de topo. Todavia, é provável que no início, este processo não evite algumas insuficiências, necessitando de ser aperfeiçoado à medida que o gestor adquira a experiência de utilização desta ferramenta. Tal facto não compromete as grandes potencialidades do BSC como ferramenta de melhoria estratégica e de gestão das organizações.

Para maximizar as probabilidades de o Balanced Scorecard ser bem implementado, é fundamental assegurar o cumprimento dos seguintes princípios:

Liderança: O BSC deve ser liderado e acarinhado pela alta direcção, caso contrário, a sua relevância não será compreendida pela organização, tornando-se difícil ou mesmo inviável uma implementação bem sucedida. Cabe também à gestão de topo estabelecer e divulgar a visão e a estratégia a implementar com o BSC e definir quem dirigirá o processo e lhe prestará contas regularmente.

Responsabilização: Devem ser fixados os responsáveis e a sua participação no cumprimento dos objectivos, metas e planos de acção.

Comunicação: Sendo indispensável a existência de comunicação e de divulgação de (alguma) informação na implementação e funcionamento do BSC, esta deverá ser incentivada pela gestão de topo. Em muitos casos, tal implica uma mudança da “cultura do secretismo” ainda vigente em empresas de pequena dimensão como a Pereira Sousa & Figueiredo Lda, para uma atitude de franca comunicação, de partilha de informação e de conhecimentos que permitirão envolver todos os colaboradores da organização neste processo de melhoria estratégica.

Mudança: A direcção de topo, os quadros directivos e toda a estrutura de colaboradores, devem interiorizar na sua prática e cultura corporativa que este é o momento de assumir, em conjunto, o seu envolvimento num esforço contínuo de melhoria do desempenho presente e futuro.

Aprendizagem e aperfeiçoamento: A aprendizagem com a experiência permitirá o aperfeiçoamento do modelo utilizado, permitindo a cada organização encontrar as melhores soluções.

Conclusões e Recomendações

1.1 - Metodologia seguida

A realização deste estudo aplica-se a um caso concreto desenvolvido a partir do modelo criado por *Norton e Kaplan* a uma PME portuguesa.

Procedi à revisão teórica tomando por base os conceitos teóricos utilizados no âmbito da estratégia, nomeadamente: Visão, Missão, objetivos, vantagens competitivas.

Abordei a evolução do pensamento estratégico nos últimos 50 anos e a sua contribuição ao nível dos modelos e ferramentas de análise, nomeadamente a escola do desenho de onde surgiu a análise *swot*, a escola do posicionamento com a análise das cinco forças de *Porter*, a análise da cadeia de valor e as estratégias genéricas, a escola da aprendizagem e o conceito de estratégias emergentes e a escola dos recursos que defende que a formulação de estratégias deve basear-se nos recursos e capacidades da empresa não tendo em atenção o mercado externo à empresa.

Por último abordei a vertente da implementação estratégica e a operacionalização através da metodologia *Balanced Scorecard*.

Após a revisão teórica elaborei um modelo onde seleccionei e organizei tendo em conta a metodologia BSC, os conceitos e as ferramentas de análise mais pertinentes para o estudo.

Seguidamente desenvolvi o estudo por razões de interesse particular pelo setor mas pela importância e atualidade que entendi poder ter para a economia do país e das melhorias a desenvolver internamente na empresa. Trata-se afinal de uma das duas maiores empresas do setor apícola portuguesas.

Relativamente ao estudo de caso iniciei por apresentar uma breve história da empresa e que foi baseada em alguma informação escrita mas essencialmente em algumas conversas informais com o fundador e ex-sócio, Sr. Amadeu Alves Pereira e com o sócio-gerente atual, Sr. Pedro Pereira.

Saliento que serão *tiradas conclusões de 2 tipos, quer em relação ao **modelo teórico** quer em **relação ao caso prático*** pois das evidências obtidas nomeadamente através dos resultados entendi que seriam *uma contribuição mais responsabilizante* do ponto de vista do retorno que se espera de qualquer modelo teórico a implementar na prática ao serviço das organizações e da sociedade em geral.

1.2 Conclusões sobre modelo teórico:

- A empresa orienta-se por valores como ética, honestidade, integridade, credibilidade, confiança, relação com o cliente, excelência na qualidade dos seus produtos e preocupação com o meio ambiente.
- A visão da empresa “ser líder na península ibérica na construção de colmeias em material (madeira)”.
- A importância da utilização da análise *swot* foi de extrema importância no sentido de se conseguir antecipar à concorrência.
- Através da análise da cadeia de valor identificaram-se algumas áreas que não acrescentavam valor para o negócio, ou seja não eram críticas e por isso passaram a entregar-se fora, em regime de sub-contratação, nomeadamente, o enfiamento de arame nos quadros para colocação internamente na colmeia.
- A aplicação da análise *swot* permitiu concluir que o acesso ao setor é relativamente rápido enquanto entrada, contudo a sua manutenção é curta pois requer muita dedicação e horas de trabalho pelo que as barreiras à permanência na concorrência são altas e consequentemente se mantêm poucos concorrentes, nomeadamente cerca de 12 a nível nacional.
- A empresa definiu como críticas para o seu desenvolvimento a necessidade de melhorar a comunicação comercial com os clientes e com o mercado pelo que passou pela criação de um site e de um catálogo para apresentação dos seus produtos de forma mais próxima e perceptível pelos clientes.

- A empresa reconheceu a necessidade de implementação de um sistema de certificação da qualidade segundo as normas iso:9001:2000 o qual coordenamos e concluímos tendo sido implementado juntamente com o *BSC*.
- A empresa reconheceu a necessidade de implementar um sistema de organização de circuito documental e em simultâneo a implementação do software associado, o *share-point* que permite a armazenagem de documentos e melhor gestão dos vários fluxos identificados como forma de rentabilizar os processos
- A empresa reconheceu ter necessidade de formação nas áreas do planeamento interno do departamento administrativo e sua ligação com a produção e comercial.
- A empresa reconheceu necessidade de obter formação no *software phc* para efeitos de gestão das informações comerciais de clientes.
- A empresa identificou a necessidade de obter formação em alemão comercial em virtude de pretender desenvolver contatos diretos com o mercado alemão tendo por base que o seu intermediário obtém margens comerciais mais significativas do que as obtidas diretamente pelo atividade produtiva.
- A experiência adquirida ao nível do envolvimento do sócio-gerente na produção veio confirmar da sua libertação para outras atividades nomeadamente de controlo de gestão e análise da carteira de clientes.
- A alocação do tempo do Sr. Pereira nas tarefas de coordenação de encomendas e contato com clientes externos traduziu-se em impacto ao nível do aumento do volume de faturação.
- A descentralização da gestão ao nível da produção veio demonstrar que a menor presença do Sr. Pedro Pereira na produção não teve impacto direto nos resultados de produção, contudo em termos indiretos notou-se inicialmente alguns sinais de desmotivação e falta de compreensão por parte dos funcionários, nomeadamente falta de apoio “*bengala*” permanente para a resolução de problemas.
- Os objetivos estratégicos foram definidos pela administração com o auxílio do consultor de ligação na formulação da estratégia em Dezembro de 2011.
- Atualmente os principais objetivos da empresa estão associados a indicadores, situação essa que é totalmente nova pois a empresa não detinha qualquer sistema de gestão.
- O mapa estratégico é simples e de fácil leitura e inclui a sua distribuição pelas 4 perspetivas e em simultâneo inclui as relações causa-efeito entre objetivos e medidas.

ESTUDO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD:
APLICAÇÃO A UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NACIONAL

- A avaliação do grau de cumprimento de metas em simultâneo com a descentralização da direção de produção foi bem sucedida pelo fato de se ter criado a condição de envolver a administração e a chefe responsável pela produção na definição dos objetivos.
- A avaliação do grau de cumprimento das metas definidas é trimestral e avaliação das iniciativas é semestral.
- A avaliação e o acompanhamento da estratégia da empresa serviram para avaliar e motivar o desempenho das equipas / colaboradores pelo que foi definido que anualmente serão calculados e atribuídos prémios indexados ao cumprimento das metas definidas no BSC.

1.3 - Conclusões sobre caso de estudo, sobre recolha, tratamento e análise de dados:

- A maior dificuldade foi a de tentar envolver as pessoas todas na organização perante a mudança de metodologias de trabalho.
- Dificuldade de implementação de todo o tipo de indicadores em virtude da direção e colaboradores não seguirem esta forma de controlo de gestão.
- Os colaboradores apontaram como vantagem a clarificação e transparência do que se pretende e do cuidado em explicar o que se pretende, para onde queremos ir e como vamos para lá.
- A motivação dos trabalhadores em geral aumentou pelo fato da implementação de prémios de produtividade e reconhecimento de que houve a preocupação de explicar e formar numa perspetiva complementar às perguntas feitas no posto de trabalho, instalando um clima de fluxos de partilha de valor acrescentado.

1.4 - Recomendações:

- A declaração de missão não existia pelo que deverá passar a incluir os produtos que produz, os mercados para onde se dirige e incorporar os valores éticos principais.
- Os valores da empresa deverão ser partilhados por todos os colaboradores para se obter uma posição reforçada face às adaptações às novas tarefas.
- A busca de coesão e concentração de energias no que é útil deverá ser uma atitude constante de todos os colaboradores, nomeadamente com a participação em reuniões trazendo propostas para concretização das metas.
- A visão da empresa deverá estar acessível ao conhecimento de todos, nomeadamente através do mapa estratégico. A visão deverá estar no topo do mapa para que todos os colaboradores sem exceção possam identificar claramente a grande prioridade da empresa.
- As diferentes seções / departamentos (centros de responsabilidade) devem funcionar de forma articulada para se obterem ganhos de eficiência.
- O BSC deverá ser uma ferramenta dinâmica, flexível e por isso sujeita a adaptações sempre que as condições internas e externas do mercado assim o exigiam.

Bibliografia

- CALDEIRA, Jorge (2009) “*Monitorização da Performance Organizacional*”. Edições Almedina: Coimbra.
- CALDEIRA, Jorge (2012) “100 Indicadores da Gestão”, Conjuntura Actual Editora S.A.: Coimbra
- CLARKE, P. (2000), “Shareholder value”, *Accountancy Ireland* :10-11.
- FARRECA, Elisabete (2006), *Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard*”, Edições Pedagogo: Mangualde.
- GRANT, Robert (2002), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*”, 4^a edição, Blackwell Publishers: Oxford.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, e HOSKISSON, Robert E. (2001), *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*”. 4 th. edição. South-Western College Publishing: Cincinnati.
- KAPLAN, Robert, e NORTON, David (1996), *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press: Boston.
- KAPLAN, Robert, e NORTON, David (1997), *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Editora Campus: Rio de Janeiro.
- KAPLAN, Robert, e NORTON, David (2001), *The Strategy - Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press: Boston.

RODRIGUES, Jorge (2012), *Gestão Estratégica das Instituições Financeiras*, Escolar Editora: Lisboa.

RUSSO, João (2006), *Balanced Scorecard para PME*, Lidel – Edições Técnicas Lda: Lisboa.

SANTOS, Rui Almeida (2006), *Balanced Scorecard em Portugal*, Editora Pergaminho, Gestãoplus Edições: Cascais.

SERRA, Fernando, FERREIRA, Manuel, TORRES, Maria, e TORRES, Alexandre (2010), *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática*. Lidel – Edições Técnicas Lda: Lisboa.

SOUSA, Maria Gabriela Pombo, e RODRIGUES, Lúcia M^a Portela de Lima (2002), *O Balanced Scorecard - Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*, Editora Rei dos Livros: Porto.

TEECE, David J, PISANO, Gary, e SHUEN, Amy (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº 7, pp. 509-533.

Anexos

Anexo I – Portefólio de Produtos da Empresa;

Anexo II – Quadro Síntese da Visão da Empresa sobre o mercado;

Anexo III – Guia de entrevista utilizado na fase de diagnóstico;

Anexo IV – Dados Contabilísticos de 2008 a 2010;