



MESTRADO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS

Os indicadores de avaliação de desempenho utilizados pelas grandes empresas ajustados às pequenas e médias empresas do Sector mobiliário nos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira

CECÍLIA NATÁLIA ROCHA LOPES PEREIRA

PORTO, 2010



MESTRADO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS

CECÍLIA NATÁLIA ROCHA LOPES PEREIRA

Orientador: Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira

PORTO, 2010

*Dissertação de candidatura ao grau de
Mestre em Contabilidade e Finanças de
Cecília Natália Rocha Lopes Pereira,
apresentada no Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto
Sob orientação do Mestre Adalmiro Pereira*

Palavras - chave Planeamento estratégico, Implementação, Controlo, Desempenho

RESUMO

As organizações modernas operam em ambientes dinâmicos e complexos e têm-se deparado com grandes mudanças nos mercados que as tem obrigado igualmente a mudanças nas suas formas de operar.

As transformações introduzidas pelas inovações tecnológicas, políticas de competitividade mais fortes, novos modelos de gestão, alterações significativas no perfil dos clientes e concorrência mais intensa e sofisticada, força as organizações a adoptarem uma variedade de abordagens de melhoria como resposta a essas forças. Uma dessas melhorias tem como base a definição de objectivos que deverá ser precedida por um conjunto de definições detalhadas descrevendo a missão da organização, e acabar nos chamados objectivos operacionais, táticos e estratégicos, com um grau de especificidade mais elevado. Esta hierarquia de objectivos é a base de todo o processo de gestão estratégica. Com a sua implementação importa que o respectivo controlo seja ágil e flexível e para que este prove a sua eficácia impõem-se a utilização de indicadores de desempenho que o possam avaliar e com isso alinhar a estratégia previamente definida pelas organizações empresariais.

Assim, este estudo tem por objectivo identificar os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros utilizados pelas grandes empresas e aferir sobre a sua adaptabilidade às empresas de pequena e média dimensão e procurar demonstrar que a implementação de um conjunto de regras e práticas de gestão formatado à sua dimensão, bem como a sua avaliação contínua, contribuirá significativamente para a optimização do seu desempenho.

Key words

Strategic Planning, Implementation, Control, Performance

ABSTRACT

Modern organizations operate in dynamic and complex environments and have been confronted with major changes in the markets that has also forced changes in their ways of operating.

The changes introduced by technological innovation, stronger competitiveness policies, new business models, significant changes in the profile of customers and more intense and sophisticated competition forces organizations to adopt a variety of approaches to improving response to these forces. One of these enhancements is based on setting goals that must be preceded by a detailed set of definitions describing the mission of the organization, and end up in so-called operational objectives, tactical and strategic, with a higher degree of specificity. This hierarchy of objectives is the foundation of the entire strategic management process. With its implementation is important that their control is agile and flexible and that this proves its efficiency are necessary in the use of performance indicators that can assess and align it with the strategy previously defined by business organizations.

So, this study aims to identify the indicators of financial and nonfinancial performance used by large companies and benchmark on its adaptability to small-and medium-sized and attempting to prove that the implementation of a set of rules and management practices formatted to their size and their continuous evaluation, will contribute significantly to optimizing their performance.

Agradecimentos

Numa dissertação de mestrado, o trabalho é bastante solitário e muitas vezes árduo de se concretizar, mas não se realiza sem o essencial: a Força de Vontade, a Amizade de alguns, o Apoio de outros e o Amor de muitos.

Agradeço ao meu Orientador Mestre Adalmiro Pereira, pelo apoio, conselhos e orientações dadas ao longo deste trabalho e pela força que me deu quando a frustração e o desalento se instalava.

Agradeço à Associação Empresarial de Paços de Ferreira, na pessoa do Sr. Dr. Luís Barros pelo empenho e apoio incondicional que me prestou.

À APIMA – Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, na pessoa da Dra. Joana Borges pela disponibilização de informação prestada.

Um obrigado muito especial a todas as empresas que anonimamente se disponibilizaram para colaborar neste estudo, pois cada contributo foi de vital importância.

E em especial

Deixo aqui os meus agradecimentos mais íntimos e começo por agradecer à Vida e a quem ma deu, os meus pais, Aurélio e Natália, pelo apoio e força demonstrado ao longo da minha existência e em particular agora durante este pequeno percurso académico.

Aos meus amigos, pelas suas palavras de força e conforto e em particular à minha amiga Celeste, pela prontidão e carinho com que me ajudou na concretização deste estudo. Sem ela tudo teria sido muito diferente.

E com um carinho

Aos meus filhos, Ricardo e Sofia, os meus ídolos, a base da minha força para uma luta constante de realização pessoal e pelo amor com que me “empurraram para a frente”.

E por fim, ao meu marido, JP, o maior responsável por esta minha caminhada no conhecimento, pela disponibilidade, pela paciência, pelo apoio muitas vezes condicionado pelas suas próprias ausências, por isto e por muito mais, ao Amor de uma vida....

Sem vocês este trabalho não teria sido possível
A todos o meu muito Obrigado

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

INTRODUÇÃO	8
OBJECTIVOS	11
ESTRUTURA DE DISSERTAÇÃO	12
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO SECTORIAL	13
1.1. O SECTOR DO MOBILIÁRIO NA UNIÃO EUROPEIA	13
1.2. O SECTOR DO MOBILIÁRIO NOS CONCELHOS DE PAREDES E PAÇOS DE FERREIRA	18
CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL: “KNOW-HOW” DA COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL: REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO.....	20
2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	23
2.2.1. MODELOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA	27
2.2.2. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	30
2.2.3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	32
2.2.4. TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA.....	33
2.2.5. A ESCOLHA DA MELHOR ESTRATÉGIA.....	38
2.3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	39
2.5. O FENÓMENO DO EMPREENDEDORISMO	46
2.5.1. AS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	48
2.5.2. A FIGURA DO EMPREENDEDOR	55
2.6. CONTROLO DE ESTRATÉGIAS	58
2.7. A NECESSIDADE DE AVALIAÇÃO E MEDIÇÃO DO DESEMPENHO.....	64
2.7.1. SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	64
2.7.2. CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	71
2.8. INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	76
2.8.1. INDICADORES FINANCEIROS.....	82
2.8.2. INDICADORES NÃO FINANCEIROS	88

CAPÍTULO III – ADAPTABILIDADE DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	94
3.1. METODOLOGIA DE TRABALHO E AMOSTRA.....	94
3.2. ESTUDO EMPÍRICO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	95
3.2.1. ANÁLISE POR FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES	104
3.2.2. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES GERADORAS	111
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: SECTOR DO MOBILIÁRIO (EU-27) - NÚMERO DE EMPRESAS POR PAÍIS (%) – 2007	14
FIGURA 2: SECTOR DO MOBILIÁRIO (EU-27) – PRODUÇÃO POR PAÍIS (EUROS M) - 2007	15
FIGURA 3: SECTOR DO MOBILIÁRIO (EU-27) – VENDAS POR PAÍIS (EUROS M) – 2007	16
FIGURA 4: SECTOR DO MOBILIÁRIO (EU-27) – EMPREGABILIDADE POR PAÍIS - 2007	17
FIGURA 5: OBJECTIVOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS	22
FIGURA 6: PROCESSO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	26
FIGURA 7: MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	41
FIGURA 8: AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	43
FIGURA 9: ENVOLVIMENTO NO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	44
FIGURA 10: PROCESSOS DE GESTÃO ALINHADOS E INTEGRADOS COM A ESTRATÉGIA	63
FIGURA 11: SMART – APRESENTAÇÃO GRÁFICA	66
FIGURA 12: PMM – APRESENTAÇÃO GRÁFICA	67
FIGURA 13: BSC – APRESENTAÇÃO GRÁFICA	68
FIGURA 14: IDPMS – APRESENTAÇÃO GRÁFICA	69
FIGURA 15: QUADRO CONCEPTUAL DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	74
FIGURA 16: OS 5 PONTOS DE CONTROLO DE QUALIDADE	80
FIGURA 17: FASES DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO	83
FIGURA 18: FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	84
FIGURA 19: GRÁFICO DAS RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS	101

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: INDICADORES RELATIVOS AOS CONCELHOS DE PAREDES E PAÇOS DE FERREIRA FACE AO PAÍS.....	19
QUADRO 2: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DE GESTÃO ESTRATÉGICA	24
QUADRO 3: MODELOS DE ANÁLISE DE GESTÃO ESTRATÉGICA	29
QUADRO 4: ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO	36
QUADRO 5: SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	72
QUADRO 6: EXEMPLOS DE INDICADORES FINANCEIROS DE DESEMPENHO EM SNC	85
QUADRO 7: EXEMPLOS DE INDICADORES NÃO FINANCEIROS DE DESEMPENHO	93
QUADRO 8: RESUMO DAS RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS (PARTE 1).....	98
QUADRO 9: RESUMO DAS RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS (PARTE 2).....	99
QUADRO 10: RESUMO DAS RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS (PARTE 3).....	100

LISTA ABREVIATURAS

ABC	<i>Activity Based Cost</i>
AEPF	Associação Empresarial de Paços de Ferreira
AIMMP	Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal
APIMA	Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EBIT	<i>Earnings Before Incomes and Taxes</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Incomes Taxes Depreciation and Amortization</i>
EO	<i>Entrepreneurial Orientation</i>
EU	<i>European Union</i>
EU-27	Países membros da UE: (1952) Alemanha, Bélgica, França, Itália, Luxemburgo, Países Baixos; (1973) Dinamarca, Irlanda, Reino Unido; (1981) Grécia; (1986) Portugal, Espanha; (1995) Áustria, Finlândia, Suécia; (2004) Chipre, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, República Checa; (2007) Bulgária e Roménia.
FCS	Factores Críticos de Sucesso
GEM	<i>Global Entrepreneurship Model</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IDMS	<i>Integrated Dynamic Measurement System</i>
NACE	Nomenclatura Estatística das Actividades Económicas na Comunidade Europeia

OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PMCP	<i>Performance Measurement Cambridge Process</i>
PMM	<i>Performance Measurement Matrix</i>
PMQ	<i>Performance Measurement Questionnaire</i>
ROA	<i>Return on Assets</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SMART	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
VAL	Valor Actual Líquido

Hoje em dia, já não basta ter uma boa ideia, também já não basta ser capaz de a implementar. Se não formos rápidos, as boas ideias e intenções ficam na gaveta. Nos dias de hoje é preferível fazer, e se errarmos, sermos capazes de corrigir velozmente aprendendo com os erros.

*Salvador Fernandes Caetano
Presidente do Conselho de Administração do Grupo Salvador
Caetano*

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações¹ empresariais têm experimentado um período de grandes mudanças nos seus mercados e nas formas de operar. A concorrência quer nacional quer internacional fez com que muitas dessas organizações tivessem de enfrentar um ambiente cada vez mais turbulento e hostil. Por outro lado, as transformações induzidas pela, inovação tecnológica, competitividade agressiva, alteração do perfil dos clientes, concorrência acérrima e sofisticada e por novos modelos de gestão, levaram as organizações a repensar estratégias, com base nos seus objectivos de curto, médio e longo prazo.

Segundo Freire (1997:169) a formulação da estratégia de uma empresa² tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. Para Cruz (2009:22), as organizações têm de se encarar como máquinas de guerra e têm de actuar como tal, entendendo-se por máquina de guerra, a capacidade de concentrar, alinhar, de sintonizar os recursos, as vontades e as atenções da organização naquilo que é essencial para o seu sucesso. E por seu lado, Russo (2009:133) realça que o conceito de estratégia permite constatar a relevância da sua aplicabilidade a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão.

Todavia, é reconhecido por inúmeros investigadores que a insuficiência de análise, formulação e implementação estratégicas têm uma maior incidência entre as empresas de menor dimensão. Uma estratégia bem definida tem sido considerada como a base de sustentação para uma forma saudável de sobrevivência empresarial e de incremento da competitividade face à complexidade dos mercados. As áreas de produção, comercial, distribuição e marketing constituem um conjunto primordial para as empresas e respectivos negócios sendo considerado como um eixo estratégico com vista à tomada de decisões.

Essas decisões e acções estratégicas são tomadas pelo gestor e proprietário, sendo que em muitos casos não se sustentam em ferramentas de gestão, tais como o planeamento

¹ Sousa (1990) define organização como “um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir, através da sua actuação, determinados objectivos e cujos membros são, eles próprios indivíduos intencionalmente co-produtores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios”

² Santos (2008) define o conceito de empresa de uma forma sintética como sendo “uma organização cujo fim último consiste na maximização do seu valor para os detentores do seu capital”

estratégico, a posição no mercado e a análise do ambiente interno e externo onde a empresa se insere, mas sim num conhecimento empírico do negócio.

De acordo com Porter (1987) não há substituto para o pensamento estratégico. Melhorar a qualidade, preço ou serviço não tem sentido sem saber que tipo de ajuste é relevante em termos competitivos. É por este facto que o empreendedorismo quando aliado à perspectiva estratégica tem maiores probabilidades de ser bem sucedido.

Os vários conceitos atribuídos a empreendedorismo incluem o espírito empresarial que engloba risco corporativo e renovação estratégica, como afirmam Guth & Ginsberg (1990), entrada em novos mercados, segundo Vesper (1980); traços da empresa individual e pequena, para Webster (1977) Mintzberg e Waters (1985); Jennings & Lumpkin (1989), e vários tipos de comportamento de empresas estabelecidas (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991). Por exemplo, tanto Covin e Slevin (1991) como Miller (1983) sugerem que a inovação, a assumpção do risco, a proactividade, agressividade competitiva, como conceitos caracterizadores do empreendedorismo. Lumpkin e Dess (1996) num esforço para definir num único termo as componentes do empreendedorismo, identificaram esses conceitos como uma "orientação empreendedora" (EO).

Uma forte orientação empreendedora levará ao aumento do empreendedorismo e da competitividade global. O empreendedorismo tem explorado as organizações recém-criadas e as pequenas empresas, ao passo que a gestão estratégica se tem concentrado nas grandes empresas. Os estudos sobre o empreendedorismo têm-no justificado com a criação de novas organizações, procurando determinar os factores que levam à identificação de novas oportunidades e à decisão de exploração dessas oportunidades. Os defensores da gestão estratégica têm-se focalizado sob os factores que promovem a competitividade das organizações.

Embora distintas, as actividades estratégicas e empreendedoras podem, assim, ser consideradas complementares. Para Kaplan e Norton (2008), a execução estratégica bem sucedida tem duas regras básicas: compreender o ciclo de gestão que une a estratégia e as operações, e saber que ferramentas aplicar em cada fase do ciclo.

Para Russo (2009:6) as organizações para serem bem sucedidas necessitam de definir um rumo orientador das suas actividades e de avaliar em que medida estão a prosseguir essa linha de orientação, a fim de tomarem as medidas correctivas necessárias,

uma vez que não basta avaliar o desempenho financeiro. Efectivamente são os factores intangíveis e não financeiros, no contexto económico actual, que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações, nomeadamente ao nível da estrutura externa: as marcas, as relações com os clientes e fornecedores; ao nível da estrutura interna: a investigação e desenvolvimento e ao nível das competências dos recursos humanos: o seu know-how, a sua experiência o seu conhecimento.

Lawton (2002:68) refere os seguintes motivos para medir o desempenho de uma organização: i) alinhamento da missão, da estratégia, dos valores e dos comportamentos; ii) continuar o aperfeiçoamento dos processos, dos produtos e resultados; e iii) quantificar os sucessos e fracassos alcançados.

Os indicadores de desempenho são sinais cruciais para a organização, dado que qualificam e quantificam o modo como a evolução das operações da organização estão a atingir as suas metas. Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de indicadores referentes à organização como um todo (divisão, departamento, etc.) e aos seus processos, desenvolvido com vista a reflectir certas características do desempenho para cada nível avaliado.

Chong (2003) no seu estudo conclui que o desempenho pode ser avaliado usando indicadores financeiros e não financeiros ou ambos. Os indicadores financeiros focalizam-se no retorno monetário que inclui o resultado bruto, EBITDA, ROI e ROA, VAL enquanto os indicadores não financeiros incluem indicadores internos e externos. Os indicadores internos referem-se a relações de agência, extensão do controlo, estratégia, tecnologia e custos de transacção. Os indicadores externos referem-se à cultura social, economia e dimensão do mercado, políticas governamentais, estrutura industrial e recursos. Estes indicadores estão intimamente ligados e têm um forte impacto no desempenho das empresas, e é neste sentido que nos propomos atingir os objectivos que no ponto seguinte apresentamos.

OBJECTIVOS

O desenvolvimento das pequenas e médias empresas actuais está relacionado com clarividência estratégica, com políticas de controlo de gestão e mais fortemente com avaliação contínua do seu desempenho.

Neste contexto é objectivo deste estudo identificar as medidas de desempenho financeiras e não financeiras, utilizadas pelas grandes empresas em Portugal, aferir sobre a sua adaptabilidade às empresas de pequena e média dimensão e, por outro lado, procurar demonstrar que a implementação de um conjunto de regras e práticas de gestão formatado à sua dimensão, bem como a sua avaliação contínua, contribuirá significativamente para a optimização do seu desempenho.

Em face da temática objecto deste estudo entende-se haver matéria de investigação que se consubstancia na formulação das questões geradoras que se apresentam no ponto seguinte.

QUESTÕES GERADORAS

Questão Geral:

As pequenas e médias empresas utilizam indicadores de avaliação do desempenho económico, financeiro e dos recursos?

Questões específicas:

H1: As pequenas e médias empresas utilizam um conjunto alargado de indicadores de avaliação de desempenho, similares à magnitude dos indicadores utilizados pelas grandes empresas?

H2: As pequenas e médias empresas utilizam um conjunto de indicadores de avaliação de desempenho, formatado à sua dimensão?

H3: A utilização de indicadores de avaliação de desempenho pelas pequenas e médias empresas, é um factor de considerável importância com vista à sua organização, desenvolvimento e crescimento e contribui para o incremento da competitividade?

No sentido de dar resposta a estas questões apresentamos nos capítulos seguintes uma revisão de literatura subjacente ao tema que nos suscita as referidas questões e um estudo empírico que nos permitirá concluir que essas respostas serão credíveis e fiáveis.

ESTRUTURA DE DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em três partes. Na primeira parte caracterizaremos o sector do mobiliário nos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira onde incidirá a nossa amostra objecto do estudo desta dissertação, através de uma pesquisa quantitativa utilizando o método dedutivo, ou seja uma cadeia de raciocínio descendente, iniciando pelo posicionamento do nosso país no contexto europeu, seguido pelo posicionamento dos concelhos em análise, no contexto nacional. Na segunda parte será feita uma revisão bibliográfica sobre os diversos aspectos relacionados com estratégia e gestão empresarial, numa perspectiva de pesquisa qualitativa e na terceira parte descreveremos a metodologia utilizada no estudo empírico que visa aferir quais as medidas de desempenho utilizadas pelas grandes empresas e que se ajustam às empresas de pequena e média dimensão. Os resultados serão apresentados, bem como as principais conclusões, limitações e recomendações futuras na quarta parte desta dissertação.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO SECTORIAL

1.1. O SECTOR DO MOBILIÁRIO NA UNIÃO EUROPEIA

A indústria do mobiliário é essencialmente uma indústria de montagem, que emprega várias matérias-primas, como a madeira, painéis à base de metais, plásticos, têxteis, couro e vidro, na fabricação dos seus produtos. Existem vários tipos diferentes de mobiliário como por exemplo, cadeiras, sofás, mesas, roupeiros, cozinhas, colchões; e para destinatários também eles diferentes como por exemplo, famílias, escolas, escritórios.

Actualmente, a indústria de móveis da UE tem um elevado nível de qualidade de produção técnica, estética, design e moda e tem uma imagem forte em todo o mundo.

De acordo com o *European Business: Facts and Figures – report 2009 edition*, refere a 2006, que o sector do mobiliário no espaço europeu compreende cerca de 150.000 empresas, gera um volume de negócios de cerca de € 126 biliões e um valor acrescentado de € 38 biliões e emprega cerca de 1,4 milhões de pessoas. Os principais produtores (em termos de valor da produção) são a Itália e a Alemanha, seguida pelo Reino Unido, França e Espanha e, em menor escala, a Polónia³.

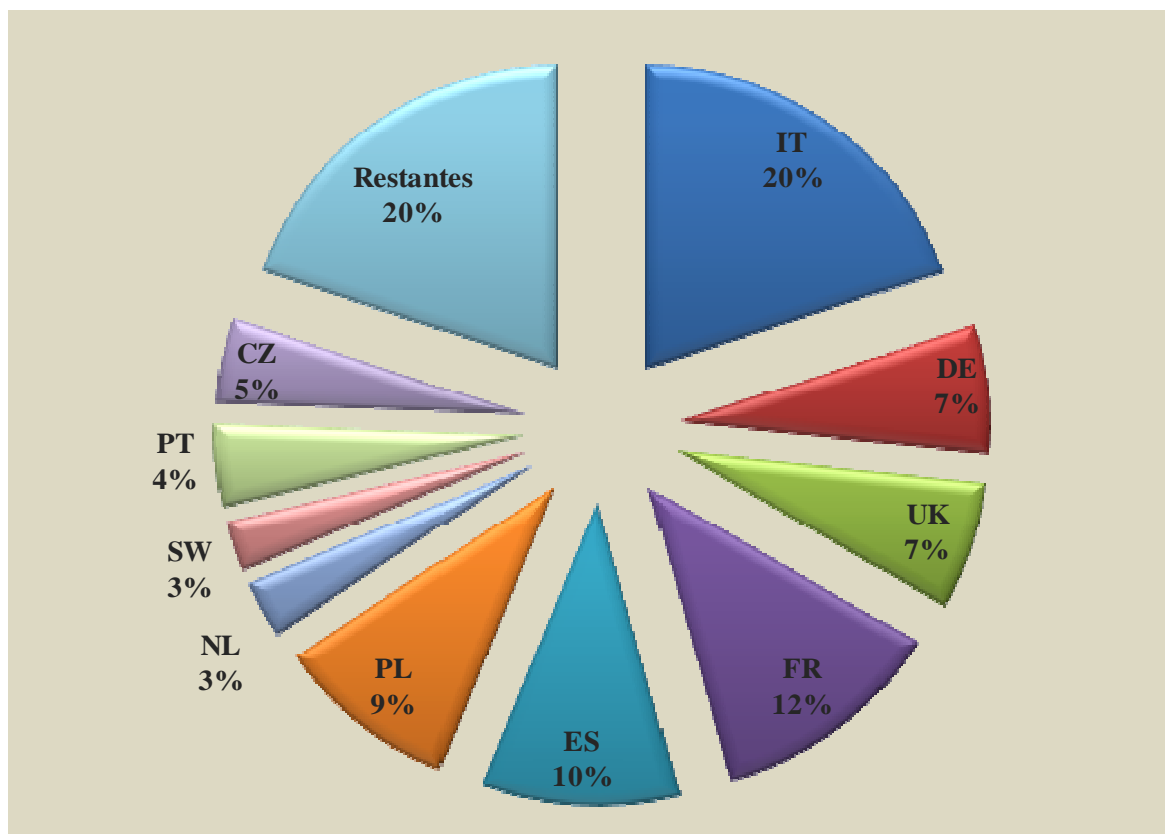
Ao longo dos anos e como resposta à pressão da concorrência, nomeadamente a concorrência internacional, as empresas de móveis assumiram um longo processo de reestruturação e modernização e os volumes de produção caíram. A partir de 2005 o volume de produção aumentou ligeiramente, mas em 2008 esta tendência positiva foi revertida e a produção caiu novamente. Os principais factores de competitividade para o sector são compostos de investigação e inovação, competências e qualidade, design e valor acrescentado, conhecimento e know-how, conjuntamente com um melhor acesso aos mercados dos países terceiros.

O sector é dominado por micro empresas (86% das empresas de móveis da UE têm menos de 10 trabalhadores), mas também existem algumas empresas de grande dimensão. As pequenas empresas muitas vezes actuam como subcontratadas de grandes empresas que produzem, por exemplo, componentes e produtos semi-acabados para o acabamento e

³ Dados extraídos in <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/>

montagem de mobiliário. A concentração de empresas nos países da União Europeia é maior em Itália que representa 20% da totalidade das empresas num valor de 48,6 milhares, no espaço europeu (ver Figura 1), Portugal representa apenas 4%, com um total de 10, 2 milhares de empresas.

Figura 1: Sector do Mobiliário (EU-27) - Número de Empresas por País (%) – 2007



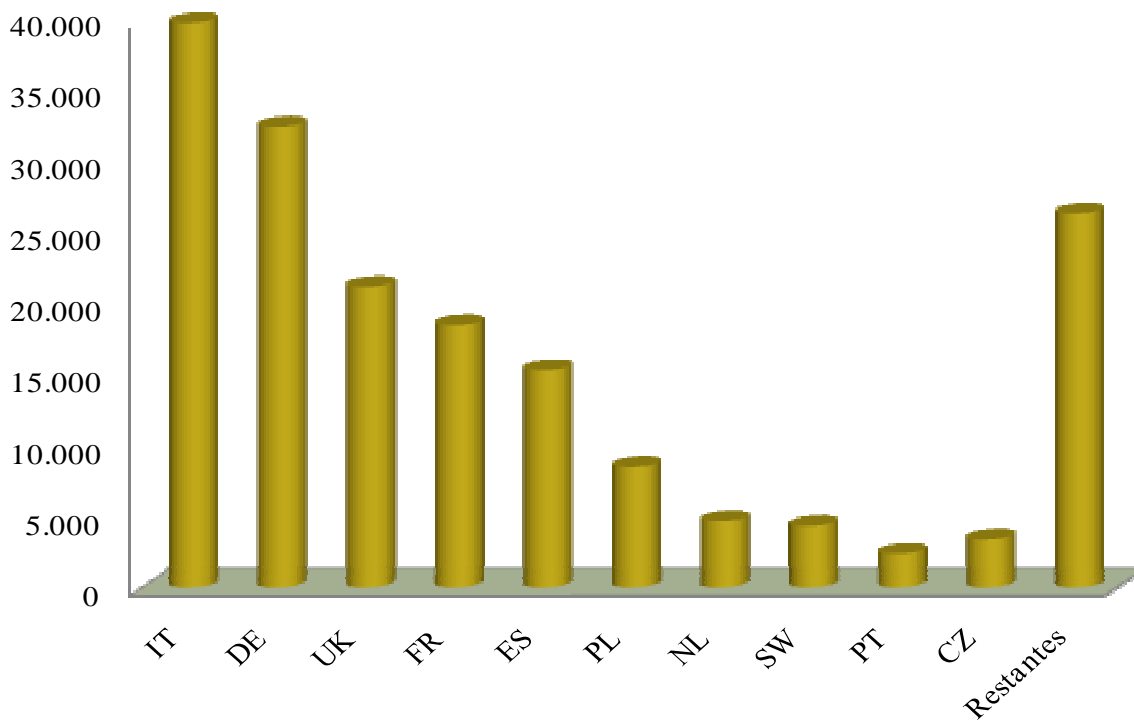
Fonte: Eurostat (SBS) - European facts and figures report- 2009

Ainda de acordo com o relatório referido anteriormente o sector do mobiliário e outras actividades industriais (NACE⁴ 36) após ter atingido um pico de crescimento em 2000, declinou o respectivo crescimento durante três anos, tendo-se situado em média em 1,6% ano entre 2003 e 2007.

⁴ NACE são iniciais utilizadas para designar as versões consecutivas da nomenclatura estatística relativa às actividades económicas desenvolvidas pela União Europeia desde 1970. A NACE classifica «unidades estatísticas» relacionadas com a actividade económica (empresas, estabelecimentos, etc), fornecendo a base sobre a qual se desenvolve uma vasta gama de estatísticas (Produtos de Consumo, formação de capital e operações financeiras) sobre as unidades acima referidas.

A produção em milhões de euros (ver Figura 2) é igualmente liderada pela Itália com um valor de 39.841 seguida pela Alemanha com 32.431 e o Reino Unido com 21.175, sendo estes os três maiores produtores do sector no espaço europeu. Portugal apresenta apenas uma produção de 2.471.

Figura 2: Sector do Mobiliário (EU-27) – Produção por País (Euros M) - 2007



Fonte: Eurostat (SBS) - European facts and figures report- 2009

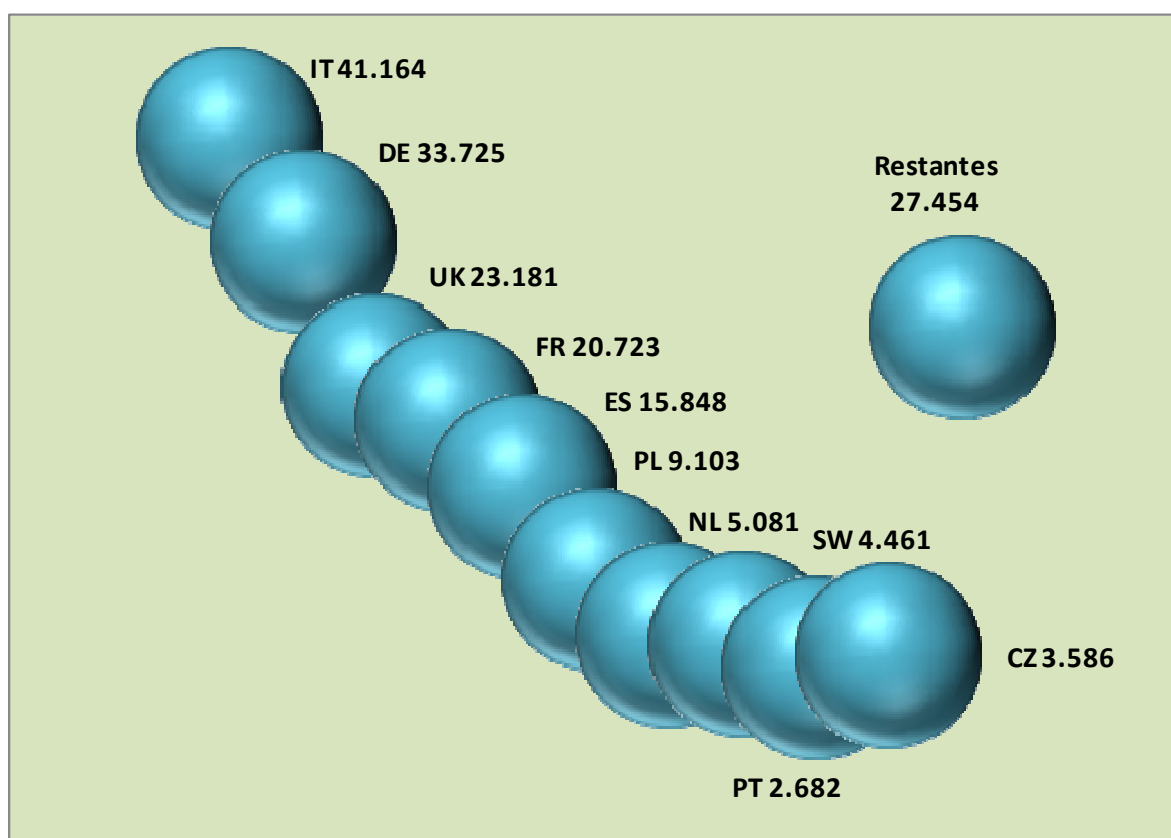
Os investimentos em activos fixos tangíveis para a produção de mobiliário na EU-27 foram avaliados em 4,1 biliões de euros em 2006, o que equivale a 10,9% do valor acrescentado do sector.

Pouco menos de um quarto do valor acrescentado do sector refere-se ao fabrico de cadeiras (NACE 36.11), um quinto refere-se ao mobiliário de escritórios e lojas (NACE 36.12) e pouco mais de um décimo a mobiliário de cozinha (NACE 36.13). O fabrico de colchões representa apenas 5% do valor acrescentado do sector.

O grupo menos homogéneo de fabrico de outros tipos de mobiliário (NACE 36.14) é o que contribui com a maior fatia, cerca de 42% do valor acrescentado total do sector e representa 52% da força laboral do sector.

As vendas por país no espaço europeu e em concordância com as estatísticas anteriores são maiores em Itália com 41.164 M€, seguida da Alemanha com 33.725M€ e Reino Unido com 23.181M€, Portugal com 2.682M€ (ver Figura 3).

Figura 3: Sector do Mobiliário (EU-27) – Vendas por País (Euros M) – 2007



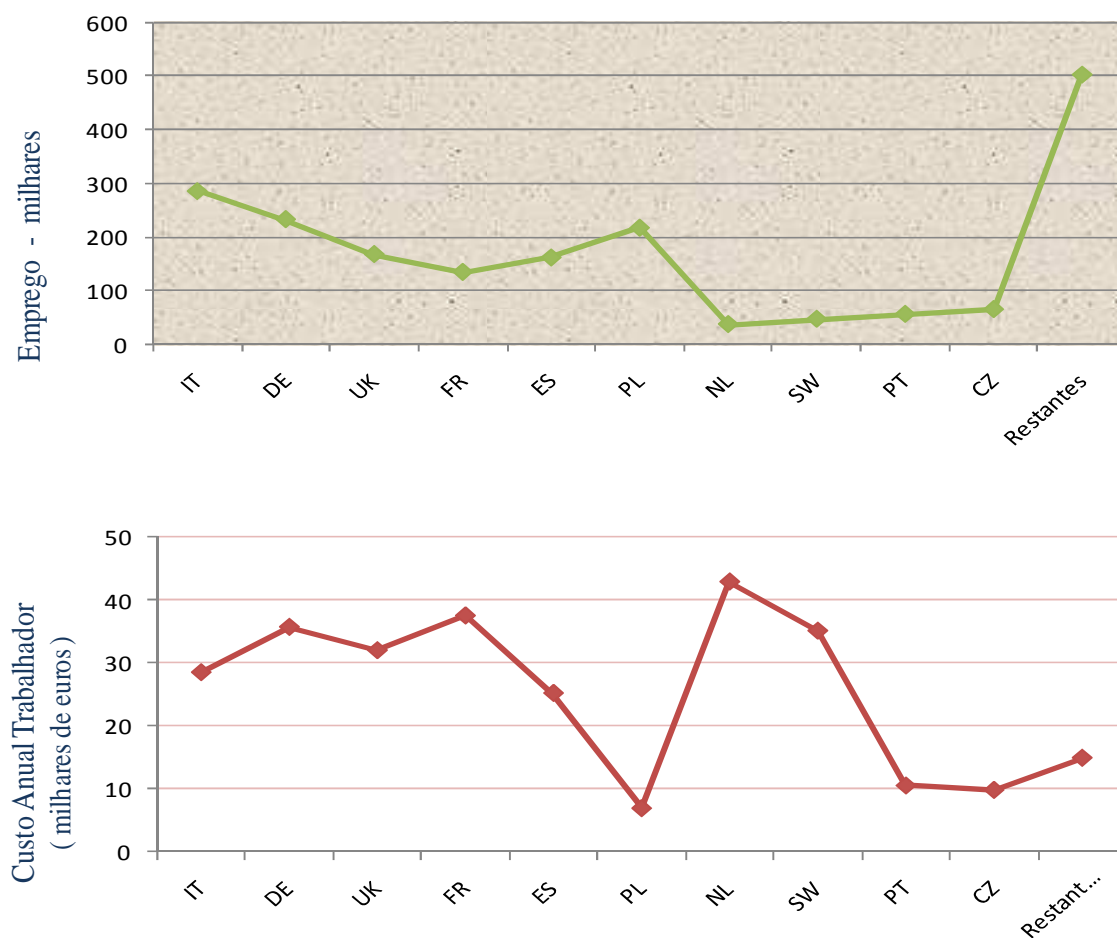
Fonte: Eurostat (SBS) - European facts and figures report- 2009

Os custos com o pessoal representam 23% de todos os gastos dispendidos pela EU-27 em 2006, o que significa 1,4 vezes a percentagem média da economia não financeira. Esta alta percentagem foi atingida apesar da relativa baixa média de custos com o pessoal de 22.0M€ por empregado no sector de mobiliário da EU-27, que combinado com a produtividade de 28,2M€ por pessoa empregada, leva a um rácio de produtividade de

trabalho/salário ajustado de 128,1% , o que em todos os membros da EU-27 representa um valor abaixo do rácio médio da economia não financeira de cada um deles.

A Itália é o país que mais emprega pessoas neste sector embora não seja o país que mais custos tenha com o pessoal, a Holanda e a Bélgica são dos países que menos empregam e mais custos têm com o pessoal ao ano (ver Figura 4).

Figura 4: Sector do Mobiliário (EU-27) – Empregabilidade por País - 2007



Fonte: Eurostat (SBS) - European facts and figures report- 2009

1.2. O SECTOR DO MOBILIÁRIO NOS CONCELHOS DE PAREDES E PAÇOS DE FERREIRA

O Concelho de Paredes, possui uma área aproximada de 156Km² e compreende 24 freguesias, encontra-se integrado no distrito do Porto e está inserido no Vale do Sousa, é uma região bastante rica em termos hidrológicos, atravessada por vários cursos de água nomeadamente o rio Sousa e o rio Ferreira.

É um concelho onde se tem verificado um enorme desenvolvimento socioeconómico. A indústria é o sector que ocupa o maior número de pessoas destacando-se a indústria de mobiliário, assumindo-se como o maior centro produtor de mobiliário do país, já que concentra perto de 65% da produção nacional.

Paredes – Rota dos Móveis traduz a qualidade e o design do mobiliário produzido no seu território, posicionando a indústria do concelho nos mais exigentes padrões competitivos a nível nacional e internacional, onde o mínimo exigível é a excelência.

No concelho de Paredes situam-se várias zonas de acolhimento empresarial das quais se destacam entre outras as seguintes: Parque Empresarial de Baltar/Parada; Zona de Acolhimento Empresarial de Gandra; Zona de Acolhimento Empresarial de Lordelo; Zona de Acolhimento Empresarial de Vilela; Zona de Acolhimento Empresarial de Vandoma.

Por sua vez o Concelho de Paços de Ferreira possui uma área de 71,6 km² e situa-se igualmente na região do Vale do Sousa, tendo-se afirmado ao longo do tempo como sendo a Capital do Móvel.

Paços de Ferreira é hoje o maior centro de negócios de mobiliário do país e da Galiza, centralizando-se aqui o escoamento de grande parte da produção nacional de mobiliário.

No ramo do mobiliário, Paços de Ferreira destaca-se pela arte do saber fazer. A convivência entre a metodologia mais tradicional e a tecnologicamente mais avançada, fazem do Concelho um produtor flexível às oscilações do mercado, onde a variedade de oferta se compatibiliza com a variedade de procura. A concentração de elevado número de unidades de produção e de comercialização de móveis bem como a qualidade das madeiras e do design fizeram com que este concelho se afirmasse a nível nacional e internacional como a “CAPITAL DO MÓVEL”.

De acordo com o Anuário Estatístico da Região Norte (2008) estes dois concelhos juntos representam 0,6% do volume de negócios das empresas em Portugal, sendo o concelho de Paços de Ferreira quem mais contribui apesar de ter um número menor de empresas face ao concelho de Paredes, o que indicia ter um número maior de empresas de maior dimensão, já que emprega mais pessoas e com uma população inferior ao concelho de Paredes (Quadro 1).

A diferença entre exportações e importações é positiva sendo o concelho de Paços de Ferreira quem exporta mais, sendo no entanto o concelho que mais importa, comparativamente com o concelho de Paredes.

Quadro 1: Indicadores relativos aos Concelhos de Paredes e Paços de Ferreira face ao País

Dimensões	Unidade de Medida	Portugal	Paredes (1)	Paços de Ferreira (2)	Subtotal (1) + (2)	Subtotal (%)
População	milhares	10.627	87	72	159	1,5%
Trabalho C/Outrém	milhares	2.245	13	15	28	1,2%
Ganhos médios mês	euros / pessoa	963	598	671	635	65,9%
Número empresas	milhares	1.102	7	5	12	1,1%
VN Empresas	milhões	354.305	896	1.308	2.204	0,6%
Exportações	milhões	36.739	150	174	324	0,9%
Importações	milhões	58.747	99	133	232	0,4%

Fonte: INE – Anuário Estatístico Região Norte 2008

CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL: “KNOW-HOW” DA COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo iremos abordar o conceito de estratégia segundo vários autores, a sua importância para uma organização, o seu processo de análise, a sua formulação e implementação, as tipologias de estratégia e o controlo e avaliação de desempenho.

2.1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO

O termo estratégia é milenar e é a arte de desenvolver ou empregar planos ou estratégias para atingir um objectivo⁵. Nos dias de hoje, a palavra estratégia tem aplicação em praticamente todas as áreas da sociedade como um termo que define o caminho a seguir para que o propósito de uma ou mais actividades sejam atingidos.

Ansoff, Declerck e Hayes (1981), mencionam que na perspectiva da administração estratégica, o processo racional de planeamento é apenas mais um dos componentes de um processo social e dinâmico muito mais complexo que gera a mudança estratégica. Na administração estratégica, as abordagens adaptativas e planeadas são combinadas num processo de aprendizagem planeado.

Ansoff (1978) vê a selecção de estratégia e a formulação de política, sobretudo como um processo de decisão: primeiro são fixadas metas, após o que pelo uso de técnicas analíticas são desenvolvidas alternativas que permitem o estabelecimento de escolhas entre elas, muitas das vezes após alguns ajustamentos nas metas originais.

Para Hax e Majluf (1996), estratégia pode ser vista como um conceito multidisciplinar que abraça todas as actividades críticas de uma empresa, induzindo um senso de unidade, direcção e propósito e interagindo como elemento facilitador das mudanças necessárias provocadas pelo meio ambiente externo.

Mintzberg e Quinn (1996), apontam uma estratégia como um padrão ou um plano que integra as metas maiores da organização, políticas e a sequência de acções que solidificam a coesão das forças internas. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a

⁵ Cruz, Carlos Pereira – “Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial”, Vida Económica, p:48 - 2009

alocar os recursos da organização numa postura única e viável, baseando-se nas competências e deficiências internas, na antecipação às mudanças do meio externo e contingências dos concorrentes.

Chandler (1962) define estratégia como a determinação de finalidades e objectivos básicos de uma organização a longo prazo e adopção das vias e afectação de recursos necessários para atingir esses objectivos.

Andrews (1980) considera a estratégia como um padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.

Porter (1996) apresenta a estratégia como a criação de uma adequação entre as actividades da empresa.

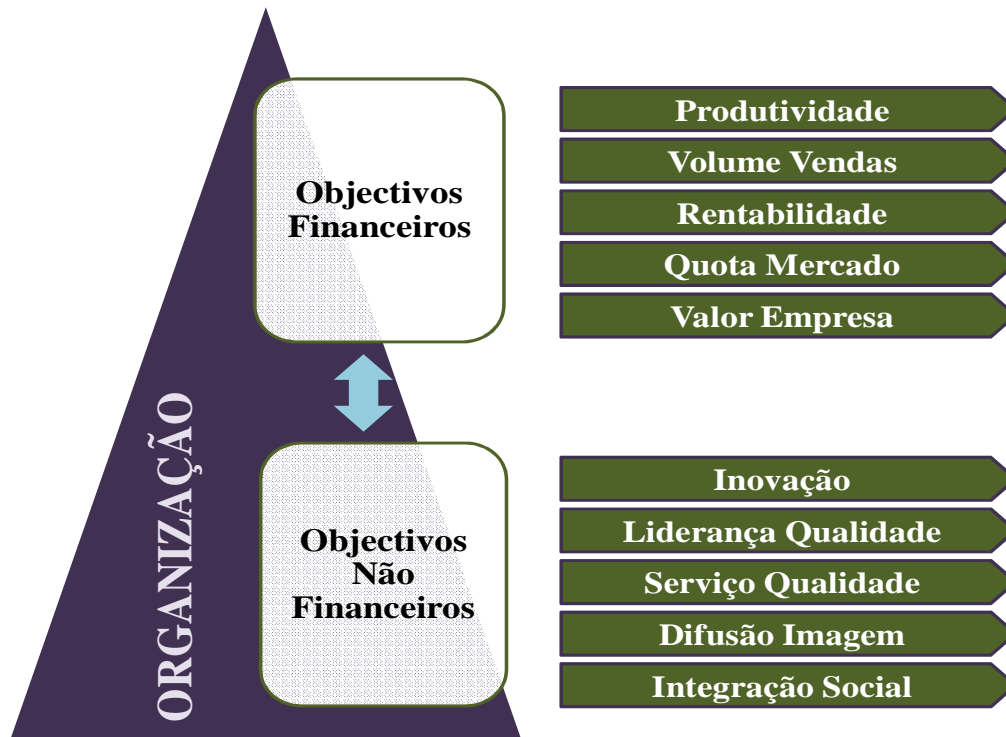
Combinando todas as definições dos autores apresentados podemos concluir que estratégia significa um conjunto de decisões e acções de uma organização que, de uma forma consistente e bem planeada, visa proporcionar aos seus clientes mais valor que o oferecido pela concorrência (vantagem competitiva sustentável).

Com a internacionalização dos mercados, lado a lado, com a mudança rápida do meio envolvente das organizações, quer ao nível tecnológico, económico, político e social, e considerando a pressão concorrencial, o conceito de estratégia evoluiu no sentido da integração das diversas políticas funcionais da organização de modo a conseguir vantagens competitivas.

A estratégia refere-se assim, aos planos definidos para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização.

De acordo com Freire (1997) é importante complementar os objectivos financeiros com objectivos não financeiros de forma a proporcionar uma visão mais integrada dos interesses da organização a longo prazo. Tanto uns objectivos como os outros devem ser quantificados e enquadrados no tempo, por exemplo aumentar o volume de vendas em 15% nos próximos dois anos, ou alcançar uma notoriedade da marca em 50% face aos concorrentes mais directos no próximo ano.

Figura 5: Objectivos financeiros e não financeiros



Fonte: Adaptado de Freire (1997:175)

Segundo os autores desta área, podemos encarar a estratégia a partir de três pontos: i) a formulação da estratégia (desenvolvimento) ii) implementação da estratégia (colocar a estratégia na prática), iii) controlo estratégico (modificar ou implementar a estratégia para assegurar que os resultados desejados serão alcançados).

A gestão estratégica é um termo mais complexo podendo ser vista como uma série de passos a realizar: i) analisar oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo, ii) analisar os pontos fortes e fracos no ambiente interno, iii) definir a missão da organização e os objectivos em termos gerais, iv) formular estratégias ao nível empresarial, e ao nível das unidades de negócio, v) implementar a estratégia definida, vi) realizar acções de controlo estratégico de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos propostos e vii) definir medidas eficientes para permitir uma avaliação de desempenho da organização. A gestão estratégica é o tema que pretendemos desenvolver no ponto seguinte.

2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão das organizações no actual contexto mundial não se pode basear em tendências presentes, uma vez que cada organização tem especificidades próprias. É necessário identificar os factores críticos de sucesso, como variáveis cruciais de vantagem competitiva sustentável para o seu negócio tendo em conta uma abordagem global, dinâmica e flexível, ajustada a um contexto de incerteza.

Alguns autores como Bartol e Martin (1999) têm uma visão da gestão estratégica como um processo perfeitamente faseado e sequencial enquanto outros autores nomeadamente Mintzberg (1987) e Quinn (1980b) consideram a gestão estratégica como sendo um processo dinâmico, concluindo até que a formulação e implementação de uma estratégia não podem ser dissociadas dado que o meio envolvente onde a organização se insere está em constante mudança, o que leva a um ajuste constante, sob pena de a organização se deparar com o facto dos objectivos traçados deixarem de ser cumpridos.

Santos (2008), resume o conceito de gestão estratégica como sendo um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo. Este processo vai permitir à organização identificar as suas vantagens competitivas, afectar os seus recursos no sentido da eficiência e eficácia na prossecução dos seus objectivos, alinhar todos os intervenientes da organização em torno desses objectivos e incentivar a criatividade e inovação.

Através do planeamento⁶ definir-se-á em que tipo de mercado a organização irá actuar, quais os seus objectivos a curto, médio e longo prazo e por conseguinte qual a sua missão. Ao nível da organização definir-se-ão a estrutura e as relações hierárquicas, quais os projectos de acção e que recursos afectar. Em termos de liderança⁷ analisar-se-á a execução das acções, implementação de regras e procedimentos. Quanto ao controlo⁸ será

⁶ Para Gonçalves (1986) planeamento constitui a infra-estrutura de apoio ao processo de formulação e implementação da estratégia organizacional

⁷ Como explica Santos (2008) o sucesso de uma organização em termos competitivos não depende apenas da posse da informação, recursos e oportunidades, mas também da forma como esses planos vão ser operacionalizados, através das pessoas.

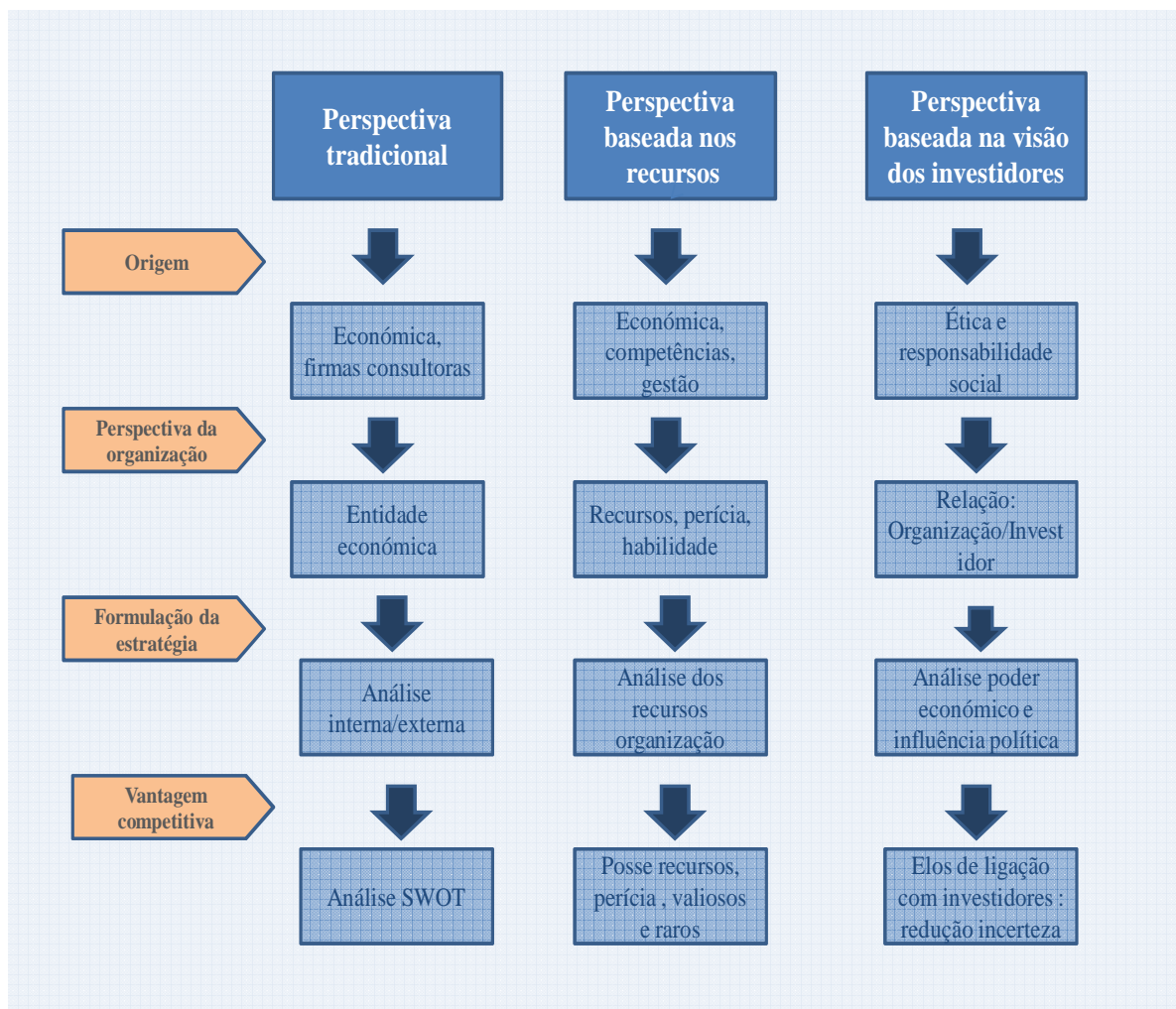
⁸ Para Johnson e Scholes (1999:463-474), o controlo deverá seguir a seguinte metodologia: definir o que se pretende quantificar; estabelecer metas e limites de tolerância para os desvios; medir num determinado momento a realidade face a essas metas e analisar os respectivos desvios e tomar as medidas necessárias para os colmatar.

aplicado à execução das acções atrás mencionadas no sentido de aferir o seu desempenho decorrente do cumprimento das regras e procedimentos implementados.

A crescente importância da gestão estratégica resulta de vários factores, como a competitividade, a facilidade de comunicação, os meios de transporte, o desenvolvimento tecnológico.

Podemos analisar a gestão estratégica através de três perspectivas⁹:

Quadro 2: Perspectivas de análise de gestão estratégica



Fonte: Elaboração própria a partir de Strategic Management

⁹ Informação obtida em *Strategic Management* – http://media.wiley.com/product_data - acedido em 03.05.10

Na perspectiva tradicional o desenvolvimento da estratégia consiste na análise do ambiente interno e externo da organização de modo a identificar os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de modo a definir a estratégia que lhe permita retirar vantagens competitivas dos pontos fortes e das oportunidades e minimizar ou até anular os pontos fracos e as ameaças. Nesta perspectiva a organização define a estratégia que melhor se adapta ao ambiente¹⁰ em que está inserida quer em termos técnicos quer em termos humanos. Após traçada que seja, esta deve ser objecto de implementação.

A perspectiva baseada nos recursos sustenta que as organizações são uma fonte de recursos, o que significa que a gestão se sustenta na aquisição, desenvolvimento e dispensa dos mesmos. De acordo com esta perspectiva as organizações adquirem vantagens competitivas quando estes são de nível superior.

A perspectiva baseada na visão dos investidores expande a responsabilidade da organização para grupos ou indivíduos que de alguma forma têm capacidade para afectar as actividades da organização. Por exemplo a participação de um gestor no capital da organização poderá contribuir ou não para uma convergência de interesses entre gestores e investidores, sendo que quanto maior for a percentagem de capital detida pelo gestor menor será o seu comportamento oportunista conducente à “expropriação” de riqueza através da manipulação de resultados. Outros factores como a economia, tecnologia e aspectos fiscais também poderão ter um forte impacto na definição da melhor gestão estratégica da organização.

Sendo a gestão estratégica um processo, este é constituído por três elementos fundamentais segundo Johnson e Scholes (1999): i) a análise estratégica, ii) a formulação estratégica e iii) a organização e implementação da estratégia (Figura 6).

A análise estratégica é como um scanner da organização e do meio ambiente onde esta está inserida, não só externamente como internamente. Esta é a etapa onde se começam a delinear as alternativas, onde se analisam as vantagens e desvantagens de cada uma delas sem que se perca de vista as linhas gerais de orientação da organização.

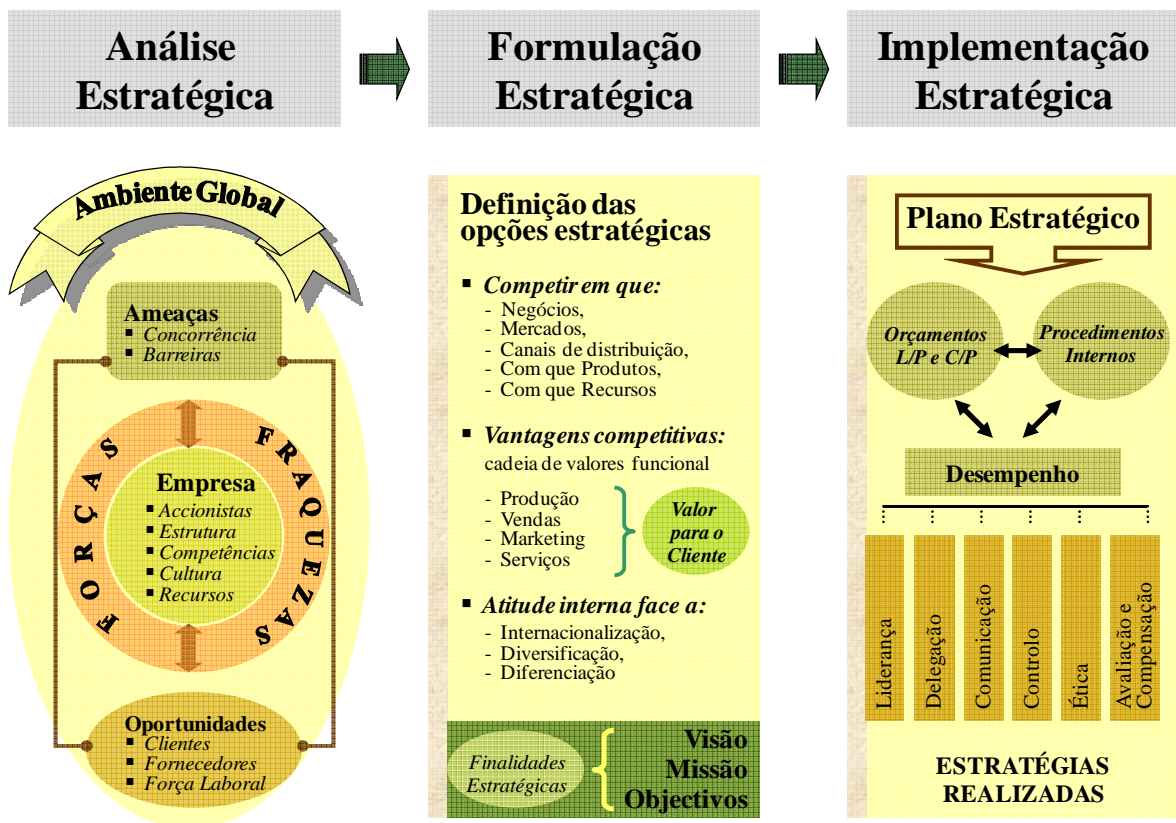
A formulação estratégica clarifica as áreas onde a organização irá actuar, quais as áreas de negócio e quais os segmentos de mercado a apostar, quais os produtos e/ou

¹⁰ Freire (1997,p:184) diz que o estilo de governação das empresas tende a variar de acordo com os contextos culturais

serviços poderão criar vantagens competitivas em relação à concorrência (estratégia competitiva)¹¹.

A organização e implementação da estratégia define como a organização se propõe atingir os objectivos definidos através de planos e programas que irão assegurar a sua execução na prática.

Figura 6: Processo da gestão estratégica



Fonte: Elaborado a partir de Freire (1997)

As organizações procuram continuamente novas estratégias e vantagens competitivas, o que contribui fortemente para o desenvolvimento dos modelos de análise estratégica, pois novas técnicas são necessárias em função do enquadramento com a nova envolvente empresarial.

¹¹ Porter (1985) define *estratégia competitiva* como a procura de uma posição competitiva favorável no seio de um sector fortemente concorrencial. Esta estratégia visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável para a organização.

2.2.1. MODELOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Neste subcapítulo o nosso enfoque assenta numa breve história da evolução da gestão estratégica e dos modelos de análise estratégica mais importantes, os seus autores e quais os pontos-chave que defenderam na respectivas teorias subjacentes aos modelos, fazendo um resumo no Quadro 3.

Os primeiros desenvolvimentos da gestão estratégica surgiram na década de cinquenta com Peter Drucker e o seu conceito de gestão por objectivos. Revelou-se uma alternativa de gestão muito importante, pois começou-se a olhar para a organização como um todo em que os objectivos dos vários departamentos eram definidos de forma interligada e coerentes com os objectivos gerais da organização e também como um instrumento de avaliação do desempenho quer individual quer organizacional.

Nas duas décadas seguintes assistiu-se à constituição de grandes grupos económicos e a principal preocupação centrou-se na evolução dos mercados e nas oportunidades de diversificação de áreas de negócio, o que deu origem à multiplicidade de modelos de análise estratégica.

Da leitura do livro de Santos (2008) constata-se que o modelo desenvolvido pela escola de Harvard, essencialmente por Andrews e o modelo de Ansoff tiveram uma influência considerável sobre o mundo empresarial e ambos estiveram na base da definição do conceito de estratégia.

O modelo de Andrews assentava em duas grandes divisões: a formulação e a implementação. A formulação tinha em consideração os seguintes aspectos: i) tendo em conta as oportunidades e as ameaças do meio envolvente, o que poderia a organização fazer? – a influência do mercado; ii) tendo em conta os seus próprios recursos e capacidades, o que poderia fazer a organização? – a influência da empresa iii) tendo em conta as competências dos seus recursos humanos, o que poderia fazer a organização? – a influência das pessoas e iv) tendo em conta a sua responsabilidade social, o que deveria fazer a organização? – a influência da sociedade.

Estas influências marcaram decisivamente o conceito de estratégia até aos dias de hoje. O modelo de Ansoff, mais bem aceite na Europa, era mais detalhado e conciso, pois tinha em conta a diversidade dos recursos e das actividades e abordava essencialmente os

seguintes aspectos: i) quais os objectivos e que elementos iriam concretizá-los; ii) a relação produto-mercado; iii) o factor de crescimento e iv) a vantagem competitiva e v) a sinergia.

A década de oitenta foi um período fértil na evolução do pensamento estratégico¹², desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, baseadas nos recursos, capacidades e competências, o que muito contribuiu o modelo desenvolvido por Michael Porter, baseado na: i) análise da estrutura da organização e dos seus concorrentes mais directos; ii) na análise interna e da sua cadeia de valor¹³ e iii) proposta de três estratégias genéricas para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, a saber: liderança de custo, diferenciação e foco (no custo ou na diferenciação).

A partir dos anos noventa o enfoque começa a ser a maximização do valor da empresa para os seus *stakeholders*¹⁴. Começa-se a encarar a gestão estratégica como um sistema aberto, mais flexível atenta a tendência actual para a especialização e concentração estratégica das organizações, tal como podemos ver hoje no sector bancário e automóvel em Portugal.

¹² Freire (1997) refere que pensamento estratégico é o conjunto de visões integradas da actuação da empresa por parte dos seus membros, não necessariamente claras ou completas, que precedem o planeamento estratégico

¹³ Porter (1985) define *cadeia de valor* como um conjunto de actividades física e tecnologicamente distintas, resultantes da desagregação da organização nas suas actividades de relevância estratégica, através das quais a organização cria um bem ou serviço valioso para os seus clientes

¹⁴ *Stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas acções e no desempenho de uma organização e cujas decisões e actuações possam afectar, directa ou indirectamente, essa outra organização. Estão incluídos nos *stakeholders* os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa.

Quadro 3: Modelos de análise de gestão estratégica

Década	Autor	Modelo	Características
Década 50	Peter Drucker	GPO (Gestão Por Objectivos)	Criação e satisfação necessidades cliente Sistema de gestão inovador Objectivos comuns: gestor/subordinado Instrumento de avaliação desempenho
Década 60/70	Alfred Chandler	Investigação Estrutura Organizacional	Estratégia como definição de metas e objectivos Primeiro definir estratégia e depois estrutura organizacional Melhor funcionamento da organização quando é precedida de planeamento adequado Gestão descentralizada orientada para o mercado
	Learned, Christensen, Andrews, Guth	Análise SWOT Clássica	Estratégia como resultado de um processo contínuo de avaliação/selecção alternativas Análise interna dos pontos fortes e fracos da organização Análise externa das oportunidades e ameaças do meio envolvente
	Theodore Levitt	Ciclo de Vida do Produto	Empresas orientadas em função necessidade dos clientes e não da produção Definição de negócios de forma ampla Missão focalizada no mercado A rentabilidade depende da fase do ciclo de vida em que se encontram (Introdução, Crescimento, Maturidade, Declínio)
	Igor Ansoff	Matriz desenvolvimento estratégico	Parte do pressuposto: objectivo principal - maximização do lucro (ROI) Combinação do grau de desenvolvimento do produto/grau desenvolvimento do mercado Uma empresa concretiza o seu crescimento através da expansão e diversificação
	Bruce D. Henderson	Matriz BCG	Taxa de crescimento mercado - indicador de atractividade Quota de mercado relativa - medida da competitividade As diversas actividades de uma empresa devem ser balanceadas Necessidades de determinadas actividades devem ser financiadas por outras
Arthur D. Little	Matriz ADL	Variáveis: grau maturidade actividade/posição concorrencial da empresa no seu sector. Ciclo vida do sector: emergência, crescimento, maturidade, declínio. Indicação sobre o nível de risco sectorial.	

	General Electric/Mckinsey	Matriz GE/Mckinsey	Relaciona a atractividade do sector com a posição competitiva da empresa no sector classificada em três posições: forte, média e fraca)
Década 80	Michael Porter	Estratégia Competitiva	5 forças competitivas Vantagem competitiva: oferecer ao cliente um valor superior ao oferecido pela concorrência Cadeia de valor: conjunto de actividades que levam à criação de um bem/serviço valioso para os seus clientes Vantagens concorrenciais pelos custos, pela diferenciação, pela focalização
Década 90		Maximização valor empresa para os investidores	Abordagem mais flexível da estratégia Especialização e concentração da estratégia Organizações menos burocratizadas e menos hierarquizadas <i>Outsourcing</i> ¹⁵ <i>Downsizing</i> ¹⁶ <i>Benchmarking</i> ¹⁷ Gestão da Qualidade Total

Fonte: Elaborado a partir de Santos (2008)

2.2.2. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Segundo Freire (1997) a formulação da estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objectivos e a estratégia da organização.

A missão de uma organização é a razão da sua existência. Uma missão bem definida fundamentalmente ilustra para além do propósito da sua existência, o que a

¹⁵ Santos (2008:291) define *outsourcing* como o processo através do qual uma organização, em linha com a sua estratégia, contrata outra na perspectiva de um relacionamento de parceria de médio e longo prazos, para desempenho de uma ou mais actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista.

¹⁶ Santos (2008:298) referindo-se a alguns autores, diz ser entendido por estes o *downsizing* como um mero expediente destinado a assegurar, simultaneamente, o emagrecimento organizacional e o despedimento colectivo e por outros como um importante instrumento tático de apoio à implementação da estratégia.

¹⁷ Santos (2008:301) por *benchmarking* entende o processo conduzido por uma organização, de sistemática e metódica análise e pesquisa de mercado de produtos, serviços, práticas e processos de outras organizações consideradas líderes, cuja adopção seja susceptível de potenciar o sucesso da organização.

distingue de outras organizações com o mesmo tipo de negócio em termos dos produtos que oferece e os mercados que pretende atingir, acentuando as suas competências mais relevantes. Os objectivos estão de acordo com o plano de acção da estratégia da organização e deverão ser quantificados tanto quanto possível, para que não sejam uma mera tradução de um desejo, e deverão ser enquadrados no tempo para permitir verificar se foram atingidos ou não.

A estratégia da organização corresponde aos planos que esta seguirá de modo a honrar a missão que se propôs e os objectivos que traçou, que resultará na sua vantagem competitiva. As organizações em geral consideram três orientações de estratégia¹⁸:

- 1) Estratégia corporativa - define em termos gerais a direcção da organização tendo em vista o crescimento e gestão do seu negócio e variedade de produtos. Centra-se essencialmente em três pontos: i) direcção estratégica em termos de crescimento, estabilidade e contenção; ii) análise do portfólio de negócio e desenvolver estratégias de crescimento quer seja na obtenção de novos produtos e/ou outras áreas de negócio e saber quais os/as que devem ser abandonados (as) tendo em conta o retorno que proporcionam à organização e iii) coordenação de actividades, recursos e capacidades na produção dos produtos ou em unidades de negócio.
- 2) Estratégia de negócio – melhoria significativa da posição competitiva de uma unidade de negócio ou linha de produto no ambiente de indústrias ou num segmento de mercado que a organização está inserida e poder ser ou uma estratégia competitiva ou uma estratégia corporativa.
- 3) Estratégia funcional – uma área funcional da organização através da maximização dos recursos de produtividade consegue impulsionar os objectivos corporativos da organização como um todo ou de apenas uma área de negócio, conseguindo uma vantagem competitiva. As estratégias funcionais suportam as estratégias de negócio que por sua vez suportam a estratégia corporativa.

¹⁸ Informação obtida em *Strategic Management* - http://media.wiley.com/product_data - acedido em 03.05.2010

Assim de acordo com Santos (2008) a formulação da estratégia resulta de um processo dinâmico de reflexão estratégica, análise interna e do meio envolvente, avaliação da estratégia actual, fixação da missão da organização e dos seus objectivos, e em função destes, da criação e selecção daquelas que melhor assegurem o relacionamento entre pontos fortes e pontos fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente.

Para tal as organizações definem políticas funcionais para assegurarem que todos os intervenientes no processo de gestão consigam tomar decisões e acções que suportem a missão e os objectivos das mesmas, ou seja, definem linhas de orientação que ligam a formulação da estratégia à sua implementação, cujo tema abordaremos seguidamente.

2.2.3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são postas em prática através de um conjunto de programas, orçamentos e procedimentos.

Para Gonçalves (1986) a implementação da estratégia é realizada através do recurso a uma série de instrumentos administrativos, que ele agrupa em três categorias: i) estrutura organizacional – que se refere não só à estrutura física mas também aos métodos de departamentalização, de especialização, de coordenação e delegação de autoridade; ii) processos – que se referem aos sistemas de afectação de recursos, sistemas de avaliação e medida, sistemas de informação e de gestão de recursos humanos e iii) comportamento – que inclui, não só o comportamento interpessoal bem como o estilo de liderança e de utilização do poder.

A comunicação da estratégia aos subordinados e a motivação dos responsáveis é uma determinante muito forte, a par com a cultura organizacional que envolve o conjunto de valores e práticas partilhadas pelos vários membros da organização, para que a estratégia definida seja bem executada. Isto demonstra a importância do factor liderança.

Outra determinante são as políticas de gestão, as regras e os procedimentos definidos pela organização na execução da estratégia organizacional, pois destinam-se a assegurar a execução das acções necessárias para a concretização dos objectivos pré-definidos.

2.2.4. TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA

Miles & Snow (1978) no seu estudo publicado no livro *Organizational Strategy, Structure and Process*, centrado em quatro grandes indústrias, tiveram bastante influência na área do planeamento estratégico e organizacional, classificando as organizações em defensoras, prospectoras, analíticas e reactivas, consoante respondem aos três maiores problemas que têm de enfrentar: gestão empresarial, engenharia e problemas administrativos.

As defensoras têm uma gama de produtos reduzida e focalizam-se na eficiência e no desenvolvimento dos processos. As prospectoras possuem o domínio de um produto ou mercado e tendem a liderar as mudanças no mercado onde estão implementadas. As analíticas centram-se no meio das duas anteriores e tendem a seguir uma estratégia que conjuga um pouco de cada uma delas, acabando por ser melhor. As reactivas não têm uma estratégia consistente e respondem passivamente às alterações do meio envolvente.

Para Chrisman, Hoffer & Boulton (1988) esta classificação teve grande aceitação devido à sua forte componente teórica de orientação e generalização, comparativamente com as estratégias apelidadas de genéricas como as apresentadas por Abell (1980) e Porter (1980). Para Hambrick (1983) a classificação das organizações por tipos de estratégia apresentada por Miles & Snow (1978) não é tão linear assim e as características de cada tipo podem variar consoante as organizações em si.

Para Herbert e Deresky (1987) o conceito de estratégias genéricas resulta do facto de vários autores como Miles et al (1978), Porter (1980), Mintzberg (1988) defenderem a possibilidade de definir uma tipologia de estratégias suficientemente abrangente de tal forma que se possa aplicar a qualquer organização, industrial ou não, e em qualquer fase de desenvolvimento. Também neste ponto Hambrick (1983) refere que a adopção de tipologias de estratégias reduz o vasto leque de hipóteses que os gestores podem considerar.

No entanto, as estratégias genéricas desenvolvidas por Porter (1980), acerca da liderança pelo custo, diferenciação e foco têm merecido grande destaque e aceitação quer no mundo académico quer no mundo empresarial.

Segundo este autor, apenas as organizações que adoptem e consigam colocar em prática uma destas estratégias irão apresentar melhor desempenho, embora tenha admitido mais tarde (1991) que seria viável a adopção simultânea das estratégias de baixo custo e de diferenciação, numa determinada conjugação de circunstâncias.

A estratégia de liderança no custo total, caracteriza-se por a organização conseguir que o seu custo total seja inferior ao dos seus concorrentes directos. Segundo este autor apenas pode existir uma organização líder em custo, caso contrário instalar-se-ia uma guerra de preços que seria catastrófica a longo prazo.

A estratégia por diferenciação significa que a organização oferece um produto¹⁹ considerado único pelos seus clientes dadas as suas características²⁰ intrínsecas. Segundo o autor podem coexistir várias organizações com sucesso através deste tipo de estratégia, desde que cada uma se especialize em características diferentes e estas sejam valorizadas pelos seus clientes.

A estratégia pelo foco baseia-se no facto da organização ter maior capacidade de satisfazer o seu alvo estratégico (ex: segmento de mercado²¹) ao invés de tentar atingir todo o mercado. Este alvo deve ser suficientemente reduzido para permitir atendê-lo de uma forma eficiente.

Para Mintzberg (1988) a liderança pelo custo e diferenciação referem-se a *como* competir, e o foco *onde* competir.

Segundo Chrisman, Hofer e Boulton (1988) esta tipologia de Porter (1980,1985) falhava por não ter utilizado a diversidade de vantagem competitiva por segmento, como dimensão relevante para a definição de tipologia estratégica genérica, pela sua falta de homogeneidade interna.

Um outro tipo de estratégia tem vindo a ganhar uma forte aceitação, a que é baseada nos recursos. Teve a sua origem em Penrose (1959) e mais tarde a contribuição de

¹⁹ A bom rigor a palavra “produto” deveria ser substituída por “produto ou serviço”, por aqui também se incluem os serviços, mas por uma questão de facilitar a leitura optamos pela primeira designação.

²⁰ Estas características não apenas as físicas e as desempenho mas também as de dimensão intangível como sendo: atendimento personalizado, prazo entrega, marca, assistência técnica.

²¹ A segmentação é um tipo de estratégia que distingue as propriedades numa base de preço, serviço, função, estilo e tipo de cliente alvo.

outros autores, entre quais Wernerfelt (1984) e Grant (1991). Nasceu da questão em saber porque é que algumas organizações persistentemente superam outras? Uma primeira resposta a esta questão foi justificada por algumas organizações desenvolverem distintas competências em áreas específicas.

Segundo Grant (1991), Johnson et al (2002) e Barney (1991) referem, este desenvolvimento tem por base os atributos em geral internos da organização, como sendo os seus recursos e as suas capacidades, que incluem todos os activos, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimento.

Barney (1995) categorizou estes recursos em quatro grupos, a saber: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros incluem capital, endividamento e resultados transitados e os físicos incluem tanto activos fixos tangíveis como terrenos, edifícios e activos intangíveis como marcas e patentes. Os recursos humanos refere-se aos indivíduos, como sendo a sua experiência, a perícia de gestores e empregados e os recursos organizacionais referem-se aos sistemas de planeamento, controle, cultura da organização, estrutura, capacidade de resolução de conflitos internos e relações com instituições externas.

Esta abordagem de estratégia baseada nos recursos da organização segundo Barney (1991) e Wernerfelt (1984) permite à organização ser vista como um conjunto único de recursos; assim a posição estratégica depende largamente da sua vantagem competitiva sustentável que está directamente relacionada com a sua posição em termos de recursos. Em consequência a tipologia estratégica estabelecida por Miles e Snow (1978) foram ligadas directamente a diferentes conjuntos de recursos e capacidades.

Snow e Hrebiniak (1980) avançaram com a seguinte ligação: as organizações defensoras seriam competentes na produção, engenharia aplicada e gestão financeira, enquanto as organizações prospectoras seriam competentes em estudos de mercado, desenvolvimento e investigação. As organizações reactivas não obedeceriam a um padrão específico de competências enquanto as analíticas tendem a desenvolver competências na eficiência produto/mercado.

Por seu lado, Barney (1991) faz notar que de acordo com esta tipologia de estratégia baseada nos recursos, os recursos da organização obedecem a quatro

condicionantes – valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis – para serem a fonte de uma vantagem competitiva sustentável, o que levará à sua estratégia de negócio competitiva.

Investigar os pressupostos que estão subjacentes ao processo de formação de estratégias pode ajudar a organizar e construir modelos e ferramentas para sistematizar e compreender as teorias de estratégia das organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) organizaram dez escolas de pensamento estratégico que englobam grande parte da literatura sobre o tema. Estas escolas foram divididas pelo carácter racional, prescritivo ou descritivo, ver Quadro 4.

No primeiro grupo encontramos as escolas prescritivas: Desenho, Planeamento e Posicionamento; no segundo grupo encontramos as escolas descritivas: Cognitiva, Empreendedora, Aprendizagem, Poder, Cultural, Ambiental, Configuração.

Quadro 4: Escolas de Pensamento Estratégico

Escolas	Visão do Processo	Pressupostos	Dimensão	Características
Escola do Desenho	Conceptual	Processo conceptual, informal através de análise SWOT	Dimensão intencional	Plano de acção deliberado, intencional e racional
Escola Planeamento	Formal	Dispõe de ferramentas formais e numéricas seguindo um planeamento estratégico		
Escola do Posicionamento	Análítica	Processo analítico que privilegia a estrutura da organização		
Escola Empreendedora	Visionária	Baseia-se no líder da organização e na sua visão	Dimensão de inovação	Privilégio da acção
Escola de Aprendizagem	Emergente	Processo interactivo de tentativa e erro		
Escola Cognitiva	Mental	Estratégias elaboradas através de novos conceitos e inovações radicais		
Escola Cultural	Ideológica	A cultura da organização influencia e define as suas estratégias	Dimensão contexto social	Adaptação recursos

Escola Poder	Poder	Processo influenciado por relações de poder.		humanos, sociais e contextuais
Escola Ambiental	Passiva	Processo determinado por pressões institucionais		
Escola Configuração	Sintética	Perspectiva integradora e abrangente das várias teorias		

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg et al (2000): *Safary Strategy*

Adicionalmente Wright, Kroll e Parnell (2000) falam em estratégias de crescimento, de estabilidade e de redução.

A estratégia de crescimento é comumente associada a um aumento de vendas, lucros e participações no mercado, ou até mesmo aumento do valor da empresa, recomendada para organizações que se encontram numa posição limitada no mercado para atender à procura, ou quando o tipo de produto torna a organização vulnerável à concorrência obrigando-a à procura de novos mercados ou de novos segmentos de mercado.

Esta estratégia pode ser formulada através de recursos como a integração vertical, vantajosa para enfrentar riscos de obsolescência tecnológica e a diversificação quando se trata de uma linha de negócio totalmente diferente.

A estratégia de estabilidade está directamente relacionada à vontade de manutenção do equilíbrio adquirido, quer seja na linha de negócio ou no mercado em que se está implantado. É utilizada essencialmente quando a organização tem grande dimensão e tem uma posição dominante no mercado e em que investimentos adicionais já não conseguem produzir retorno que os compense.

A estratégia de redução está relacionada com o reposicionamento da organização relativamente à sua posição no mercado ou relativamente a uma área de negócio, sendo a mais utilizada em períodos de recessão e pode ser dividida em rotação, desinvestimento e liquidação.

Independentemente do tipo de estratégia a adoptar pela organização, é sempre imperioso efectuar uma análise ao meio interno e externo onde esta está implementada.

2.2.5. A ESCOLHA DA MELHOR ESTRATÉGIA

A escolha da melhor estratégia de entre as alternativas que se colocam às organizações, não é tarefa fácil, antes sim de decisão complexa.

Harrison (1999), McCall e Kaplan (1990), Williams (2002) recomendam que se tenha em consideração os seguintes factores quando se pretende escolher a melhor estratégia:

- Importância de se ter objectivos e critérios de decisão o mais claros possíveis,
- A estratégia escolhida tem de ser claramente direccionada aos pontos críticos da organização ao momento,
- Terá de ser consistente com a missão da organização e, com o meio envolvente externo,
- Terá de se adaptar à posição do ciclo de vida do produto e à situação de atractividade versus competitividade em que o mercado se encontra,
- Terá de ser viável a sua implementação efectiva e com eficiência tendo em conta os recursos da organização,
- Os riscos terão de ser aceites e alinhados com o potencial retorno,
- Terá de se conjugar com outros aspectos como sendo a dimensão, a taxa de crescimento, as características, nomeadamente tecnologia, da organização e respectiva posição (quota de mercado),
- Ter em consideração os factores de análise dos accionistas e de outras pessoas relacionadas, como seja pressões internas/externas, propensão do risco,
- Considerar vários cenários, numa perspectiva optimista, menos optimista e pessimista e analisar os possíveis resultados.

Ainda segundo estes autores, alguns dos problemas que podem ocorrer com a estratégia escolhida e que podem concorrer para o seu insucesso, tendo em consideração os objectivos propostos podem ser enumerados como segue:

- Implementar uma estratégia idêntica à da empresa *leader* do mercado, não avaliando correctamente os pontos fortes e fracos específicos da organização,

- Implementar a mesma estratégia usada num determinado produto em que se obteve sucesso e que num outro não se revela tão eficaz,
- Implementar uma estratégia que pretenda abranger todas as áreas e segmentos de mercado tornando a organização com uma presença fraca em vários mercados em vez de se concentrar em um ou dois mas com uma posição mais forte,
- Estratégia demasiado optimista em que se incorre em grandes investimentos, como por exemplo campanhas de marketing e promoção de vendas que se vêm a revelar de fraco retorno porque a procura não foi a esperada e resultou em custos fixos elevados,
- Uma estratégia cujo intuito seja atacar os *leaders* do mercado sem ter uma vantagem competitiva ou uma posição financeira forte raramente provoca alterações nas quotas de mercado resultando, antes, em custos acrescidos e decréscimo no crescimento das vendas pois essas organizações geralmente respondem duma forma agressiva no mercado.

Uma vez definida a melhor estratégia para a organização importa determinar o melhor método para orientar a sua formulação adoptando com frequência diversas ferramentas de planeamento estratégico que abordaremos no ponto seguinte.

2.3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O planeamento estratégico distingue-se da gestão estratégica por apenas ser uma parte desta como veremos em seguida.

De uma forma simplista, o planeamento estratégico define a direcção e os objectivos de uma organização e o que fazer para lá chegar. Planear inclui várias actividades e etapas na sua definição.

Para Freire (1997) o planeamento estratégico pode ser definido como o processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, estruturação e síntese da reflexão estratégica dos membros da organização.

Para este autor o planeamento estratégico é precedido do pensamento estratégico que é constituído por um conjunto de visões integradas da actuação da organização, nem sempre muito claras ou completas com origem num qualquer membro da organização.

Ainda segundo Freire (1997) o planeamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, tendo à sua disposição diversas ferramentas tais como a matriz BCG, o modelo das cinco forças de Porter ou análise SWOT, entre outras.

Para Gonçalves (1986), citado por Santos (2008) considera o planeamento estratégico um elemento fundamental da gestão estratégica, sendo um procedimento sistemático, analítico, racional e formal de suporte ao processo de gestão estratégica, e desenvolve-se através do próprio processo de planeamento formal da organização.

Para Steiner (1979), citado por Gonçalves (1986) e Santos (2008), o planeamento estratégico é a espinha dorsal de apoio à gestão estratégica.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2005) o planeamento estratégico é o processo que conduz à decisão sobre os objectivos da organização e das estratégias para os atingir. Afirmam que este processo deve ser conduzido pela gestão de topo da organização, interagindo com o pessoal limitado aos níveis mais elevados da gestão.

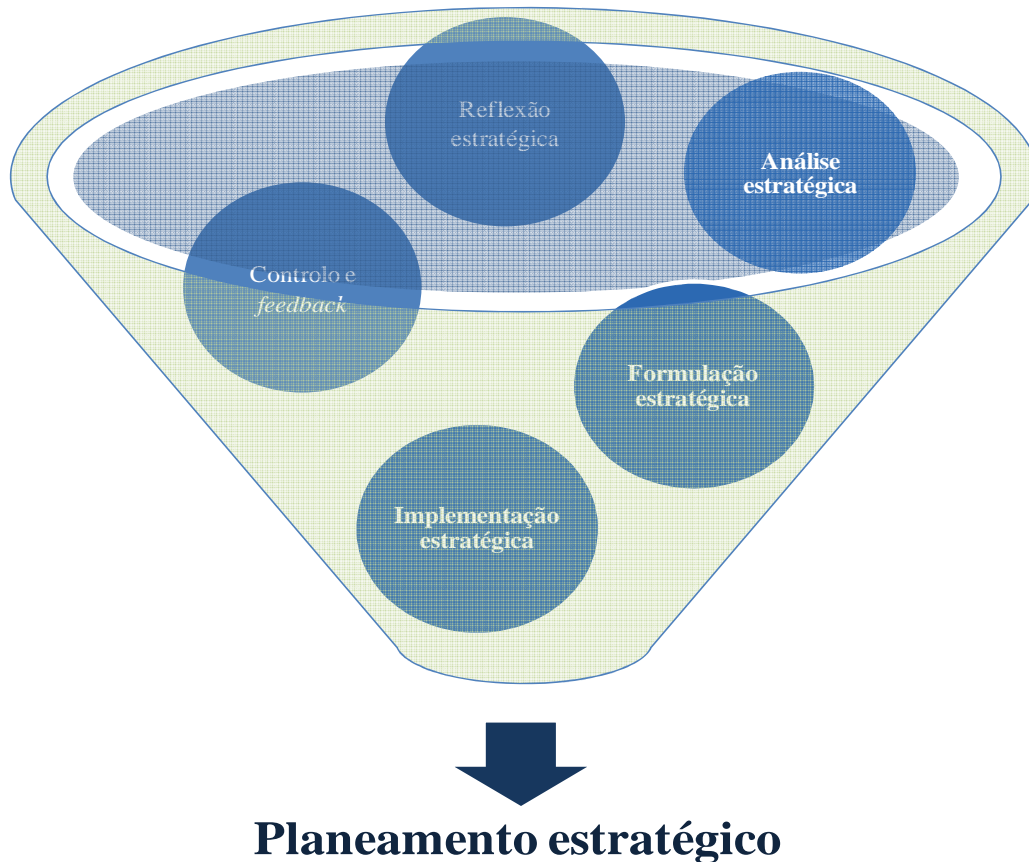
Para estes autores o planeamento estratégico envolve as seguintes fases:

- ✓ Análise SWOT²² – identificar ameaças e oportunidades do meio ambiente e os pontos fortes e fracos da organização relativamente a esse meio
- ✓ Formulação de alternativas estratégicas
- ✓ Avaliação das alternativas
- ✓ Decisão – escolha de entre as alternativas identificadas

Santos (2008), entende o planeamento estratégico (ver Fig.7) como o elemento catalisador e estruturante do próprio processo da gestão estratégica, através da ligação que assegura, entre os principais componentes ou actividades que o constituem (reflexão, análise, formulação, implementação e controlo e *feedback*).

²² SWOT – De acordo com a wikipédia, é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Figura 7: Modelo de planeamento estratégico



Fonte: Elaborado a partir de Santos (2008)

Para Shapiro (2001) no seu guia de execução do planeamento estratégico, diz-nos que este deve responder às seguintes questões:

- Quem somos?
- Quais as capacidades que temos/ o que conseguimos fazer?
- A que problemas nos estamos a direccionar?
- Que diferença queremos marcar?
- A que situações críticas pretendemos dar resposta?
- Onde devemos alocar os nossos recursos/ quais deverão ser as nossas prioridades?

E só depois de se ter respostas para estas questões será possível responder às seguintes:

- Qual deverá ser o nosso imediato objectivo?
- Como nos devemos organizar para atingir esse objectivo?
- Quem fará o quê e quando?

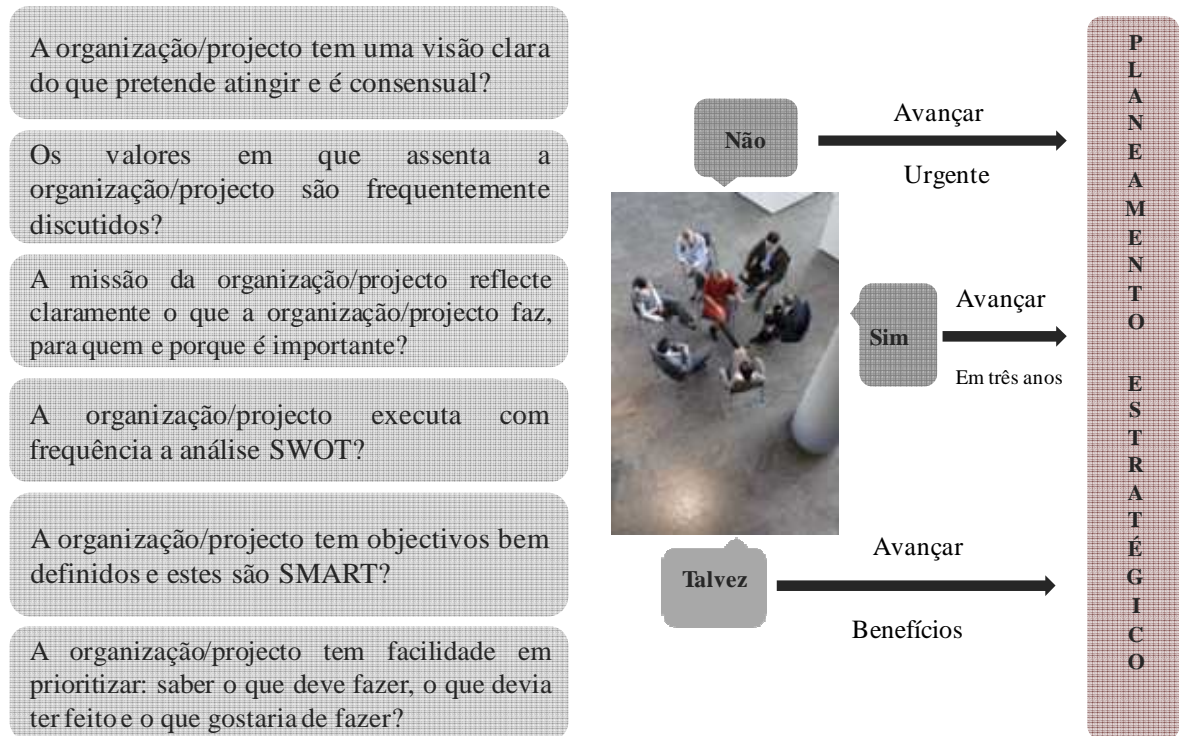
Esta autora reforça ainda o anteriormente dito pelos autores atrás mencionados, ou seja, que o planeamento estratégico é dinâmico, estabelecendo parâmetros dentro dos quais a estratégia é posta em acção, tendo sempre como base um perfeito conhecimento do meio envolvente exterior e das suas próprias capacidades.

Como o planeamento estratégico não é algo que se faça de uma forma empírica, deve ser elaborado com cuidado para que o processo seja completo e compreensivo, requerendo, portanto que se lhe dedique tempo na sua elaboração, para que possamos obter respostas às seguintes questões?

- Quando precisamos de iniciar um processo de planeamento estratégico?

Sempre que a estratégia pela qual a organização se rege necessita de ser desenvolvida, clarificada ou consolidada (ver Fig.8).

Figura 8: Avaliação da necessidade de planeamento estratégico



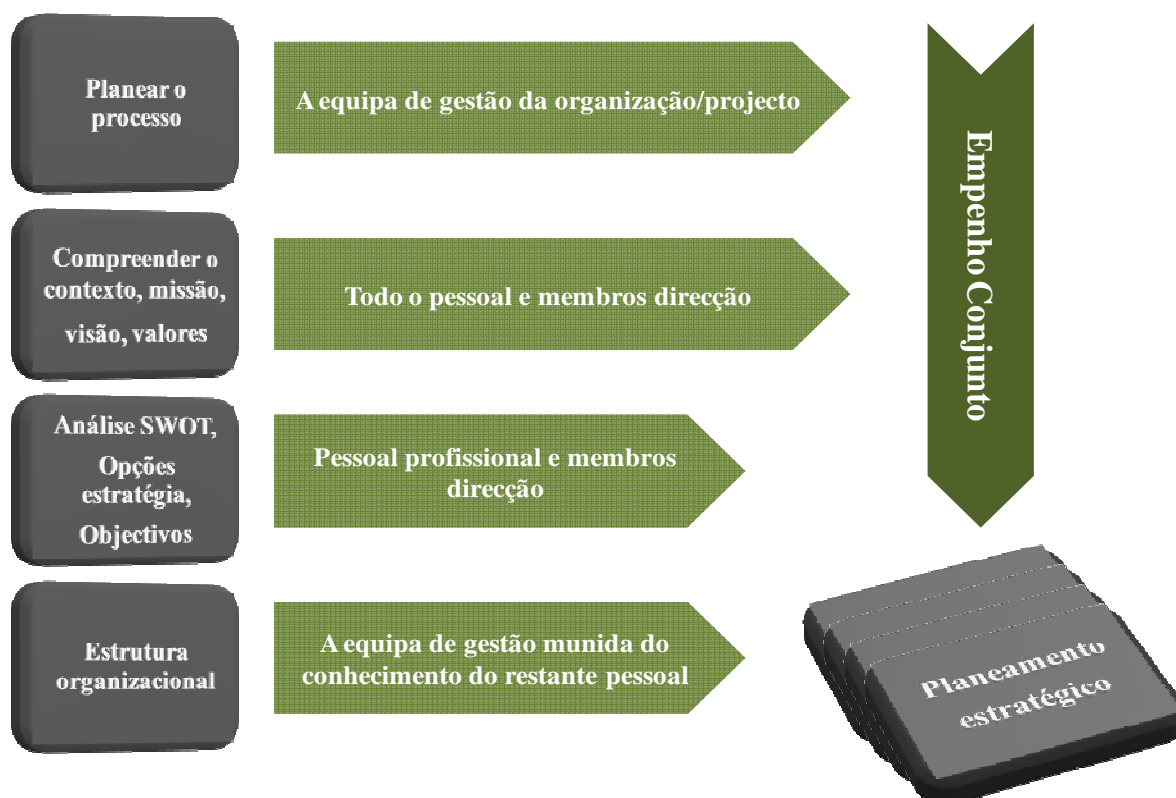
Fonte: Elaborado a partir de Janet Shapiro (2001) : *Strategic Planning Toolkit*

- Quem deve participar no processo de planeamento estratégico?

Uma vez que o planeamento estratégico tem como base os valores e a missão da organização, é importante envolver toda a organização, pelo menos na parte final do processo, como sugere a autora a que nos vimos a referir, ver Fig. 9.

No entanto, se assim o entender a organização pode recorrer a pessoas externas especializadas para a elaboração do planeamento estratégico, o que poderá ser uma boa solução para lidar com conflitos internos e para através da sua experiência apresentar uma perspectiva vista de fora.

Figura 9: Envolvimento no planeamento estratégico



Fonte: Elaborado a partir de Janet Shapiro (2001) : *Strategic Planning Toolkit*

Reconhecer a importância do planeamento estratégico é garantir uma vantagem competitiva para a organização perante os seus concorrentes e variáveis conhecidas e incontrolláveis do mercado através de uma atitude flexível e proactiva.

De salientar também o quanto é importante o planeamento estratégico versus o índice de mortalidade das empresas, que advém muitas das vezes da tendência do curto prazo dos empreendedores que não têm hábitos de planeamento, devido a falta de conhecimento ou então ao deslumbre de um lucro fácil e rápido.

Para Mintzberg et all (2000) existem alguns autores que têm vindo a associar estratégia a um espírito empreendedor e descrevem este processo em termos da criação da visão do líder da organização. Empreendedorismo é o tema que nos propomos abordar no ponto seguinte.

Ser empreendedor não é apenas abrir o seu próprio negócio, mas aquele que cria algo novo e diferente, seja produto, serviço ou tecnologia e aquele que muda e transforma valores, seja fornecendo produtos ou serviços de forma diferente ou, ainda, de uma forma renovada e única, “uma reinvenção do já conhecido”.

Drucker (2002)

O que emergiu do início da revolução industrial foi um tipo de indivíduo diferente que mais tarde seria conhecido como empreendedor. O empreendedor tem sido uma força para a mudança [...] e para diferentes instituições socioeconómicas desde então”

McDaniel,(2003)

2.5. O FENÓMENO DO EMPREENDEDORISMO

As novas tendências de gestão estratégica e de planeamento estratégico têm suscitado algumas questões em termos de eficácia operacional versus estratégia; entre formulação de estratégias e incrementalismo lógico e entre este e revolução estratégica. A conclusão de vários investigadores como Mintzberg (1987), Hamel e Prahalad (1997) é de que a estratégia é baseada na experiência, objectivos e visão do seu mentor.

Segundo Zahara (1999) o empreendedorismo tem sido considerado um importante factor de desenvolvimento sócio-económico porque proporciona a criação de postos de trabalho, oferece uma maior variedade de produtos e serviços e contribui para o aumento da prosperidade e competitividade.

O empreendedorismo tem sido uma área em que bastantes autores, como Cooper & Dukelberg (1986), Schollhamer (1982), Webster (1987), se têm debruçado no sentido de explicar este fenómeno de uma forma coerente e conceptualizada, o que não tem sido propriamente fácil dada a sua própria natureza e a existência de múltiplas perspectivas. Os sistemas de classificação que têm surgido diferem, como resultado de várias combinações individuais, organizacionais ou factores ambientais que influenciam como e porquê o empreendedorismo acontece e da forma como acontece.

Embora todas as abordagens efectuadas tenham contribuído para evidenciar as várias dimensões deste fenómeno, o certo é que ainda não se chegou a um consenso que permita caracterizar o empreendedorismo, especialmente na relação entre empreendedorismo e desempenho.

De acordo com GEM²³ 2009, para que a actividade empresarial possa ocorrer num determinado país, é necessário que tanto as oportunidades de empreendedorismo como as capacidades empresariais estejam presentes. É igualmente importante que os indivíduos percebam as oportunidades de iniciar um negócio e que possuam as capacidades necessárias para o fazerem. A qualidade e a quantidade dessas oportunidades estão

²³ GEM : Global Entrepreneurship Model, é um consórcio de pesquisa líder no mundo, que se dedica à compreensão da relação entre o Empreendedorismo e o desenvolvimento económico de um país. Nos últimos dez anos tem sido a única fonte de dados comparáveis entre uma grande variedade de países (no relatório de 2009 são 54 países), em atitudes acerca do empreendedorismo, start-up e as actividades empresariais já estabelecidas e as aspirações dos empreendedores para os seus negócios.

directamente relacionadas com o crescimento económico, o crescimento da população, a cultura e as políticas empresariais existentes.

Bourgeois (1980) avançou com a necessidade de se fazer uma distinção entre o conceito de empreendedorismo e orientação empresarial. Segundo ele esta distinção é comparável ao abordado na gestão estratégica entre o conteúdo e o processo.

Miles & Snow (1978) abordaram este assunto equacionando o empreendedorismo como a criação de um novo negócio e o problema da orientação empreendedora como sendo a resposta à questão de fundo da estratégia: em que negócio devemos entrar? A resposta a esta questão determina o domínio da organização, o relacionamento produto/mercado e a implantação de recursos. Com a área de gestão estratégica desenvolvida dava-se maior ênfase aos processos empreendedores, isto é, aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão utilizados para uma acção de forma empreendedora.

A tendência de caracterização do empreendedorismo tem sido utilizar os conceitos base de estratégia e aplicá-los no sentido de conceptualizar o termo.

Covin & Slevin (1989, 1991) e Miller (1983), Lumpkin & Dess (1996), identificaram cinco dimensões: autonomia, inovação, assumpção de risco, proactividade e agressividade competitiva, como indicadores chave da orientação empreendedora (OE), não representando o empreendedorismo, pois para estes autores este termo está directamente relacionado com novas entradas.

Para Burgelman (1983) nova entrada é o acto do lançamento de um novo empreendimento, quer através de uma empresa nova ou de uma já existente, ou mesmo dentro da própria empresa.

Assim nova entrada é a ideia central subjacente ao conceito de empreendedorismo, conforme revelam as pesquisas efectuadas por Webster (1977), Vesper (1980, 1988), MacMillan & Day (1987), Stanford & Hofer (1987).

Como dissemos anteriormente os indicadores que caracterizam a orientação empreendedora incluem a propensão para agir autonomamente, uma vontade de inovar e correr riscos e uma tendência para ser agressivo com os concorrentes, e proactividade relativamente às oportunidades de mercado. Estes são os indicadores que nos propomos abordar seguidamente.

2.5.1. AS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Miller (1983) proporcionou um óptimo ponto de partida ao identificar dimensões específicas da orientação empreendedora. Para ele uma organização empreendedora é a aquela que se focaliza na inovação do produto no mercado, se compromete em empreendimentos arriscados, e é a primeira a aparecer com inovações proactivas derrotando os seus concorrentes de uma forma drástica.

A teoria subjacente à orientação empreendedora é aplicável não só ao comportamento das organizações mas também ao processo empreendedor de desenvolvimento ao nível social de cada país. O facto de alguns países evidenciarem um índice maior em empreendedorismo não está directamente relacionado com as raízes culturais desses mesmos países. Antes sim, depende de um conjunto de factores, como valores, atitudes, comportamentos que combinados sugerem uma maior ou menor orientação empreendedora.

Para melhor clarificar as dimensões da orientação empreendedora vamos analisar cada uma delas mais detalhadamente:

Autonomia

O catalisador que move a actividade empreendedora é um espírito independente e uma liberdade necessária para a criação de novos negócios, o que faz desta dimensão uma parte crucial da orientação empreendedora.

A autonomia refere-se a uma acção independente de um indivíduo ou grupo em avançar com uma ideia ou visão e transpô-la até ao final. No geral significa a capacidade e a vontade de se auto dirigir na procura de novas oportunidades.

Embora factores como disponibilidade de recursos, acções desencadeadas pelos concorrentes ou considerações internas da organização possam alterar o curso de iniciativas de novos empreendimentos, estes não são suficientes para extinguir a autonomia do processo empreendedor que levará a uma nova entrada.

Mintzberg (1973), Mintzberg & Waters (1985), Hart (1992), Bourgeois & Brodwin (1984), Shrivastava & Grant (1985) sugerem que um comportamento empreendedor é caracterizado por uma forte liderança e uma visão centralizada. Este tipo de

comportamento é mais comum nas pequenas empresas, onde a força do padrão ou consistência na acção é a visão individual, de elemento central da organização, aliado à capacidade de impor essa visão na organização através do controlo pessoal.

Para Hart (1992) o empreendedorismo é visto de uma forma mais genérica, onde a estratégia ocorre de actividades empreendedoras por parte de membros da organização que passam as ideias a níveis mais elevados de gestão. Bourgeois & Brodwin (1984) descrevem um modelo em que a estratégia inicia-se dentro da organização através de actividades empreendedoras individuais. Para Bower (1970) estes modelos evidenciam a importância da autonomia de membros da organização cujo ímpeto começa a níveis mais baixos dentro da organização.

Em qualquer das situações apontadas a liberdade de acção independente comprova a importância desta dimensão.

Miller (1983) concluiu que as organizações mais empreendedoras têm líderes mais autónomos, isto é, em pequenas e médias empresas as actividades com maior índice empreendedor estavam associadas a executivos que mantêm uma forte autoridade centralizadora e também actuam como sendo o conhecimento da organização estando cientes das tecnologias emergentes e dos mercados.

Bower (1970) afirma que a autonomia organizacional é caracterizada por dois níveis de processos que envolvem a definição de um projecto que é levada a cabo por membros da organização autónomos e a realização do projecto em si que é posto em prática por membros de nível superior que conferem sustentabilidade ao projecto.

Bulgerman (1983) nas pesquisas que levou a cabo concluiu que pessoas criadoras de produtos/projectos de sucesso formam uma ligação crítica entre um projecto definido e processos impetuosos (empreendedorismo). O seu papel consiste na procura de recursos e na criação de interesse no mercado por um projecto novo, sendo bastante comum numa organização as pessoas que desempenham um papel mais empreendedor na procura de recursos contornarem as linhas tradicionais de autoridade e promoverem a assumpção do risco na persecução de novas ideias e conseqüente potencial retorno.

Inovação

A inovação desempenha um papel fundamental na presença ou ausência do empreendedorismo. Operar em culturas que suportem novas ideias, soluções inovadoras para problemas existentes, processos criativos de empreendedores, irão determinar a força da dimensão da inovação na orientação empreendedora. Culturas altamente empreendedoras terão melhores resultados, em termos de tecnologia, produtos e serviços, ou processos dentro dos respectivos países.

Shumpeter (1934) foi dos primeiros autores a enfatizar o papel da inovação no processo do empreendedorismo. Delineou este processo como sendo “*destruição criativa*” uma vez que a riqueza era criada a partir de empresas descontinuadas pela inserção de novos produtos/serviços no mercado às quais foram retirados recursos e utilizados na criação de novas empresas. Para este autor a chave do desenvolvimento económico e deste ciclo de actividade era o empreendedorismo, ou seja, a inserção competitiva de empresas inovadoras.

A inovação é o reflexo de uma forte tendência de empreender, de novas ideias, processos criativos, que resultam em novos produtos/serviços ou processos tecnológicos.

Para Dows & Mohr (1976) existem vários métodos para classificar a inovação, mas a mais importante distinção é feita entre inovação produto/mercado e inovação tecnológica.

A inovação tecnológica consiste no processo de desenvolvimento de um produto, engenharia, investigação com forte especialização na técnica e conhecimento industrial. A inovação de produto ou serviço focaliza-se mais no seu design, estudo de mercado, publicidade e acções promocionais.

A inovação é uma importante componente da orientação empreendedora, pois é o meio pelo qual as organizações procuram novas oportunidades, e pode assumir várias formas. Num sentido lato, esta pode ocorrer de uma simples vontade de tentar um novo produto ou serviço ou experimentar um novo meio de publicidade, ou tentar um processo tecnológico novo numa linha de produção.

Karagozoglu & Brown (1988) no seu estudo mediram o nível de inovação de uma organização através do montante da despesa e a quantidade de recursos dedicados à investigação e desenvolvimento. Já Hage (1980) mediu o nível de inovação em termos de

recursos humanos concluindo que quantos mais profissionais e especialistas uma organização tem, como por exemplo engenheiros, cientistas, maior será o poder inovativo dessa organização. Miller (1987) usou a percentagem de custos em investigação e desenvolvimento como indicador de inovação de uma organização.

Assumpção de risco

A noção de risco tem sido uma das características mais citadas dos empreendedores e do empreendedorismo em si. Os indivíduos que estão dispostos a aceitar a incerteza e o grau de risco que lhe é associado são muitas vezes apelidados de empreendedores, daí que o risco seja uma componente importante de uma orientação empreendedora forte.

Os países que têm uma cultura que apoia a propensão de empreendedores que toleram a ambiguidade e a incerteza e aplicam recursos em empreendimentos arriscados vão colher os benefícios daqueles que estão dispostos a assumir comportamentos de risco.

Já Cantillon (1734) terá sido o primeiro a utilizar o termo empreendedorismo, dizia que o principal factor que distinguia um empreendedor de indivíduos trabalhadores por conta de outrem era a incerteza e risco do auto emprego.

Baird & Thomas (1985) identificaram três tipos de estratégia de risco: aventura no desconhecido (risco pessoal, risco social ou risco psicológico); comprometimento de uma quantidade considerável de activos; forte endividamento. Em termos de análise financeira, o risco é usado num contexto risco-retorno que se refere essencialmente à probabilidade de perda ou prejuízo. Aliás para Miller & Friesen (1978) a assumpção de risco é o patamar até ao qual os empresários estão dispostos a comprometer grandes quantidades de recursos, isto é, aqueles que têm uma grande hipótese de fracassar.

Tanto a alta alavancagem de dívida como o comprometimento de grande quantidade activos estão directamente relacionados com assumpção de risco.

Os métodos para medir o risco variam muito entre os diversos autores, sendo que por exemplo Brockhaus (1980) se focalizou na propensão para o risco, que o definiu como sendo a probabilidade perceptível de receber a recompensa associada ao retorno de uma situação de risco. Outros factores podem ser tidos em conta na definição de assumpção de

risco como seja, a forma como o risco é encarado, os resultados do risco assumido no passado e a capacidade de desempenho sob situações de risco.

As maiorias dos estudos sobre empreendedorismo especificamente no que diz respeito à tomada de risco têm-se debruçado no sentido do indivíduo e não no sentido da organização. Um indivíduo pode ser avesso ao risco de uma determinada oportunidade e a organização em si após um estudo cuidado e investigação efectuada poderá não ser, quer isto dizer, que uma organização pode assumir riscos que um qualquer membro individualmente não o faria.

Proactividade

Os empreendedores que perseguem e antecipam oportunidades e participam em novos ou emergentes mercados são classificados como proactivos. A proactividade é uma dimensão importante da orientação empreendedora dado que se refere à fase de implementação do empreendedorismo.

Segundo Lumpkin & Dess (1996) os indivíduos proactivos fazem tudo o que for necessário para levar as suas ideias ao sucesso e assim ganhar vantagem sendo os primeiros a capitalizar em novas oportunidades.

Para Lieberman & Montgomery (1988) a importância da vantagem que advém de um movimento antecipado é a melhor estratégia para capitalizar uma oportunidade de mercado, explorando as assimetrias existentes e criando assim uma nova entrada.

Miller & Friesen (1978:923) disse que as decisões proactivas de uma organização são medidas pela resposta à seguinte questão: “Ajusta-se ao ambiente (elevada pontuação) através da introdução de novos produtos, novas tecnologias, ou limita-se a reagir?”

Miller (1983) definiu uma organização empreendedora como sendo aquela que aparece em primeiro lugar com inovações proactivas.

Venkatraman (1989a) relacionou a proactividade aos processos atingidos na antecipação e acção em futuras necessidades através da procura de novas oportunidades que podem estar relacionadas ou não com a presente linha operacional, introduzindo novos produtos ou marcas antes dos concorrentes, estrategicamente eliminando operações que estão na fase de maturidade ou declínio do ciclo de vida do produto.

Assim uma organização proactiva é líder e não uma seguidora, uma vez que tem a vontade e a visão de dimensionar novas oportunidades, embora nem sempre seja a primeira a fazê-lo.

A proactividade sugere a tomada de iniciativas que está muito relacionada com inovação e tem uma forte probabilidade de variar em função desta, como no caso da introdução de novos produtos.

A dimensão da proactividade na orientação empreendedora assemelha-se bastante à ideia sugerida por Miles & Snow (1978), que abordamos aquando das tipologias estratégicas, das organizações prospectoras, afirmando que,

“A capacidade prospectora é a procura e a exploração de novos produtos e novas oportunidades de mercado.... Prospectoras são frequentemente criadoras de mudança nas respectivas organizações. Mudança é uma das principais ferramentas usadas pelo prospector para ganhar avanço sobre os seus concorrentes”. (1978:551-553)

Competitividade agressiva

Esta é uma importante componente da orientação empreendedora, uma vez que as novas organizações têm uma maior tendência para falharem do que as organizações já estabelecidas, embora a agressividade e a competição intensa sejam críticas na sobrevivência de novas entradas (MacMillan, 1982; Porter, 1985).

A competitividade agressiva refere-se á propensão que uma organização tem para directamente e de uma forma firme e intensa desafiar os seus concorrentes, com o objectivo de conseguir entrar ou melhorar a sua posição no mercado, podendo assumir um confronto na forma de frente a frente, quando pretende entrar num mercado em que outra organização já identificou, ou uma forma reactiva, quando por exemplo uma organização reduz os seus preços como resposta a um desafio competitivo.

Porter (1985) recomendou três formas de abordagem agressivas para organizações existentes: i) fazer as coisas de forma diferente, isto é reconfigurar; ii) mudança de contexto, quer dizer redefinição de um produto ou serviço; e iii) gastar mais que a organização líder.

Para Venkatraman (1989a) a competitividade agressiva pode passar pela imposição de quotas de mercado ambiciosas e assumir atitudes agressivas como sendo a diminuição de preços e sacrifício de lucros, ou como dizem MacMillan & Day (1987) gastar de uma forma agressiva comparativamente com os seus concorrentes em marketing, qualidade de produto ou serviço ou capacidade produtora.

A rapidez com que se entra num mercado pode igualmente indiciar uma postura agressiva, geralmente este tipo de abordagem está relacionado coma aceleração da fase de desenvolvimento do ciclo do produto.

Embora todas as cinco dimensões descritas se encontrem em organizações empreendedoras e em atitudes de diversos empreendedores estas por si só não conseguem explicar determinados tipos de empreendedorismo, e podem ocorrer em diferentes combinações dependendo do tipo de oportunidade que a organização ou empreendedor pretende alcançar.

Uma organização pode ser considerada empreendedora através da aquisição de um negócio já existente, em que a inovação não tem de estar necessariamente presente, assim como a tomada de risco pode eventualmente ser de baixo nível.

Porque as organizações se tornam empreendedoras tem certamente a ver com as pessoas que as lideram como consequência dos seus comportamentos empreendedores, e como falamos de comportamentos, falamos de conceitos subjectivos, o que explica a razão pela qual a caracterização e definição conceptual de empreendedorismo é de tão difícil consenso.

Para Beaver & Jennings (1996) as estruturas destas organizações empreendedoras são propensas a um desenvolvimento em torno da pessoa do empreendedor, são susceptíveis de serem orgânicas e pouco estruturadas, altamente formalizadas em que o processo de gestão é praticamente invisível, muitas vezes apresenta-se de uma forma abstracta, em que o papel do empreendedor é fundamental, pois cumpre uma série de funções de gestão, e deveres, focalizado na sobrevivência e prosperidade da organização.

2.5.2. A FIGURA DO EMPREENDEDOR

Shumpeter (1934:132) afirmou na altura que para reformar ou revolucionar o padrão de produção através de uma invenção ou de uma técnica ainda não utilizada na produção de um novo produto ou produção de algo velho de uma forma nova requer atitudes que apenas estão presentes numa pequena parcela da população.

Os empreendedores são indivíduos cruciais na criação de riqueza e acrescentam valor aos processos produtivos.

Lee & Venkatraman (2006) definem o empreendedor como o indivíduo que detém o seu próprio negócio com vista a descobrir oportunidades ou ainda alguém que reconhece a oportunidade de negócio e cria uma organização no sentido de a obter. É alguém com iniciativa e pensamento criativo, capaz de transformar recursos em capacidade prática, propenso ao risco e à perda.

As várias definições apresentadas na literatura, todas indicam a iniciativa como uma característica fundamental para explorar oportunidades de negócio, novas estratégias e formas organizacionais.

McClelland (1961) sugere que as qualidades associadas à elevada necessidade de auto-realização, como a preferência para o desafio, a aceitação de responsabilidades pessoais na obtenção de resultados ou prejuízos e a inovação são consideradas características dos empreendedores.

O comportamento empreendedor é um fenómeno complexo cujos factores subjacentes e a respectiva importância dependem de circunstâncias contextuais que podem variar significativamente em intensidade entre localizações. A exploração de oportunidades de negócio por indivíduos empreendedores é também determinada por factores relacionados com o ambiente externo.

Miller (1983) considera que a expectativa do retorno esperado, a disponibilidade financeira ou a capacidade de endividamento, a educação, o mercado de trabalho, experiência anterior, a qualidade das infra-estruturas, os recursos disponíveis são factores determinantes da actividade empreendedora.

Como já dissemos o comportamento do empreendedor é um fenómeno complexo e multifacetado, onde as acções e decisões tomadas necessitam da análise do contexto em

que acontecem, pois as oportunidades de negócio existem porque diferentes indivíduos atribuem valores diferentes aos recursos disponíveis e porque as assimetrias na informação são uma realidade entre os diversos agentes económicos.

Stanworth & Gray (1991) sugeriram que a partir de todos os estudos efectuados sobre empreendedores poderiam classificar essas análises em três categorias principais:

1. Examinar a origem dos factores sócio económicos, como sendo o género, idade, classe social, educação, etnia. Birley (1986) no seu relatório concluiu que a maioria dos empreendedores estava na faixa etária dos trinta anos, a atingir uma crise de identidade.
2. Examinar as características do empreendedor/director, como aspecto económico e psicológico, necessidades preferenciais pessoais. Burns & Dewhurst (1990) concluíram que a maior parte dos empreendedores não é o dinheiro que os motiva, antes sim o prazer de conduzirem o seu próprio destino.
3. Examinar os factores situados e contextualizados, como a estrutura sócio económica, a economia em geral e a cultura empresarial do local. Cooper (1981) examinou as influências que determinam a decisão do empreendedorismo e identificou os seguintes factores: genéticos, influência familiar, experiência profissional anterior, a natureza das suas capacidades e conhecimento, experiência na criação de pequenos negócios, condições económicas, acessibilidade ou disponibilidade de capital, outros exemplos de empreendedorismo.

Chakravarthy & Lorange (2007a) definiram as seguintes qualidades esperadas num empreendedor/ director:

1. Capacidades: visão e forma de estratégia, comunicação e estratégia de mercado, mobilizar recursos e obter o suporte das partes interessadas, reunir e motivar uma equipa de especialistas.
2. Personalidade: propensão para tomadas de riscos, paixão, fogo interior, auto-confiança.
3. Experiência profissional: curriculum consolidado e vasta experiência

Bolton (1971) no relatório que elaborou apontou a necessidade de independência como a principal motivação dos pequenos e médios empreendedores de pequenos negócios. Contrariamente ao que se pensa e se aborda na maior parte da literatura não é a independência financeira que os move, pelo menos não tanto como um desejo individual de envolvimento, responsabilidade, e qualidade de vida que muitos deles procuram.

Dereck F. du Toit²⁴ apresentou as seguintes seis sugestões baseadas na sua experiência a outros empreendedores:

- Em primeiro lugar, e mais importante que tudo, o individuo deve ver-se como um empreendedor. Em geral não aceita bem sugestões de outras pessoas e aspira fortemente a ter o seu próprio negócio. Este tipo de atitude não causa qualquer dano enquanto o negócio for pequeno, mas quando este começa a crescer e requer o suporte e a cooperação activa de outras pessoas, o empreendedor entra em risco se não mudar de atitude. O maior fardo que uma organização em crescimento enfrenta é ter um dono “autista”.
- Os potenciais investidores têm certamente objectivos diferentes e causarão menores problemas ao empreendedor se ele se integrar nesse crescimento. Os objectivos que tinha no inicio como individuo não têm necessariamente de ser partilhados com os restantes investidores, seria um peso enorme e talvez significasse a auto-destruição debater as ambições pessoais quando a organização atinge uma determinada dimensão.
- Quando o empreendedor toma a decisão de incluir no seu projecto, familiares e amigos como *shareholders*²⁵, é expectável que o aspecto financeiro venha a ser um elemento potencial de destruição de relacionamento.
- Qualquer empreendedor que actue no sentido de obter louvores não deve tentar sê-lo. Enquanto empregado as suas atitudes empreendedoras não serão certamente reconhecidas na mesma proporção da sua contribuição para a organização. Para um empreendedor a recompensa é o crescimento do negócio, que significa ultrapassar obstáculos.

²⁴ Proprietário e Director Geral da AMC Classic Holdings (Pty) Ltd, in “Confessions of a successful entrepreneur” Harvard Business Review, 1980:46-48

²⁵ *Shareholder* – Termo inglês que designa accionista, quer seja uma pessoa ou entidade, que possui uma parte ou todo o capital de uma organização.

- Devem ter especial atenção à avaliação de desempenho, até porque esta é uma área em que os empreendedores não são particularmente fortes dada a sua forte auto-confiança.
- No caso de alguns dos elementos que ocupam cargos de direcção entrarem em conflito com o empreendedor, é de esperar desalento e algumas batalhas internas. A solução será alterar bloqueios através da introdução de uma empresa consultora externa.

E conclui que o crescimento de uma organização providencia muitas oportunidades, algumas boas outras más.

De tudo o que foi exposto, concluímos que o empreendedor normalmente possui iniciativa, inovação, auto-confiança e exposição ao risco, contribuindo para o desenvolvimento sócio económico de um país, e que tendo sucesso crescente no negócio que implementa, seja este por uma nova entrada ou através de um negócio já existente, deve contextualizá-lo numa estratégia estruturada, definida, planeada e mensurada.

2.6. CONTROLO DE ESTRATÉGIAS

Avaliação e controlo é um processo através do qual a organização compara os objectivos definidos com os resultados atingidos. Com base nesses resultados a gestão pode necessitar de ajustes na formulação ou implementação da estratégia ou até em ambos, o que torna o processo de controlo de importância crucial.

Com o crescimento económico centrado na procura de melhores processos que permitam rentabilizar os recursos existentes de uma forma mais eficiente e inovadora, a produção e o conhecimento constituem-se factores críticos de competitividade.

A avaliação e controlo das organizações apoia-se num sistema de controlo de gestão. Este sistema regra geral subdivide-se em outros subsistemas: i) controlo estratégico: avaliação do desempenho da organização no que diz respeito aos factores críticos de sucesso e alterações do meio envolvente; ii) controlo operacional: aferição da eficiência e eficácia do processo produtivo, e iii) controlo orçamental: monitorização de natureza económica – financeira e do controlo do orçamento da organização.

Santos (2008), diz que apesar de existirem níveis de desenvolvimento tecnológico diferentes de organização para organização, um sistema de controlo de gestão normalmente consiste na monitorização sistemática do desempenho apoiado em aplicações informáticas desenvolvidas de acordo com as necessidades específicas de informação.

Os objectivos definidos na missão da organização, o seu horizonte temporal e os indicadores pré-estabelecidos, são sistemática e continuamente comparados, com os dados relativos ao desempenho real que a organização vai atingindo.

As formas tradicionais de avaliar e controlar o desempenho são normalmente comparáveis. A informação financeira tem sido melhorada ao longo do tempo, embora não tenha acompanhado a forma como as organizações são geridas, quer em termos estratégicos, organizacionais, tecnológicos, quer em termos de recursos humanos, até porque a obtenção de lucros é o objectivo número um das organizações. Existe uma necessidade latente de identificação dos factores geradores de riqueza. Se a criação de valor for gerada por factores não financeiros, então deve-se encontrar indicadores que os possam mensurar e que permitam relatar o seu desempenho.

As insuficiências da informação financeira não se referem apenas à mensuração dos factores não financeiros (activos intangíveis) mas também ao período a que se reportam, dado que informam sempre relativamente ao período que acabou de terminar comparando-o com os períodos anteriores. Assim é de grande importância que investidores, gestores e credores tenham uma informação prospectiva que lhes permita conhecer não só apenas as oportunidades e riscos actuais, mas também possuam uma perspectiva futura de planos de gestão e estratégias que permitam gerir a evolução da actividade da organização.

Por outro lado se as organizações pretendem atingir um desenvolvimento económico sustentável terão todo o interesse em que os seus sistemas de gestão e de informação alertem para os impactos actuais e futuros da evolução da actividade.

Adicionalmente a Direcção executiva deve filtrar as estratégias que emergem do interior da organização e adoptar ideias inovadoras sugeridas pelos Colaboradores desde que exequíveis e rever periodicamente ao longo do ano a estratégia existente.

Ainda de acordo com Kaplan & Norton (2005) e após anos de estudo em organizações que adoptaram o Balanced Scorecard²⁶, conclui-se haver necessidade dentro da organização da existência de um departamento coordenador da gestão estratégica que permita avaliar, controlar e alinhar os processos com a estratégia.

Segundo estes autores este departamento teria a seu cargo o controlo dos processos divididos em nove etapas:

1) Painel da gestão estratégica

- Efectuar uma reunião anual para definição de novos objectivos ou discutir a necessidade de alterar os já existentes, ou ainda alterar as medidas de avaliação de desempenho, e transpô-los para um painel de actividades e objectivos.
- Definir os sistemas e medidas de avaliação dos diversos departamentos da organização de forma a assegurar que o reporte da informação é verdadeiro, fiável e auditável.

2) Alinhar processos

A responsabilidade pelo alinhamento dos processos com a estratégia da organização inclui o seguinte:

- Definir as sinergias a serem criadas através de um comportamento organizacional cruzado em níveis mais baixos da organização,
- Articular estratégias das unidades de negócio com a estratégia da organização;
- Articular estratégias de apoio da unidade com a unidade de negócio da organização e objectivos estratégicos,
- Ligar os *shareholders* e *stakeholders* (clientes, fornecedores, administradores) à estratégia da organização,

²⁶ Balanced Scorecard é um instrumento de gestão que consiste num conjunto de medidas que proporcionam ao gestor uma rápida e completa visão do negócio da empresa, e permite perceber como se obtêm os resultados, traduz a missão e a estratégia da organização em objectivos mensuráveis, permitindo a ligação da estratégia de longo prazo com as acções de curto prazo.

- Organizar e rever a equipa de liderança executiva e o processo de aprovação das classificações produzidos das unidades de negócio, unidades de apoio e parceiros externos,

3) Revisão da estratégia

Deve ser feita uma reunião de gestão mensal para avaliar o decorrer do controlo dos processos e assim permitir uma revisão de procedimentos de acordo com o desempenho obtido para que os objectivos definidos num determinado horizonte temporal sejam atingidos de uma forma eficiente e eficaz.

4) Planear a estratégia

Formular a estratégia e a sua execução, são dois processos co-relacionados. A função do planeamento da estratégia permite uma análise interna e externa que servirá de base à reunião anual de gestão estratégica e ainda ajudará nas decisões sobre as diversas opções de estratégia que a direcção executiva tenha de escolher. A formulação da estratégia deve ser comunicada, ter recursos alocados, ser testada e alterada de forma a reflectir a realidade da organização.

5) Comunicação da estratégia

Com vista ao seu sucesso a comunicação da estratégia a todos os níveis hierárquicos da organização é vital, para que os colaboradores conheçam a direcção, ou seja como e para o quê trabalhar.

6) Iniciativas de gestão

As iniciativas estratégicas devem ser separadas da rotina operacional. Estas iniciativas estão relacionadas com programas de gestão da qualidade, com maiores investimentos tecnológicos que melhorarão as operações ou iniciativas directamente relacionadas com a área de clientes.

7) Planear e orçamentar

Devem estar em perfeita conexão com a estratégia, os processos orçamental, de recursos humanos, a informação sobre investimentos e os planos de marketing promocionais, os quais devem ser coordenados com o departamento financeiro para assegurar que uma interligação consistente com a estratégia definida no planeamento.

8) Alinhamento da força laboral

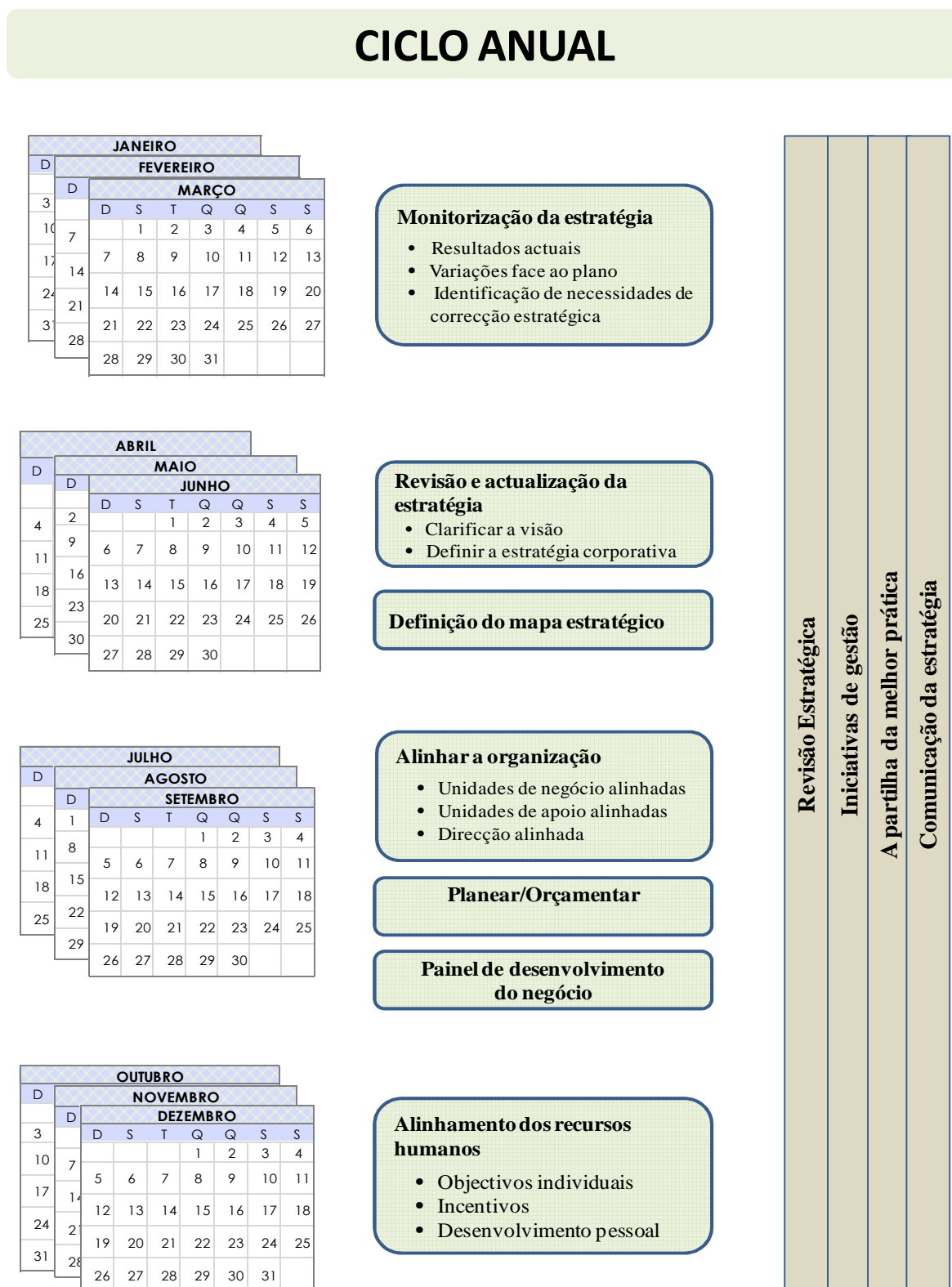
A experiência destes autores revela que o capital intelectual é fortemente motivado quando envolvido na estratégia da organização, tornando os objectivos da organização como individuais desde que acompanhados de mecanismos de recompensa.

9) A partilha da melhor prática

Todas as ideias e iniciativas que tendam a melhorar a estratégia da organização devem ser difundidas pelos diversos departamentos, pois a sua aplicação pode tornar-se viável em qualquer um deles.

Conclui-se desta exposição que a melhor forma de se coordenar, avaliar e controlar, é ter a visão completa da organização a partir de um determinado ponto, definir as ideias, os objectivos maiores, os métodos operacionais, as medidas de avaliação e difundi-las para os diversos departamentos, alinhando todos os processos com a missão da organização.

Figura 10: Processos de gestão alinhados e integrados com a estratégia



Fonte: Elaborado a partir de Kaplan & Norton (2005)

2.7. A NECESSIDADE DE AVALIAÇÃO E MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

A globalização dos mercados veio obrigar as organizações a redimensionarem as suas estratégias, processos e procedimentos para lhes permitir manter ou até aumentar a sua competitividade.

Dáí resultou a necessidade de avaliarem o seu desempenho, através de sistemas de medição que fossem multidimensionais e que simultaneamente dessem respostas rápidas relativamente à evolução do desempenho das organizações.

2.7.1. SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O objectivo geral da medição de desempenho de uma organização é conduzir esta a uma melhoria das suas actividades através de medidas alinhadas, com o ambiente interno e externo e com os objectivos estratégicos definidos, de forma a permitir a monitorização dos processos no sentido de aferir a eficácia e eficiência da organização.

Cruz (2009) diz que, uma vez estabelecidos os objectivos estratégicos, é necessário estabelecer quais os indicadores mais adequados para traduzirem e quantificarem o espírito por detrás da estratégia tendo em vista o cumprimento das metas pré-estabelecidas.

Como já vimos, uma organização para se manter no mercado com um bom desempenho em termos de remuneração adequada dos capitais investidos, tem necessariamente de ter uma estratégia sustentada na capacidade de fazer melhor que a concorrência, ou seja, ser capaz de criar uma (ou mais) vantagem competitiva.

Para Russo (2009) o facto de as organizações, em especial as pequenas e médias, não considerarem importante a formulação, implementação e controlo estratégicos constitui uma forte limitação em termos de competitividade.

Neely et all (1995) consideram a medição de desempenho como a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das actividades do negócio.

Bititci et all (1997) alertaram para o facto de existirem muitas organizações que possuem sistemas de medição de desempenho muito complexos e extensos e quase todos baseados em indicadores financeiros, que não permitem uma visão alargada da

organização, nem promovem o constante melhoramento dos processos, estando apenas focalizados no controlo e redução de custos ou maximização de ganhos.

Os indicadores financeiros são em alguns casos limitados, por apresentarem resultados muitas vezes desfasados no tempo tornando-os inúteis quando conhecidos, apenas quantificando o desempenho em termos financeiros e sendo utilizados em todos os departamentos da organização, não tendo em consideração as especificidades e características de cada um dos departamentos. São inconsistentes com a noção de melhoria contínua dos processos.

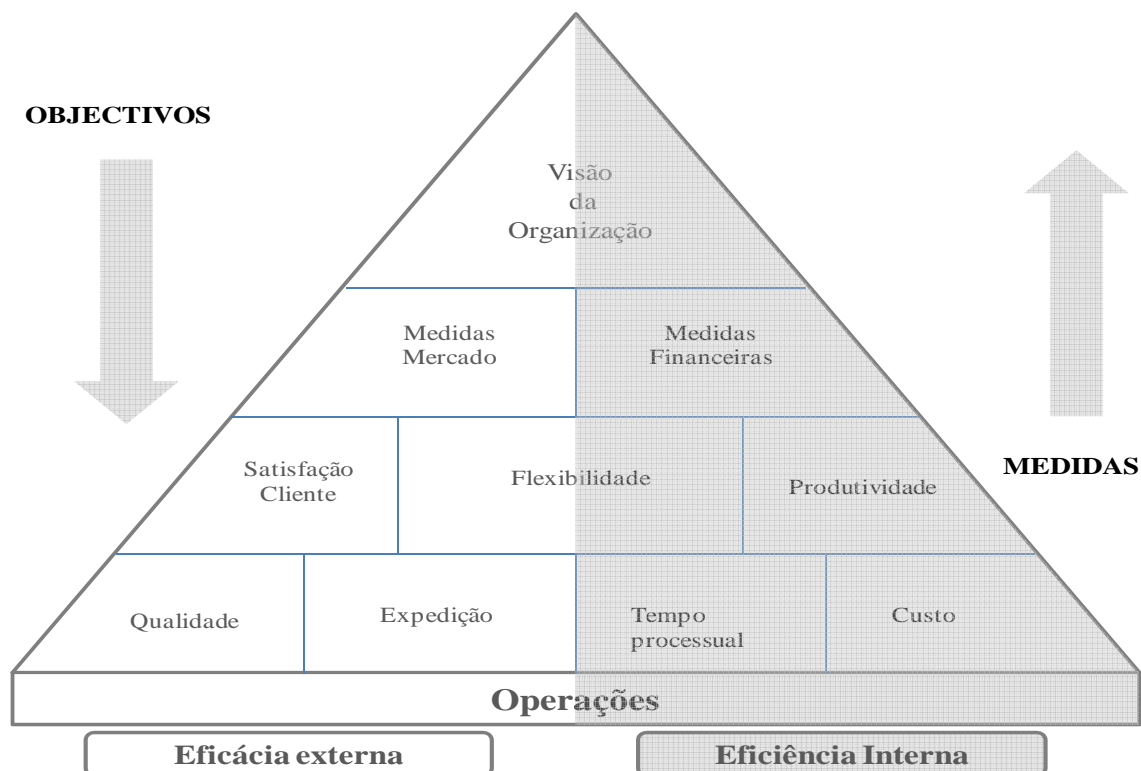
Como refere White (1996) sendo muita da informação a medir e a quantificar comum a várias organizações, houve ao longo do tempo a necessidade de uma certa padronização nos sistemas de medição de desempenho, como por exemplo o BSC – Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992); SMART – Performance Pyramid (Cross & Linch, 1989).

Este autor menciona ainda que os princípios chave para uma efectiva gestão de um sistema de medição de desempenho resumem-se a:

- ✓ Apoio à gestão de topo;
- ✓ Todas as pessoas envolvidas;
- ✓ Objectivos claros e explícitos;
- ✓ Gestão de projectos perfeitamente enquadrados no tempo.

Cross & Linch (1989) como resposta às críticas que eram apontadas aos sistemas de medição baseados em indicadores exclusivamente financeiros desenvolveram o sistema SMART – *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*, sendo também designado como *Performance Pyramid*. Para estes autores os indicadores apontados relacionam eficazmente a estratégia e as actividades operacionais (Fig. 11). Os indicadores na base da pirâmide são os que se deve dar maior importância, pois para estes autores estes são considerados os pilares do sistema de medição de desempenho em termos globais.

Figura 11: SMART – Apresentação gráfica



Fonte: Cross & Linch (1989)

Keegan et al (1989) apresentaram o PMM – *Performance Measurement Matrix*, que para estes autores reflecte a necessidade de um equilíbrio na medição do desempenho, assegurado através de quatro dimensões de indicadores: i) custo; ii) não custo; iii) interno; iv) externo, constituindo respectivamente duas linhas e duas colunas da matriz.

Existem indicadores que irão medir o desempenho com base no custo, quer sejam de natureza externa ou interna, assim como, haverão indicadores que medirão o desempenho das diversas actividades (custo) e que igualmente poderão ser de natureza interna ou externa. (Fig. 12).

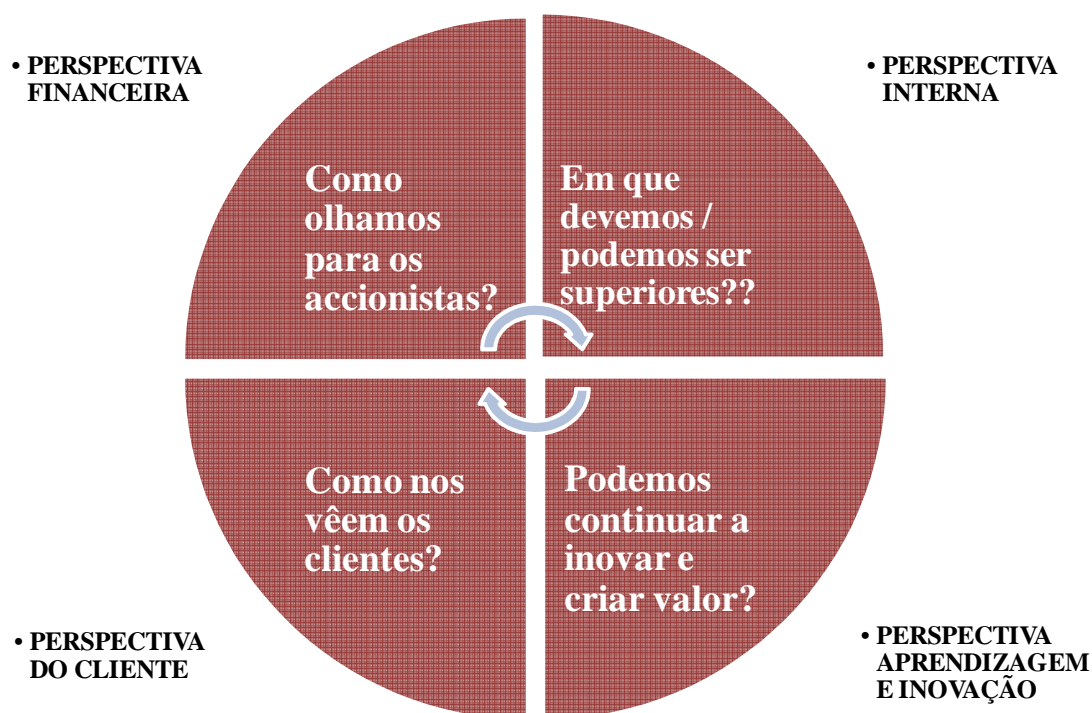
Figura 12: PMM – Apresentação gráfica



Fonte: Keegan et all (1989)

Logo no início da década de 90 surgiu um dos sistemas de medição de desempenho mais conhecidos da actualidade o BSC – *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan & Norton (1992,1993), que tinha por objectivo fornecer uma ferramenta que permitisse aos gestores avaliar o desempenho das suas organizações de uma forma equilibrada usando indicadores financeiros e não financeiros independentemente de ser a curto, médio ou longo prazo.

Figura 13: BSC – Apresentação gráfica



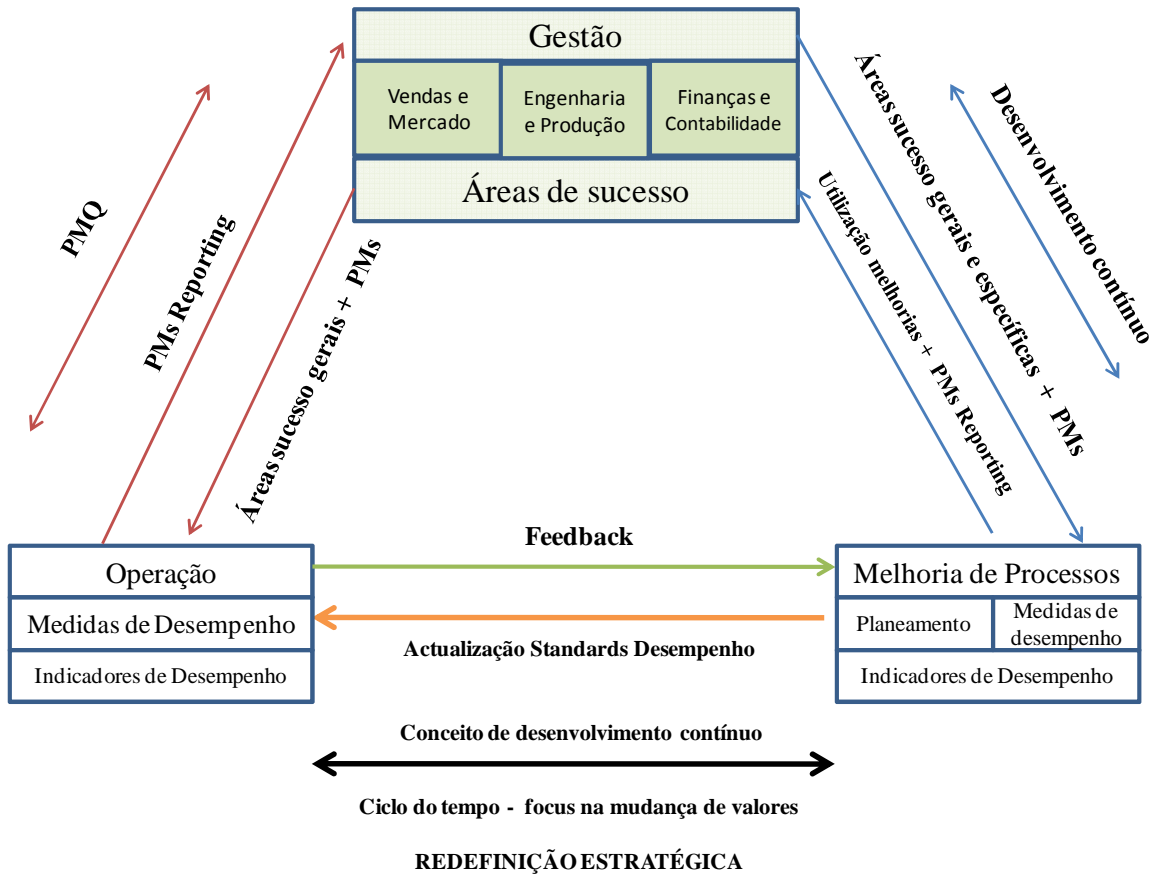
Fonte: Kaplan & Norton (1992)

Em função da grande aplicabilidade que este sistema tem, demonstrado ao longo do tempo, este evoluiu para um instrumento de gestão estratégica conseguindo transpor os objectivos estratégicos para todos os níveis operacionais das organizações transformando-se assim, num sistema de gestão estratégica, como comprovam Kaplan & Norton²⁷ nos casos de sucesso que estudaram.

Mais tarde no sentido de encontrar sistemas de medição de desempenho que se adaptassem às organizações em geral surgiu o *Integrated Dynamic Performance System* criado pelos autores Ghalayini et al (1997) – Fig (14). É um sistema integrado que inclui as áreas consideradas como principais: i) gestão, ii) melhoria de processos, iii) operação.

²⁷ Kaplan & Norton (2001) "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, Boston

Figura 14: IDPMS – Apresentação gráfica



Fonte: Ghalayni et all (1997)

Estes autores utilizaram como base o questionário desenvolvido por Dixon et all (1990) – Performance Measurement Questionnaire (PMQ) que tem como objectivo auxiliar as organizações na avaliação da eficácia e da eficiência na avaliação das medidas de desempenho já implementados no sentido da convergência entre estratégia e acções.

Eccles & Pyburn (1992) salientaram que uma das principais razões que levam a implementação de um sistema de medição de desempenho ao insucesso é a falta de desenvolvimento antecipado de um modelo consensual de avaliação de desempenho da organização e sugeriram que antes da implementação se deve compreender a relação entre as actividades e os resultados que proporcionam.

Gomes (2005: 39) menciona o método apresentado por Simme Flapper e um conjunto de investigadores²⁸ em que a implementação de um sistema de medição de desempenho deve seguir as seguintes etapas:

- ✓ Definir os indicadores de desempenho
- ✓ Definir a relação entre os indicadores de desempenho
- ✓ Definir os objectivos a atingir ou intervalos de variação para esses indicadores

Neely et all (1995) reuniram os problemas de criação e implementação de um sistema de medição de desempenho em três dimensões:

- ✓ Indicadores de desempenho individuais
- ✓ Sistema de medição global de desempenho de uma entidade
- ✓ As relações entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente em que este funciona

Como uma solução para os problemas mencionados surgiu um outro sistema de medição de desempenho baseado num processo operacional que se desenvolve em duas fases: PMCP - *Performance Measurement Cambridge Process*. Na primeira identificam-se e implementam-se os indicadores de desempenho a serem utilizados pelos níveis hierárquicos mais elevados e na segunda fase os indicadores serão estendidos aos restantes níveis hierárquicos.

Tendo em atenção os diversos sistemas apresentados e outros existentes torna-se fundamental conceptualizar características e dimensões de desempenho, no sentido de poder escolher o melhor ou o sistema mais adequado à organização.

²⁸ Flapper, Simme Douwe P.; Fortuin, Leonard e Stoop P. M. (1996), “*Towards Consistent Performance Management Systems*”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, nº 7, 27-37

2.7.2. CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Neely et all (1997) com base num resumo da literatura existente, identificaram várias características existentes nos sistemas de medição de desempenho, sendo as mais abordadas pela maioria dos autores as seguintes:

- ✓ Derivadas da estratégia;
- ✓ Claramente definidas e com um propósito explícito;
- ✓ Relevantes e de fácil manutenção;
- ✓ Simples compreensão e uso;
- ✓ Rápido e preciso feedback;
- ✓ Ligação entre operacionalidade e objectivos estratégicos;
- ✓ Estimulam um contínuo desenvolvimento.

Hudson et all (2001) referem que as dimensões do desempenho mais abordadas na literatura têm sido apontadas segundo os seguintes termos:

- ✓ Qualidade;
- ✓ Flexibilidade;
- ✓ Tempo;
- ✓ Finanças;
- ✓ Satisfação do cliente;
- ✓ Recursos humanos.

Estes termos cobrem todos os aspectos do negócio, os resultados financeiros, o desempenho operacional, como a organização é vista externamente e o aspecto cultural e os valores, através dos recursos humanos.

Estas características e dimensões proporcionam uma tipologia que pode servir de base à análise dos sistemas de medição de desempenho e demonstrar o quanto completos podem ser.

Estes autores evidenciaram no seu estudo através desta tipologia a relação entre os diversos sistemas de medição de desempenho e as características e dimensões adoptadas no sentido da evidência da eficácia e eficiência que cada um contribui para a melhoria do desempenho das organizações (Quadro 5).

Quadro 5: Sistemas de Medição de Desempenho

MODELOS	BSC	PP	R&DM	IDPMS	IPMF	IPMS	CPMP	IMM	CPMS	FSBPM
<i>Requisitos Sistema Medição Desempenho</i>										
Avaliação do sistema anterior		*		*	*	*	*	*		
Identificação objectivos estratégicos	*		*	*	*	*	*	*		
Desenvolvimento medidas desempenho	*		*	*	*	*	*	*	*	
Permitem manutenção estrutura				*	*	*	*	*	*	
Envolvem utilizadores-chave		*				*	*	*	*	*
Apoio da gestão de topo	*	*	*			*	*	*	*	*
Apoio do pessoal	*	*	*			*	*	*	*	*
Objectivos claros e explicitos	*			*	*	*	*	*	*	
Fixação de prazos	*			*			*			
<i>Requisitos Medidas Desempenho</i>										
Derivar da estratégia	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Relacionar operações com objectivos		*	*	*	*	*	*	*	*	*
Estimular contínuo desenvolvimento	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Providenciar rápido e preciso feedback			*	*	*	*	*	*	*	*
Claramente definidas/propósito claro	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Relevante e fácil manutenção				*	*	*	*	*	*	*
Simples uso e compreensão	*	*	*		*	*	*	*	*	*
<i>Dimensões Sistema Desempenho</i>										
Qualidade	*	*	*	*	*	*	*	*		*
Flexibilidade	*	*	*	*	*	*	*	*		*
Tempo	*	*	*	*	*	*	*	*		*
Finanças	*	*	*	*	*	*	*	*		*
Satisfação cliente	*	*		*	*	*	*	*		*
Recursos humanos	*	*		*	*	*	*	*		*
Notas: BSC: balanced Scorecard; PP: performance pyramid; R&DM: results and determinant matrix; IDPMS: integrated dynamic performance management system; IPMF: integrated performance measurement framework; IPMS: integrated performance measurement systems; CPMP: cambridge performance measurement process; IMM: integrated measurement model; CPMS: consistent performance measurement system; FSBPM: framework for small business performance measurement.										

Fonte: Hudson et all (2001)

O tecido empresarial português é essencialmente composto por pequenas e médias empresas que têm recursos muito limitados o que indicia que, a dimensão da qualidade (em termos do produto do desempenho, da inovação) e do tempo (em termos dos processos, da eficiência laboral, dos recursos utilizados) são as mais críticas para assegurar baixos desperdícios e produtividade alta. A dimensão da satisfação do cliente é de vital importância, assim como flexibilidade de ajuste às mudanças de mercado.

Ainda segundo estes autores no estudo que levaram a cabo em pequenas e médias empresas do Reino Unido, através do sistema de medição de desempenho de Cambridge (CPMP), concluíram que:

- ✓ Nenhuma das empresas media o desempenho de todas as áreas de actividade
- ✓ Todas utilizavam indicadores financeiros;
- ✓ Nenhuma das empresas mediam a flexibilidade e as que mediam os recursos humanos faziam-no de uma forma rudimentar;
- ✓ Raramente as medidas de desempenho eram estabelecidas para avaliar o desempenho da estratégia, ou porque esta era inexistente ou porque uma vez que produziam informação era em demasia e complexa;
- ✓ A introdução de novas medidas de desempenho surgia sempre por forma reactiva a algum tipo de problema;
- ✓ As maiores diferenças para as características dos sistemas de medição de desempenho atrás mencionadas centravam-se na falta de medidas ao nível da flexibilidade e dos recursos humanos.

Ainda segundo os autores o insucesso na implementação de um sistema de medição de desempenho neste tipo de organizações deve-se na essência à grande utilização de recursos e foco na estratégia, dois pontos fulcrais em que as pequenas e médias empresas são extremamente limitadas. O processo de medição de desempenho deve ser interactivo, uma peça importante na medição contínua e progressiva da estratégia existente, devendo ser relevante os instrumentos utilizados.

Quando nos referimos a organizações fundamentalmente empreendedoras e sua análise em termos de desempenho, a literatura existente, como resume Miller (1988), refere que a teoria da contingência sugere que a congruência ou adequação entre as variáveis chave, como o ambiente, estrutura, e a estratégia são críticas para a obtenção de um grau de desempenho elevado. Factores como a indústria e variáveis ambientais, estrutura ou características de gestão das organizações, influenciam a forma como a orientação empreendedora é configurada para a atingir um desempenho elevado.

Lumpkin & Dess (1996) apresentaram alguns factores contingentes à orientação empreendedora e que podem afectar o nível de desempenho, de mais do que uma forma, independentemente do que se verificar em termos de co-variância, como exemplificado na Fig. 15.

Na literatura sobre empreendedorismo, o estilo de gestão, a necessidade de realização e outros factores sociais e motivacionais, afectam o desempenho.

Figura 15: Quadro Conceptual de Orientação Empreendedora



Fonte: Lumpkin & Dess (1996)

Na relação entre orientação empreendedora e desempenho é essencial o reconhecimento da natureza multidimensional da construção do desempenho (Chakravarthy, 1986), isto é a actividade empreendedora por vezes conduz a resultados favoráveis numa determinada dimensão e a resultados desfavoráveis numa dimensão de desempenho diferente.

A realização de análises considerando apenas um determinado tipo de medidas de desempenho, como por exemplo, indicadores de rentabilidade, podem conduzir a uma leitura errada do desempenho da organização. Os indicadores devem efectivamente ser considerados na avaliação de desempenho, mas em consonância com outros indicadores de desempenho de carácter global da organização que incorporem os objectivos estratégicos desta.

Há então que concluir que há vários indicadores de desempenho, que podem alternativamente ser utilizados para além dos de carácter financeiro dependendo tudo da dimensão, do tipo de organização e do seu proprietário. Como exemplo muitas organizações nascem porque os seus criadores preferem trabalhar para si próprios do que tomar a direcção de uma organização maior, tendo como indicador principal o *cash-flow*²⁹ mensal ou a mera sobrevivência, assim como também, uma organização pode ter como indicador de desempenho a sua permanência no mercado ou não querer crescer para além de uma determinada dimensão que lhe permita o controlo do negócio, ou seja, os indicadores devem estar alinhados com a estratégia da organização.

Zahara (1993) sugeriu que a importância de alternar indicadores financeiros e não financeiros muda em diversos pontos da vida das organizações.

Gomes (2005) refere que, na literatura começam a aparecer as primeiras alusões à desvantagem na utilização de novos indicadores de desempenho, pois existem actualmente um número bastante elevado de indicadores não financeiros, o que dificulta às organizações escolherem aqueles que melhor se adequam à sua actividade, não se trata por isso de um problema de falta mas sim de uso. Por outro lado, também refere as dificuldades que as organizações enfrentam na implementação dos sistemas de medição de desempenho, como sejam, i) o difícil tratamento da informação que esses indicadores fornecem e o timing dessa informação, ii) a desconsideração de sistemas já existentes antes da implementação de novos indicadores, iii) a morosidade na implementação, iv) predominância de indicadores não financeiros essencialmente qualitativos, como por exemplo o índice de satisfação do cliente.

²⁹ *Cash-flow* é um termo inglês que se refere à quantidade de dinheiro que é recebido e pago por um negócio durante um determinado período de tempo.

Os sistemas de medição de desempenho deverão ser instrumentos de aprendizagem que contribuirão para a melhoria contínua do desempenho das organizações, pois se não estiverem alinhados com a estratégia, como já vimos e não forem correctamente implementados terão como consequência uma aprendizagem incorrecta ou inexistente, logo, dando origem a decisões incorrectas.

No próximo ponto iremos explicar os indicadores financeiros e não financeiros de uma forma mais detalhada.

2.8. INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Kaplan & Norton (2002) referem que tradicionalmente, a vantagem competitiva advinha do baixo custo dos materiais, fontes de energia, capital financeiro e capital humano o que permitia às organizações obter economias de escala. Hoje em dia, a criação de valor advém da mobilização e gestão dos recursos intangíveis das organizações em especial a relação de fidelização com os clientes, da alta qualidade dos produtos, dos sistemas de informação e conhecimento e da motivação e perícia dos recursos humanos.

As organizações devem suportar as suas decisões em informação extraída da actividade operacional sendo os indicadores de desempenho os meios para essa obtenção e para esse suporte.

Para Sink & Tuttle (1993) medir o desempenho pode contribuir para o aumento ou diminuição da capacidade competitiva de uma organização, dependendo de como são criados e utilizados os sistemas de medição e ainda como diz Meyer (1998) estes sistemas podem tornar-se ineficientes pela escassez de medidas de desempenho não financeira. Os indicadores de desempenho financeiros não aportam informação na definição dos factores que podem aumentar o lucro e quota de mercado.

Os indicadores são um conjunto de medidas de resultados de um determinado desempenho, ou seja, permitem quantificar e qualificar os objectivos da estratégia de uma forma eficiente, e com eles monitorizar e controlar os processos. Na tentativa de identificar os indicadores mais adequados a organização aumenta o conhecimento sobre os seus processos e as suas relações de dependência, permitindo-lhe exercer uma gestão proactiva,

melhorando e alinhando os processos com as metas a atingir, permitindo-lhe entre todas as prioridades ou metas definir qual a mais importante.

Para Russo (2009:171) os indicadores a seleccionar deverão ser os mais determinantes para avaliar o grau de cumprimento da gestão estratégica definida pela organização, sendo fundamental a comparabilidade e fiabilidade dos mesmos.

Tal como Slack et al (1997) referiram a complexidade e especificidade de um negócio não pode ser medido por um único indicador. São necessários vários indicadores para medir as diversas áreas de negócio³⁰ e estes devem interagir para que se constituam instrumentos de gestão eficazes.

As transformações a que as organizações estão sujeitas ao longo da sua existência incidem em vários níveis, tanto estruturais como operacionais, sendo que o aspecto estrutural é de vital importância de forma a competir no mercado.

Hronec (1994) classificou as medidas de desempenho em três dimensões:

- ✓ Qualidade – quantifica a excelência do produto ou serviço;
- ✓ Tempo – quantifica a excelência do processo;
- ✓ Custo – quantifica a vertente económica da excelência.

Parmenter (2002) diz que a gestão corporativa balanceada requer uma compreensão dos indicadores de desempenho e uma clara compreensão da administração e do seu papel. Este autor classificou os indicadores de desempenho hierarquicamente da seguinte forma:

- ✓ *Indicadores de desempenho* – obtidos pela união de indicadores chave de desempenho, como quando se pretende apresentar o desempenho de um departamento;
- ✓ *Indicadores de resultado* – são junções dos indicadores anteriores, com o objectivo de analisar a organização em termos globais (satisfação cliente, retorno investimento, quota mercado);

³⁰ Áreas de negócio - São as diferentes áreas em que uma organização pretende desenvolver o seu domínio de actuação (negócio), onde pretende desenvolver essa posição e onde pretende chegar.

- ✓ *Indicadores Chave de Desempenho* – são os que existem em maior quantidade e são obtidos onde os processos são executados, como por exemplo a percentagem de produtos defeituosos.

Vários são os autores que relacionam os seguintes aspectos de um sistema balanceado (Sink, 1985; Kaplan & Norton, 1992 ; Dixon et all., 1993; Clark, 1995)

- ✓ Indicadores de dimensão sistémica (processos e resultados)
- ✓ Indicadores focalizados no cliente
- ✓ Indicadores financeiros e não financeiros (critérios de desempenho)

Medidas na dimensão sistémica

Quando analisada a organização como um todo os indicadores devem estar em consonância com os diversos componentes da estrutura organizacional e o mesmo conjunto de medidas não deve ser utilizado para avaliar e comparar o desempenho de vários níveis da organização.

A maioria das organizações dá prioridade a indicadores de resultados, ou seja, a benefícios de curto prazo e poucas são as que dão prioridade a indicadores de processo, como seja, processos de inovação e qualidade do produto, algo já de médio prazo. Clark (1995) justifica isto referindo que os indicadores de resultado são destinados ao controlo e proporcionam uma visão de desempenho global da organização, e os indicadores de processo são destinados ao autocontrolo e à melhoria contínua, sendo geralmente utilizadas medidas específicas das áreas funcionais.

Medidas focalizadas no cliente

Tal como descrito por Kaplan & Norton (1996b), Dixon et al. (1993) este tipo de medidas permite aferir como as necessidades e expectativas dos clientes são satisfeitas e também os resultados das estratégias de fidelização, obtenção e rentabilidade dos clientes.

Kaplan (2010) refere que a estratégia é que define os clientes alvo e que valor a organização oferece para ganhar a lealdade desses clientes. Se a organização pretender atingir todos os potenciais clientes, poderá “ficar no meio” como descreveu Porter, com

custos agravados e uma aproximação indiferenciada o resultado provável será certamente o insucesso da estratégia.

Indicadores financeiros e não financeiros

É de todo importante a identificação dos aspectos da actividade da organização que são efectivamente primordiais, pois estes serão os factores críticos de sucesso da organização sendo particularmente úteis para os utilizadores da informação financeira

A forma mais tradicional de medir o desempenho tem sido primordialmente através de indicadores financeiros. A informação financeira tem vindo a ser melhorada ao longo do tempo e a introdução no nosso país do Sistema de Normalização Contabilística em 2010 é um bom exemplo disso, em que o “objectivo das demonstrações financeiras é proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho e das alterações na posição financeira de uma empresa que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas” e a Estrutura Conceptual “assenta na ideia de que as decisões económicas tomadas pelos utentes das demonstrações financeiras pressupõem uma avaliação da capacidade da empresa de gerar dinheiro, bem como da tempestividade e certeza da sua geração”. A informação financeira é intrinsecamente uma informação acerca da rendibilidade económica.

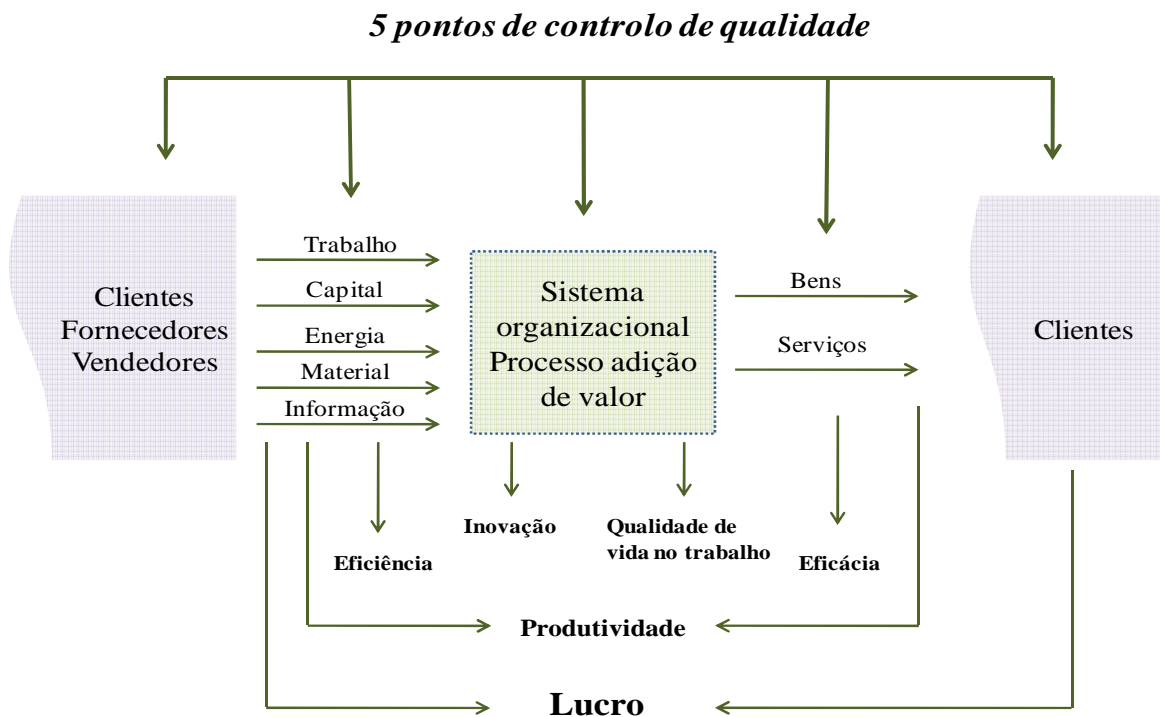
A evolução e globalização e internacionalização dos mercados obriga os gestores a estarem aptos a identificar processos e actividades geradoras de valor a prazo. Sendo o valor gerado por factores intangíveis é necessário criar indicadores que permitam qualificar e quantificar essas determinantes do valor. Assim, as organizações começaram a focalizar-se nas medidas operacionais acreditando que se as operações forem bem geridas o lucro advirá naturalmente aumentado.

Os indicadores financeiros e não financeiros considerados isoladamente estão erradas em termos de gestão de uma organização, uma vez que como vimos pelos anteriores autores referidos os indicadores financeiros aferem o passado, ou seja, medem o desempenho de acontecimentos passados ao passo que os não financeiros têm a característica de medirem o desempenho em termos contínuos. Torna-se, assim, fundamental a tentativa por parte da gestão de topo de encontrar um equilíbrio entre os dois.

Clark (1995) seleccionou sete critérios de avaliação de desempenho organizacional que se adaptam a qualquer tipo de organização independentemente da sua dimensão ou natureza, conforme Fig. 16:

- ✓ Eficácia – realização dos objectivos propostos, em quantidade, qualidade e prazo
- ✓ Eficiência – Razão entre os recursos estimados e os consumidos
- ✓ Qualidade – Produtos/serviços concebidos para a satisfação dos clientes
- ✓ Produtividade – Relação entre os inputs requeridos para produzir os outputs num determinado período de tempo
- ✓ Qualidade de vida no trabalho – A organização tem a responsabilidade de proporcionar oportunidades de trabalho e desenvolver satisfação, tranquilidade e segurança aos seus colaboradores
- ✓ Lucro – resultado operacional
- ✓ Inovação – Processos criativos para gerar novos produtos/serviços como resposta às exigências do meio envolvente.

Figura 16: Os 5 Pontos de Controlo de Qualidade



Fonte: Clark (1995)

Clark (1995), Kaplan & Norton (1996) concluíram que a informação financeira por si só, não é suficiente para medir o desempenho duma organização, embora seja de grande importância para a medição do retorno do investimento, logo relevante para os accionistas ou proprietários. Contudo, não se focalizam na qualidade do produto, na força laboral, na liderança de mercado e na satisfação do cliente. Afirmam ainda os autores, que a informação financeira é limitativa na capacidade de medir conhecimento, aprendizagem e força laboral.

Os indicadores não financeiros baseados em objectivos estratégicos e operacionais devem ser desenvolvidos no sentido de substituírem a actual ênfase nos indicadores financeiros de curto prazo que tempestivamente apenas reflectem o desempenho passado.

A nível internacional existem algumas organizações que emanam recomendações e normas para as empresas para a elaboração do relatório de sustentabilidade com o objectivo de orientar a divulgação de informação não financeira no sentido da comparabilidade e credibilidade da informação apresentada, tais como a OCDE através das *Guidelines for Multinational Enterprises* e *Global Reporting Initiative* (GRI).

Esta Organização recomenda que o relatório GRI enfatize o que é materialmente importante incluindo o uso de indicadores de desempenho não financeiros, não desconsiderando no entanto outros tópicos.

Estas normas formam um conjunto de princípios comuns e de aceitação geral sobre o que as empresas devem divulgar em termos económicos, ambientais e sociais do seu desempenho. Pretendem mostrar clara e fiavelmente os impactos humanos e ecológicos da actividade das empresas. Para além de ser útil a informação obtida, torna-se igualmente uma ferramenta de gestão permitindo uma melhoria contínua do desempenho³¹.

No próximo ponto iremos explicar mais em detalhe os indicadores financeiros e não financeiros mais utilizados pelas empresas.

³¹ Como referiu Maria de Fátima Rodrigues Cravo Sampaio em “ A Informação não financeira como medida de avaliação do desempenho na actual economia do conhecimento” – <http://ix.congresso.iscap.ipp.pt/>

2.8.1. INDICADORES FINANCEIROS

O desempenho financeiro é entendido como o resultado líquido do exercício apresentado pela informação contabilística das organizações. A utilização de indicadores de desempenho financeiro visa então e apenas a medição do resultado líquido das organizações, o qual se refere a acontecimentos passados. Contudo o ambiente dinâmico e competitivo dos dias de hoje leva as organizações a procurar indicadores que criem valor para os investidores a longo prazo, já que os indicadores tradicionais, como por exemplo o volume de facturação, o volume das exportações, o lucro, não reflectem o risco envolvido nas operações, não consideram o custo de oportunidade do capital e não têm em conta o valor temporal do dinheiro.

Kaplan & Norton (2001) consideram que a criação de valor para os accionistas depende de dois factores:

- ✓ Crescimento dos proveitos/rendimentos – aumento dos proveitos/rendimentos por entradas em novos mercados ou por clientes actuais
- ✓ Produtividade – pressupõe a redução de custos/gastos da estrutura e eficiência no uso dos activos

Os indicadores financeiros devem ser seleccionados em concordância com a estratégia definida que normalmente está relacionada com a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra: i) fase de crescimento; ii) fase de maturidade e iii) fase de declínio. (Fig. 17)

Figura 17: Fases do ciclo de vida da empresa/organização



Kaplan & Norton (1996b)

Fonte: Elaborado a partir de Russo (2009)

Jordan et al. (2002) em vez de considerarem as três fases do ciclo de vida da organização consideram três factores críticos de sucesso: i) crescimento; ii) rentabilidade e iii) criação de valor. (Fig. 18)

Para Russo (2009:169) “os factores críticos de sucesso (FCS) têm origem na combinação de características de clientes com a natureza da concorrência, representando assim, as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação de valor”.

Figura 18: Factores críticos de sucesso



Jordan et al. (2002)

Fonte: Elaborado a partir de Russo (2009)

Os Factores Críticos de Sucesso (FCS) revelam-se como um método na identificação da informação necessária e importante para as decisões das organizações em termos estratégicos. Independentes da área de negócio, estes factores são o número limitado de pontos para os quais os resultados, sendo rentáveis, assegurarão um desempenho competitivo de sucesso da organização.

Neste sentido, identificamos os indicadores chave de medição de desempenho financeiros mais utilizados que comunicam o progresso realizado face a determinados objectivos e que contemplam o que foi explanado.

Quadro 6: Exemplos de Indicadores Financeiros de Desempenho em SNC

<i>Taxa crescimento volume negócios</i>	$\frac{\text{volume negócios ano } n}{\text{volume negócios ano } n - 1}$
<i>Taxa crescimento exportações</i>	$\frac{\text{volume exportações ano } n}{\text{volume exportações ano } n - 1}$
<i>Resultado operacional</i> ³² (<i>EBIT</i>)	(Rendimentos operacionais ³³ – Gastos operacionais ³⁴) – (Rendimentos Financeiros - Gastos Financeiros)
<i>EBITDA</i>	Resultado operacional (<i>EBIT</i>) + Depreciações/Amortizações+ Imparidades ³⁵ /Reversões
<i>Rentabilidade das Vendas</i>	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas}}$
<i>Margem Líquida das Vendas</i>	$\frac{\text{Resultado Líquido Exercício}}{\text{Vendas}}$
<i>Meios libertos líquidos</i>	Resultados Líquidos + Depreciações/Amortizações + Imparidades/Reversões
<i>Liquidez geral</i>	$\frac{\text{Activo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$
<i>Autonomia Financeira</i>	$\frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Total do Activo}}$
<i>Solvabilidade</i>	$\frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Total do Passivo}}$
<i>Capacidade de Endividamento</i>	$\frac{\text{Capital Próprio} + \text{Passivo não corrente}}{\text{Passivo não corrente}}$
<i>Rotação Activos</i>	$\frac{\text{Vendas} + \text{Prestações Serviços}}{\text{Total do Activo}}$

³² Resultado operacional é o resultado gerado pela actividade principal da empresa

³³ Rendimentos operacionais: Vendas+Serviços Prestados+Outros rendimentos e ganhos

³⁴ Gastos operacionais: Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas+Fornecimentos Serviços externos+Gastos com pessoal+Gastos/Reversões+Imparidades e Provisões+Outros gastos e perdas

³⁵ Além das imparidades é possível também incluir na fórmula as Provisões, caso existam.

<i>Prazo Médio Recebimentos</i>	$\frac{\text{Saldo conta clientes}}{\text{Volume negócios + Iva}}$
<i>Prazo Médio Pagamentos</i>	$\frac{\text{Saldo conta fornecedores}}{\text{Compras + FSE + Iva}}$
<i>ROE (Return on Equity)</i>	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$
<i>ROI (Return on Investment)</i>	$\frac{\text{Resultado antes juros e impostos}}{\text{Total Activo Líquido}}$
<i>ROA (Return on Assets)</i>	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Total Activo Líquido}}$
<i>VAL (Valor Actual Líquido)</i>	$\text{VAL} = \sum_{i=0}^n \frac{\text{CF}_i}{(1+t)^i}$ <p><i>CF_i = Cash-flow no ano i</i> <i>t = Taxa de desconto</i></p>

Estes indicadores financeiros, consideramos os mais relevantes pela frequência com que aparecem na diversa literatura sobre análise financeira, permitem a análise do desempenho das organizações em termos de: i) evolução da actividade; ii) eficiência da gestão; iii) evolução de origem e aplicação de fundos e iv) liquidez vs exigibilidade.

Os indicadores financeiros como avaliação de desempenho são realmente importantes instrumentos que permitem quer uma avaliação quer uma previsão de desempenho para praticamente todas as áreas de actividade das organizações, (Zacarelli, 2000), embora com as limitações antes descritas.

No entanto por serem bastantes utilizados, como refere, NEELY et al. (1995), têm a desvantagem do processo de gestão se basear apenas nestes indicadores que são internos da organização e assim não relevar o posicionamento do desempenho quer dos concorrentes, quer do mercado. Uma outra desvantagem é que tendo estes indicadores como base as demonstrações financeiras, a visão é muito direccionada em termos fiscais.

Como vantagem, apresentam a comparabilidade do desempenho essencialmente em termos de resultados dos vários exercícios ao longo do tempo.

De entre os indicadores financeiros, os mais tradicionalmente utilizados são os relacionados com o volume de negócios, quer pela facilidade com que são medidos, quer ainda pela importância crucial que têm para a sobrevivência das organizações, já que uma subida neste indicador indicia melhor desempenho no mercado e maiores lucros, contudo há que notar que o lucro pode não ser uma consequência do aumento das vendas. Para isso basta que os custos sejam reduzidos, como por exemplo a redução de pessoal. Estes rácios de rentabilidade avaliam a capacidade de uma organização em utilizar os activos de uma forma eficiente que lhe permita gerar proveitos.

Os indicadores de estrutura de capital como a Capacidade de Endividamento³⁶ e a Autonomia Financeira³⁷ avaliam a capacidade da organização para fazer face aos seus compromissos de longo prazo. Já o indicador de Liquidez Geral avalia também a capacidade da organização em termos de satisfação de compromissos quer a curto quer a longo prazo.

Os indicadores de desempenho económico como o ROE – *Return on investment*, e o ROA – *Return on Assets*, são de grande importância para os investidores pois medem a criação de valor.

Um outro indicador de grande importância para os investidores e essencial na análise de projectos é o VAL – *Valor Actual Líquido*. O valor do dinheiro varia ao longo do tempo, pelo que não é indiferente dispor hoje de uma determinada quantia ou daqui a um ano, por exemplo. O VAL é assim o valor hoje (no período 0) do somatório dos fluxos monetários dos períodos seguintes descontados a um factor de actualização, que corresponde à taxa de remuneração anual que seria obtida a partir da melhor aplicação alternativa da quantia inicial disponível em dinheiro, ou seja o custo de oportunidade de capital.

³⁶ Este indicador mede o peso que os capitais alheios a que uma entidade recorreu face ao total do seu Activo/Capital, permitindo assim, avaliar o grau de dependência e risco associado.

³⁷ Este indicador permite aferir a capacidade de uma entidade financiar os seus activos através dos seus capitais próprios sem recorrer a capitais alheios

Kaplan & Norton (1997) defendem que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar o curso da organização em ambiente competitivo, uma vez que são indicadores de ocorrência, pois não fornecem informação e orientação sobre quais as acções que se devem tomar hoje para criarem valor no futuro, permitindo apenas conclusões genéricas.

No entanto estes indicadores financeiros devem ser relevados quando falamos de avaliação de resultados e desempenho uma vez que são dados concretos e irrefutáveis dos efeitos decorrentes da actividade.

A literatura mais moderna que se debruça sobre a medição de desempenho aborda um novo conjunto de indicadores que dá importância aos aspectos estratégicos das organizações e não tanto aos aspectos operacionais. É este conjunto de indicadores denominados de não financeiros que nos propomos abordar de seguida.

2.8.2. INDICADORES NÃO FINANCEIROS

A forte competitividade leva a gestão de uma organização a preocupar-se permanentemente com as actividades desenvolvidas e em que medida a estratégia definida pela organização está a ser cumprida. A frequente análise dos resultados conduz a decisões mais eficientes. Neste sentido, a contabilidade analítica é um dos instrumentos básicos que fornece dados relevantes, como por exemplo a repartição de custos por função, sendo muitas vezes minuciosa e exaustiva o que conduz a que frequentemente não proporcione uma informação atempada, pois não reflecte os processos de uma forma contínua.

Para uma gestão eficaz e eficiente são necessários e desejáveis sistemas de medição adaptados à realidade das organizações e que sejam de fácil compreensão. O Balanced Scorecard (BSC) é um dos sistemas mais conhecidos e utilizados, por ser uma ferramenta de gestão que liga as operações à estratégia, que clarifica e difunde a missão da organização.

Kaplan & Norton (2002) reafirmaram que criaram o BSC em 1992 porque os indicadores financeiros de avaliação de desempenho se tinham tornado insuficientes para as organizações modernas. O BSC mede o desempenho de uma organização utilizando

indicadores financeiros e não financeiros em termos de quatro perspectivas: i) financeira; ii) cliente; iii) processos internos e iv) aprendizagem e crescimento.

As estratégias que levam à criação de valor, evoluíram da gestão de activos tangíveis para estratégias baseadas no conhecimento e em activos intangíveis que envolvem um maior número de variáveis que preocupam os gestores de hoje, como sendo: i) satisfação do cliente; ii) qualidade dos produtos/serviços; iii) quota de mercado; iv) inovação; v) conhecimento. No entanto como dizem estes autores as palavras utilizadas para expressar, a descrição e comunicação de tais estratégias, eram insuficientes, e a eficácia de um sistema de medição de desempenho está na retirada da ambiguidade das palavras de modo a clarificar e transmitir exactamente qual é a estratégia.

Os gestores de hoje já perceberam que a força laboral e o seu nível de conhecimento e poder de inovação, são vitais para que qualquer estratégia, por mais poderosa que seja na sua formulação, havendo necessidade de ser compreendida e difundida por todos os estádios hierárquicos de uma organização. As pessoas precisam de saber exactamente com o quê e como podem contribuir, para que a organização possa atingir os seus objectivos, precisam de se sentir como parte integrante dessa estratégia e da sua implementação.

No que diz respeito a este assunto, as pessoas, Kaplan & Norton (2010) refere que são várias os indicadores utilizados para avaliar o seu desempenho. Podemos ter indicadores genéricos de resultados como a satisfação, a retenção e produtividade ou indutores específicos como a formação das pessoas, as capacidades dos sistemas de informação, a motivação, a distribuição de poderes e a coordenação dos objectivos das pessoas com os objectivos da organização.

Para além do BSC conceitos de gestão como o ABC³⁸, a gestão do conhecimento, o capital humano e capital intelectual, aumentaram a compreensão das organizações focalizando-se mais nas componentes individuais e nos recursos intangíveis do que propriamente na avaliação dos recursos tangíveis.

De entre estes conceitos o capital intelectual das organizações, sendo estrategicamente importante, é o que apresenta maiores dificuldades de medição. Por

³⁸ ABC – Sistema de custeio baseado nas actividades

capital intelectual entenda-se o conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, que se utiliza na criação de valor.

Também Kaplan & Norton (2010:22) reconheceram que a aprendizagem e crescimento são a ligação mais fraca, referindo-se aos seus colaboradores, dado que nenhuma organização apresenta indicadores que consiga ligar e avaliar as capacidades deles com a estratégia definida.

Lev (2000) define capital intelectual como uma reivindicação de futuros benefícios que não têm incorporação física ou financeira, como por exemplo uma patente ou marca. Para este autor os três maiores ramos de intangíveis distinguidos pela relação com o gerador de activos são a inovação, práticas organizacionais e recursos humanos.

Sveiby (1997) dividiu os recursos intangíveis em três dimensões: i) estrutura externa (marca, relações com clientes e fornecedores) medidos através do indicador crescimento; ii) estrutura interna (gestão empresa, sistemas manuais, I&D) medida através do indicador renovação/mudança; e iv) competência pessoal (educação, experiência), medida através da eficiência e estabilidade.

Tal como refere Niven (2002) a motivação das pessoas, as suas competências aliadas a ferramentas adequadas num ambiente organizacional sustentável, são a chave para a melhoria dos processos que visa a satisfação dos clientes e a concretização da missão de uma organização.

A satisfação dos clientes actuais e potenciais é em muitos casos a missão de uma organização e os gestores que não perceberem o quanto é essencial a monitorização dessa satisfação poderão comprometer o desempenho a longo prazo da organização como um todo.

São vários os indicadores que habitualmente se usam para medir o desempenho ao nível da satisfação dos clientes, regra geral relacionados com a satisfação, a fidelização, os novos clientes e a rentabilidade dos clientes, que traduzirão o alinhamento entre os clientes e segmentos de mercado que se pretendem atingir.

Russo (2009:39) considera dois os níveis de indicadores mais utilizados pelas organizações quando nos referimos à satisfação do cliente:

- ✓ *Core measurement group* – indicadores principais e genéricos dos resultados alinhados com a estratégia definida (satisfação, retenção, rentabilidade, quota de mercado)
- ✓ *Customer value propositions* – propostas de valor ao cliente que representam os indutores dos resultados que a organização espera obter.

Esta proposta de valor significa o conjunto de atributos que os produtos ou serviços de uma organização oferecem aos seus clientes em termos de funcionalidade, qualidade, preço; a facilidade com que os clientes lhes acedem; a capacidade de reconhecimento das necessidades dos clientes com tempos de resposta adequados a essas necessidades.

Para Kaplan & Norton (2001) as organizações que se diferenciam através da sua proposta de valor acrescentado têm três alternativas ao dispor: i) a excelência operacional (preço competitivo); ii) intimidade com o cliente (qualidade no relacionamento com os clientes) e iii) líderes de produto (concentração na funcionalidade e características dos seus produtos).

Mas para que a satisfação dos clientes seja atingida é necessário que nas actividades desenvolvidas pela organização nesse sentido sejam perfeitamente reconhecidos os processos, direccionados e avaliados para a sua concretização, ou seja, pretende-se a identificação dos processos que são críticos para conhecer as necessidades dos clientes e assim garantir a respectiva satisfação.

Neste sentido os indicadores mais utilizados na avaliação de desempenho prendem-se com o tempo de ciclo de vida do produto, o nível de qualidade, a produtividade e o nível de custos.

Ainda para Kaplan & Norton (2010) tornou-se natural descrever as relações causais entre os objectivos estratégicos. E apresentam como exemplo, uma cadeia causal simples dos objectivos estratégicos que seria: os colaboradores melhor treinados em ferramentas de gestão da qualidade reduziriam tempos de ciclo operacional e defeitos do processo, logo este aperfeiçoamento dos processos levaria a prazos mais curtos, melhoria nos prazos de entregas, e menos defeitos conduziriam a uma melhoria da qualidade experimentada pelos clientes o que levaria a uma maior satisfação, retenção, e menores custos, o que leva, em última análise, as receitas e margens mais elevadas. Todos os objectivos estão ligados em

relações de causa e efeito, começando com os funcionários, que continuam com processos e clientes, e culminando num melhor resultado financeiro.

Foi esta ideia de ligação entre objectivos e indicadores que levou estes autores a criarem o mapa estratégico³⁹ onde os objectivos estratégicos são definidos em primeiro lugar e só depois se seleccionam as medidas mais adequadas a cada um desses objectivos.

Para que uma organização possa medir adequadamente o seu desempenho em todas as vertentes deve ter um conjunto equilibrado de indicadores de resultados e de indutores de desempenho adaptados à sua estratégia, integrado através do mapa estratégico.

Tal como Russo (2009) concluiu, os objectivos como a inovação, a eficiência operacional, a qualidade e a satisfação dos clientes devem ser encarados como meios para ultrapassar metas estabelecidas para atingir os objectivos da organização, que se traduzirão em resultados financeiros.

Kaplan & Norton (2010:31) referem que no mapa estratégico que criaram destacam duas sub-estratégias financeiras como sendo o crescimento das receitas e a produtividade como base de criação de valor para o investidor. No entanto entendem que a gestão do risco⁴⁰ deve ser inserida na perspectiva dos processos, o que conduzirá certamente nos próximos anos a uma melhoria mais segura da medição do desempenho de uma organização

Depois do que expusemos vamos referenciar de seguida alguns dos indicadores não financeiros mais utilizados pelas organizações e que serviram, alguns deles de base ao nosso estudo empírico.

³⁹ Kaplan (2004) in “*Mapping Your Board’s Effectiveness*” – HBS, refere que o mapa estratégico retrata numa única página a estratégia da organização. Inclui os resultados financeiros esperados, o desempenho com os clientes-alvo e a criação de valor acrescentado diferenciado e se a organização tem as pessoas certas e os sistemas certos no devido lugar e a devida cultura para que a estratégia seja bem sucedida.

⁴⁰ A gestão do risco é composta por um conjunto de práticas de identificação, análise, tratamento e reporte dos principais riscos inerentes à actividade de uma organização que corresponda às expectativas dos principais stakeholders internos ou externos. Uma organização pode efectuar práticas de gestão do risco, por exemplo recorrendo aos instrumentos financeiros como os derivados, através da fixação taxas de câmbio ou taxas garantidas

Quadro 7: Exemplos de Indicadores Não Financeiros de Desempenho

Indutores de Desempenho (<i>Leading Indicators</i>) ⁴¹	Indicadores de Resultado (<i>Lagging Indicators</i>) ⁴²
<p>Aumento quota de mercado</p> <p>Fidelidade e satisfação dos clientes</p> <p>Contratos para fornecimento produto/serviço a clientes-chave</p> <p>Aumento nº clientes pela excelência operacional</p> <p>Aumentar notoriedade no mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quota de mercado ✓ Índice mensal de satisfação clientes ✓ % de novos clientes ✓ Nº de reclamações ✓ Taxa rentabilidade/Cliente ✓ Nº novos contratos em determinado período ✓ Investimento em publicidade/Vendas
<p>Melhorar serviço ao cliente</p> <p>Modernização na gestão de clientes</p> <p>Aumentar eficiência planeamento encomendas</p> <p>Estabelecer alianças estratégicas</p> <p>Criação de parcerias locais</p> <p>Higiene e Segurança no trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nº reclamações recebidas em determinado período ✓ % de operações por <i>e-banking</i> ✓ % de cumprimento de prazos ✓ Tempo médio satisfação encomendas ✓ Rotação de stocks ✓ % de produtos com ruptura ✓ Prazo implementação de alianças ✓ Volume negócios gerado pelas parcerias ✓ Índice sinistralidade
<p>Reforço de competências dos recursos humanos</p> <p>Clima organizacional motivador</p> <p>Tecnologias e recursos matérias mais evoluídos</p> <p>Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nº horas de formação/trabalhadores ✓ Nível escolaridade dos trabalhadores ✓ Rotação dos trabalhadores ✓ Prémios de cumprimento objectivos ✓ Índice produtividade dos equipamentos ✓ % de novos produtos introduzidos no mercado

⁴¹ Leading indicator são indutores que originarão determinado resultado no futuro

⁴² Lagging indicator são a consequência do nível de desempenho de uma determinada área, permite avaliar se os esforços desenvolvidos conduziram aos resultados pretendidos

CAPÍTULO III – ADAPTABILIDADE DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Ao longo deste trabalho temos vindo a expor o que diversos autores foram dizendo e publicando com base na suas experiências em organizações ou em estudos de investigação que realizaram, tendo todos sido unânimes em afirmar que a gestão estratégica é vital para o desempenho sustentado das organizações.

É nossa convicção que a gestão estratégica pode ser implementada em grandes, médias e pequenas empresas, ideia esta reforçada porque nenhuns dos autores citados referiram a dimensão da organização como sendo um tipo de limitação para a sua implementação. Estes apenas referem que têm de se considerar as proporções e as necessidades de cada uma delas.

A nossa investigação às pequenas e médias empresas do sector do mobiliário dos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira pareceu-nos um bom objectivo pela concentração de empresas deste sector que existem nestes dois concelhos, e que nos permitiria ao restringir o campo de acção, aferir o objectivo do nosso estudo.

São, como vimos anteriormente, vários os sistemas de medição de desempenho que as organizações podem adoptar, sendo no entanto o mais conhecido e o mais utilizado de acordo com a literatura existente, o Balanced Scorecard de Kaplan & Norton. Dado que este sistema contribuiu fortemente para a implementação de indicadores não financeiros, utilizámo-lo como base para o inquérito que realizamos às empresas.

3.1. METODOLOGIA DE TRABALHO E AMOSTRA

Com a definição do universo delimitou-se o campo de pesquisa em termos sectoriais e geográficos, tendo-se para o efeito recorrido ao Instituto Nacional de Estatística que nos disponibilizou uma base de dados de empresas do sector de mobiliário nos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira à data de 2007. Dessa listagem constavam 635 empresas as quais constituiu primariamente nossa pretensão contactá-las a todas sem excepção.

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi a realização de um inquérito, que consistiu num conjunto prévio de questões sobre o volume de negócios e número de

trabalhadores ao serviço para permitir aferir a dimensão da empresa respondente, dado que o inquérito seria anónimo e confidencial. De seguida apresentou-se um outro conjunto de questões (indicadores de desempenho) elaboradas sequencialmente e repartidas pelas quatro áreas de medição de desempenho que servem de base ao Balanced Scorecard de Kaplan & Norton, a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos e por último a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento.

Dividimos essa listagem em três partes, a primeira onde constavam as empresas cujo e-mail era listado ou era passível de ser pesquisado na internet, a segunda onde constavam as empresas que disponibilizavam informação contendo o fax e a terceira o conjunto de empresas as quais apenas disponibilizavam o endereço postal.

A razão desta divisão prendia-se com os custos de execução, uma vez que para contactar as empresas através da via postal iria onerar fortemente os custos de execução da pesquisa. Assim, decidimos contactar, numa primeira fase, as empresas que disponibilizavam um meio de contacto mais rápido, ou seja, contactamos via fax 149 empresas, via e-mail 166 empresas, entre meados de Janeiro e meados de Fevereiro de 2010 e as restantes por via postal sendo que neste caso iríamos incluir um envelope de resposta conforme Anexo 4. Este último contacto apesar de ter sido preparado na íntegra não se chegou a executar dados os custos que envolvia face às respostas obtidas do envio da primeira fase. Importa referir que desfasamos no tempo a primeira fase de contacto desta última por via postal, em cerca de um mês.

Os resultados do estudo serão apresentados estatisticamente conforme os inquéritos respondidos e que nos permitirão concluir da importância da amostra.

3.2. ESTUDO EMPÍRICO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As respostas aos inquéritos enviados via e-mail foram de uma escassez assustadora e inesperada, tendo-se revelado similares às obtidas através do envio via fax. Por termos ficado surpreendidos pela escassez das respostas, insistimos num novo envio, quer por uma via quer pela outra, e tendo obtido uma escassez ainda maior de respostas voltamos novamente a insistir sem melhor sucesso.

Na altura, atribuímos tal facto ao período em questão, pois era coincidente com a introdução do SNC⁴³ nas empresas, encerramento de ano e demais formalidades legais a cumprir por parte dos Técnicos Oficiais de Contas, que regra geral, são quem está mais habilitado a responder a questões como as formuladas no inquérito, uma vez que a maioria das empresas contactadas eram pequenas ou médias.

Em face do que estava a suceder relativamente às respostas decidimos não efectuar o envio via postal, em primeiro lugar pelos elevados custos associados a este processo (embora o tenhamos preparado na totalidade, apenas não efectuamos o seu envio via postal) e em segundo lugar porque, nesta fase iríamos contactar empresas muito pequenas dado que nem fax nem e-mail possuíam ou sequer estava disponível para pesquisa e a avaliar pelos resultados anteriores estes iriam certamente revelar-se infrutíferos.

Assim o nosso passo seguinte foi contactar telefonicamente algumas das empresas que já tinham sido contactadas pelas vias já mencionadas, ao que nos respondiam ou que não tinham recebido e fazíamos o envio de novo ou que não tinham tido tempo ainda de responder, mas o tempo subsequente revelou que apenas se tratavam de desculpas, pois não obtivemos mais resultados do que os escassos que já possuíamos.

Perante tal cenário, significava que necessitávamos de uma ligação mais próxima com alguém que intercedesse junto das empresas, possuindo ou uma relação profissional ou uma relação de afectividade para garantir que o inquérito era entregue e devolvido respondido.

Iniciamos este processo solicitando às Câmaras de Paredes e Paços de Ferreira se estariam disponíveis para serem elas próprias a efectuar o envio às empresas. Da Câmara de Paredes foi-nos prometido que apesar de não terem contactos com as empresas, o Sr. Presidente iria interceder junto de algumas empresas em que teria uma ligação mais pessoal para fazer chegar o inquérito às mesmas. Apesar da nossa insistência através da secretária do Sr. Presidente acabamos por desistir pois nenhuma colaboração chegou sequer a ser delineada. Quanto à Câmara de Paços de Ferreira remeteram-nos para a Associação Empresarial de Paços de Ferreira, por ser esta a instituição que possui uma

⁴³ SNC – Sistema de Normalização Contabilística

base de dados das empresas do concelho. Esta instituição foi a que nos prestou o seu apoio, na pessoa do Sr. Dr. Luís Barros, tendo enviado às empresas o nosso inquérito.

Não obstante os apoios os resultados foram novamente escassos face aos envios.

Contactamos igualmente a Associação Empresarial de Paredes, sem sucesso algum, bem como a APIMA e a AIMMP, que se recusaram a importunar os seus associados com inquéritos tendo apenas a primeira disponibilizado informação de carácter geral relativo ao sector em estudo.

Dado o insucesso, a desmotivação e frustração instaladas, resolvemos efectuar mais uma tentativa contactando os gabinetes de contabilidade cujos contactos estavam disponíveis via internet. A maioria nem sequer se mostrou disponível alegando que não prestavam serviços a empresas do sector do mobiliário, e os que se mostraram disponíveis remeteram-nos para depois de Junho de 2010, após os compromissos legais anuais estarem satisfeitos. Após este período contactamo-los de novo mas recebemos as desculpas habituais, nomeadamente, que afinal também não prestavam serviços a empresas deste sector ou então o período de férias.

Assim dos cerca de 340 contactos efectuados por via directa, pela AEPF e por contactos pessoais, conseguimos 54 respostas o que equivale a 15,88%.

Apresentamos seguidamente os resultados obtidos:

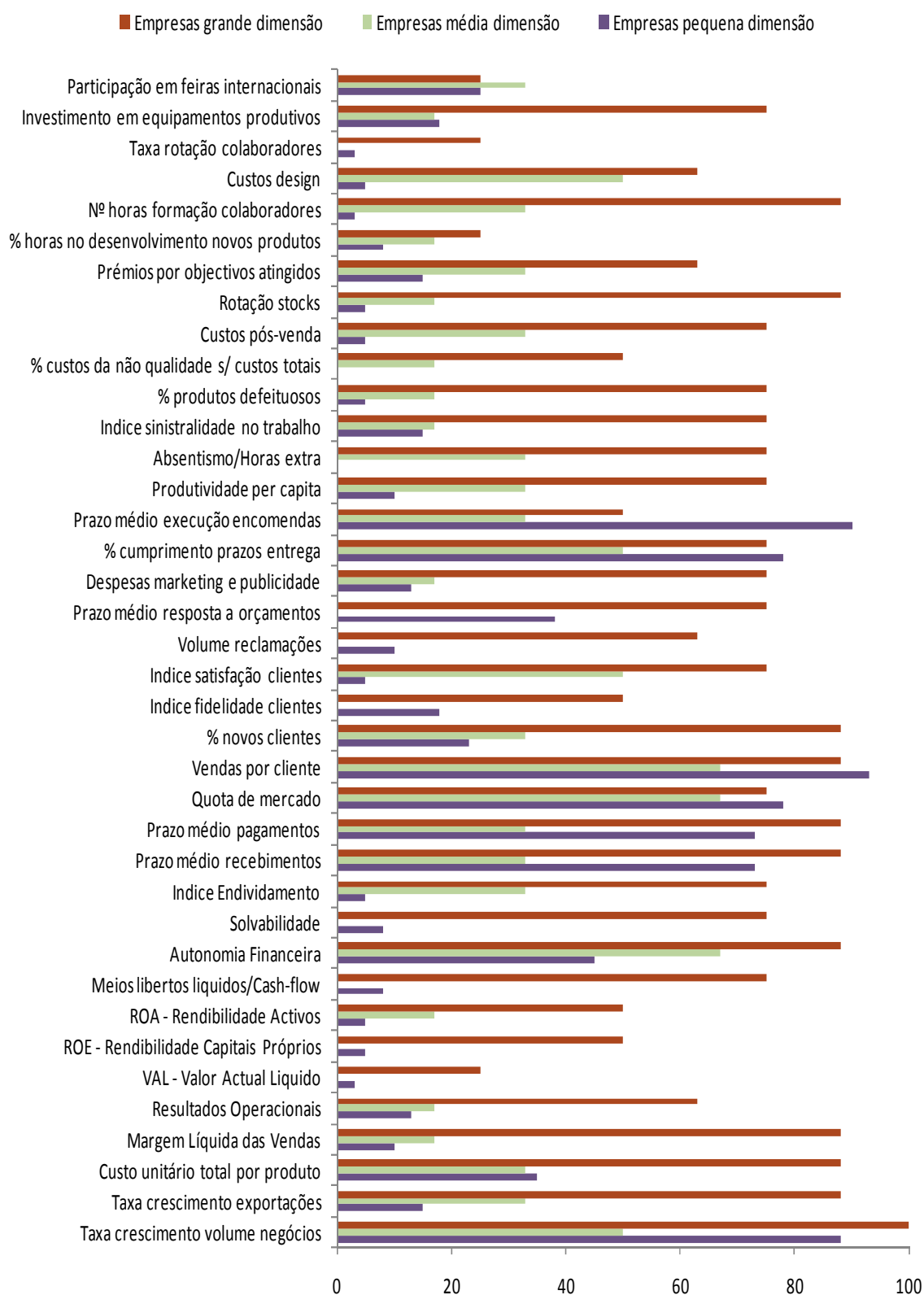
Quadro 9: Resumo das respostas aos inquéritos (parte 2)

até 499 999	Vol.de negócios				Nº médio colaboradores				Área comercial								Organização interna								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
500000	1	5	0	0	1	5	0	0	31	37	9	7	2	4	15	5	31	36	4	0	6	2	0	2	2
000000	-	-	-	-	-	-	-	-	77,50%	92,50%	22,50%	17,50%	5,00%	10,00%	37,50%	12,50%	77,50%	90,00%	10,00%	0,00%	15,00%	5,00%	0,00%	5,00%	5,00%
000000	4	9	9	9	4	9	9	9	4	4	2	0	3	0	0	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1
000000	-	-	-	-	-	-	-	-	66,67%	66,67%	33,33%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%	33,33%	33,33%	16,67%	16,67%	16,67%	33,33%	16,67%
000000	9	9	9	9	9	9	9	9	6	7	7	4	6	5	6	6	6	4	6	6	6	6	4	6	7
000000	9	9	9	9	9	9	9	9	75,00%	87,50%	87,50%	50,00%	75,00%	62,50%	75,00%	75,00%	75,00%	50,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	50,00%	75,00%	87,50%

Quadro 10: Resumo das respostas aos inquéritos (parte 3)

até 499999	1 . 0 0 0 0 . 0 0 0 0						P r é m i o s p o r o b j e c t i v o s	% h r s . d e s e n v . n o v o s p r o d u t o s	N ° h o r a s d e f o r m a ç ã o	C u s t o s d e s i g n	T x c o l a b o r a d o r e s	I n v e s t i m e n t o e q u i p . p r o d u t i v o s	S e m e s t r a l	A n u a l								
	5 0 0 0 0 0 - 9 9 9 9 9 9		1 - 4	5 - 9	1 0 - 4 9	5 0 - 9 9									1	2	3	4	5	6	S	A
	Vol.de negócios		Nº médio colaboradores												Desenv.organizac.						Feiras	
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	S	A							
40				12	21	7	0	6	3	1	2	1	7	0	10							
								15,00%	7,50%	2,50%	5,00%	2,50%	17,50%	0,00%	25,00%							
	6			1	1	2	2	2	1	2	3	0	1	0	2							
								33,33%	16,67%	33,33%	50,00%	0,00%	16,67%	0,00%	33,33%							
		8		0	0	3	5	5	2	7	5	2	6	4	2							
								62,50%	25,00%	87,50%	62,50%	25,00%	75,00%	50,00%	25,00%							

Figura 19: Gráfico das respostas aos inquéritos



Gomes (2005) no seu estudo sobre a performance operacional das empresas transformadoras portuguesas verificou a existência de uma importante restrição à divulgação de informação, tal como aconteceu connosco olhando às empresas respondentes face ao universo em estudo.

A primeira constatação que se verifica nos resultados, é de que independentemente da dimensão das organizações, todas utilizam praticamente todos os indicadores questionados em maior ou menor escala, o que significa que as medidas de desempenho utilizadas pelas organizações de maior dimensão são adaptáveis às de pequena e média dimensão, o que reafirma o reconhecimento da importância que Kaplan & Norton (1996) atribuíram aos indicadores financeiros como síntese do desempenho em termos de gestão e em termos organizacionais, evidenciando igualmente a importância de um conjunto de indicadores sobre a óptica dos clientes, dos processos internos e funcionários que permitam vincular ao sucesso financeiro a longo prazo.

Dos resultados obtidos verifica-se que quanto maior a dimensão da empresa maior a preocupação em conhecer a taxa de crescimento dos negócios. A predominância deste indicador pode ser justificada por ser uma medida fácil de obter e de ser o principal indicador do esforço da organização com os seus clientes.

De entre os indicadores da área financeira a par com a taxa de crescimento do volume de negócios e das exportações, estão igualmente em relevância em qualquer organização independentemente da dimensão, embora mais significativamente nas grandes empresas, os indicadores relativos ao custo total unitário de produto, prazo médio de recebimentos e pagamentos, e autonomia financeira, tal como constatou, igualmente, no seu estudo Gomes (2005) os indicadores de eficiência são utilizados com muita frequência e a informação relativa a esses indicadores encontra-se disponível.

Relativamente à área comercial os indicadores quota de mercado, vendas por cliente e a percentagem de novos clientes lideram a utilização na generalidade das organizações, o que comprova igualmente o estudo atrás referido que concluiu que no actual ambiente empresarial a satisfação do cliente é uma vantagem competitiva das organizações. Denota-se também uma grande preocupação nas pequenas empresas com o tempo de resposta aos orçamentos solicitados pelos clientes o que reforça a prioridade na focalização da satisfação do cliente.

No que respeita à área dos processos internos é evidente a grande preocupação das empresas com a satisfação do cliente, dada a importância atribuída à utilização dos indicadores relativos ao cumprimento dos prazos de entrega e prazo médio de execução das encomendas, genericamente por todas as empresas, sendo no entanto que nas grandes empresas estes indicadores são mais uniformemente referidos como utilizados na avaliação do seu desempenho.

Na área do desenvolvimento organizacional denota-se nas empresas de grande dimensão um forte empenho na formação dos seus colaboradores (o que já não acontece nas empresas de menor dimensão) e no investimento em equipamentos produtivos.

Na pesquisa efectuada verificamos a relevância que tem a participação/visita a feiras internacionais como uma das fontes de informação para *benchmarking*, embora com menor adesão das empresas de pequena e média dimensão, justificada provavelmente pelos elevados custos que estas deslocações envolvem. Como refere Freire (1997:155) o recurso ao *benchmarking* não deve excluir a utilização de outros meios de avaliação relativa empresarial, até porque como este autor observa um programa de *benchmarking* pressupõe que as organizações líderes estejam dispostas a revelar os seus processos.

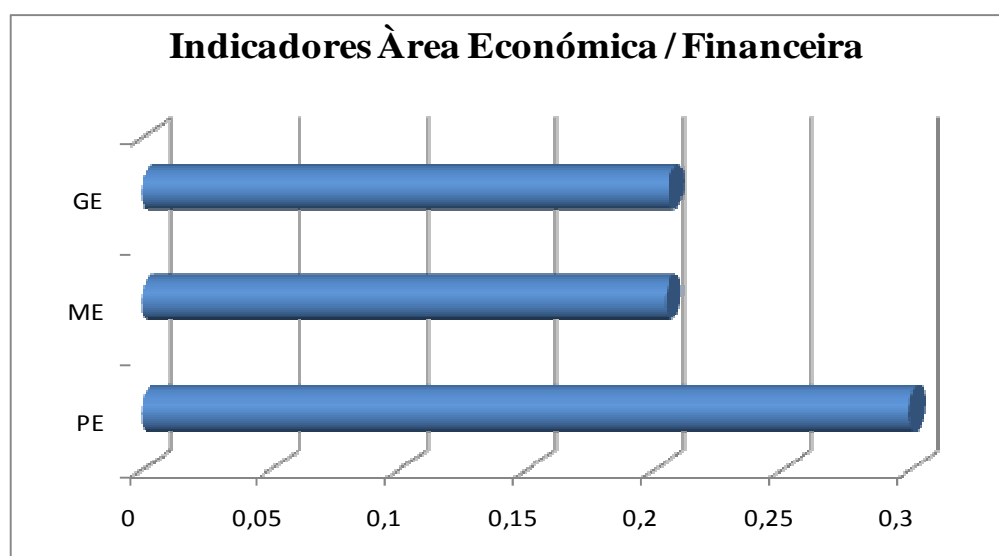
Adicionalmente à análise exposta, importa apresentar complementarmente uma matriz de frequência dos indicadores por área objecto de estudo, utilizados pelas empresas respondentes de pequena, média e grande dimensão, bem como a sua dispersão face às respectivas médias.

3.2.1. ANÁLISE POR FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES

As tabelas e gráficos seguintes apresentam a frequência de utilização, ou seja a percentagem de empresas que referem utilizar cada um dos indicadores propostos para cada área objecto de estudo face à dimensão em que se inserem (pequena, média e grande).

Indicadores da área económica – financeira

INDICADORES	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	GRANDE EMPRESA
Taxa crescimento volume negócios	88	50	100
Taxa crescimento exportações	15	33	88
Custo unitário total por produto	35	33	88
Margem Líquida das Vendas	10	17	88
Resultados Operacionais	13	17	63
VAL - Valor Actual Liquido	3	0	25
ROE - Rendibilidade Capitais Próprios	5	0	50
ROA - Rendibilidade Activos	5	17	50
Meios libertos líquidos/Cash-flow	8	0	75
Autonomia Financeira	45	67	88
Solvabilidade	8	0	75
Índice Endividamento	5	33	75
Prazo médio recebimentos	73	33	88
Prazo médio pagamentos	73	33	88
Média frequência utilização	27,32%	23,81%	74,11%
Desvio Padrão	0,299	0,204	0,205



A observação das respostas das empresas ao inquérito base do estudo empírico realizado, indica-nos que relativamente aos indicadores propostos:

- Para as pequenas empresas é de 27,32% a média da frequência de utilização;
- Para as médias empresas é de 23,81% a média da frequência de utilização;
- Para as grandes empresas é de 74,11% a média da frequência de utilização.

Tal constitui indicação inequívoca de que as grandes empresas utilizam massivamente os indicadores financeiros como ferramenta de avaliação do desempenho, enquanto as pequenas e médias empresas não os utilizam tão fortemente e sobretudo que utilizam apenas alguns e não a globalidade.

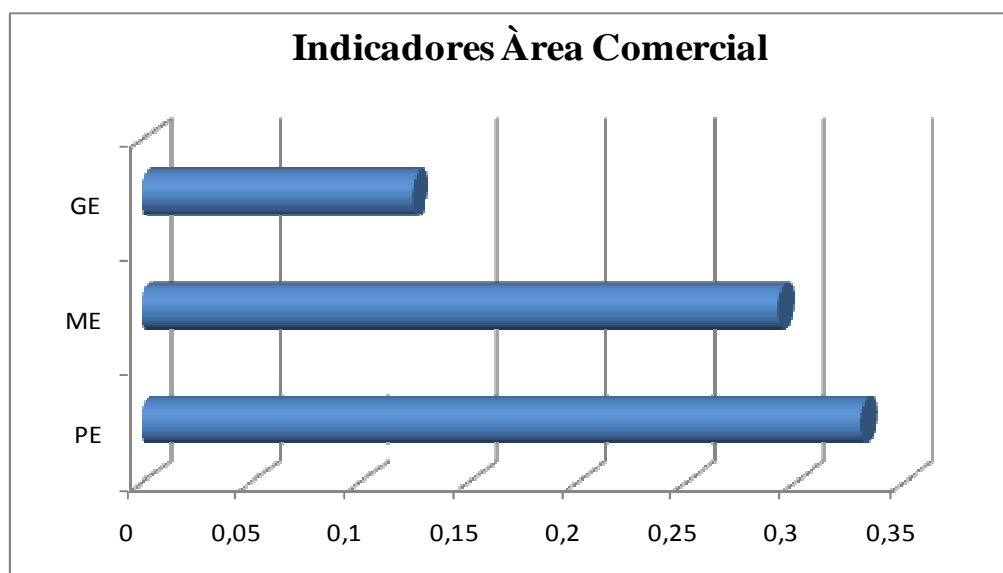
Por outro lado a análise do desvio padrão das frequências das respostas face às respectivas médias, indica que existe uma maior dispersão na utilização dos indicadores financeiros propostos entre as pequenas empresas (29,9%) do que entre as médias empresas (20,4%) e as grandes empresas (20,5%).

Quer isto dizer que, relativamente às pequenas empresas a análise do inquérito realizado indica uma forte frequência na utilização de alguns dos indicadores (ex: taxa de crescimento do volume de negócios - 87,5%) e fraca frequência de utilização de outros (ex: VAL - 2,5%), enquanto por sua vez nas médias e grandes empresas a variação das frequências de utilização dos indicadores financeiros propostos é significativamente menor.

Assim se conclui que é mais consistente e generalizável a utilização dos indicadores financeiros propostos pelas médias e grandes empresas do que pelas pequenas empresas.

Indicadores da área comercial

INDICADORES	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	GRANDE EMPRESA
Quota de mercado	78	67	75
Vendas por cliente	93	67	88
% novos clientes	23	33	88
Índice fidelidade clientes	18	0	50
Índice satisfação clientes	5	50	75
Volume reclamações	10	0	63
Prazo médio resposta a orçamentos	38	0	75
Despesas marketing e publicidade	13	17	75
Média frequência utilização	20,00%	25,00%	75,00%
Desvio Padrão	0,330	0,292	0,124



Pela observação das respostas das empresas ao inquérito relativamente à área comercial, retiramos que em referência aos indicadores propostos:

- Para as pequenas empresas é de 20,00% a média da frequência de utilização;
- Para as médias empresas é de 25,00% a média da frequência de utilização;
- Para as grandes empresas é de 75,00% a média da frequência de utilização.

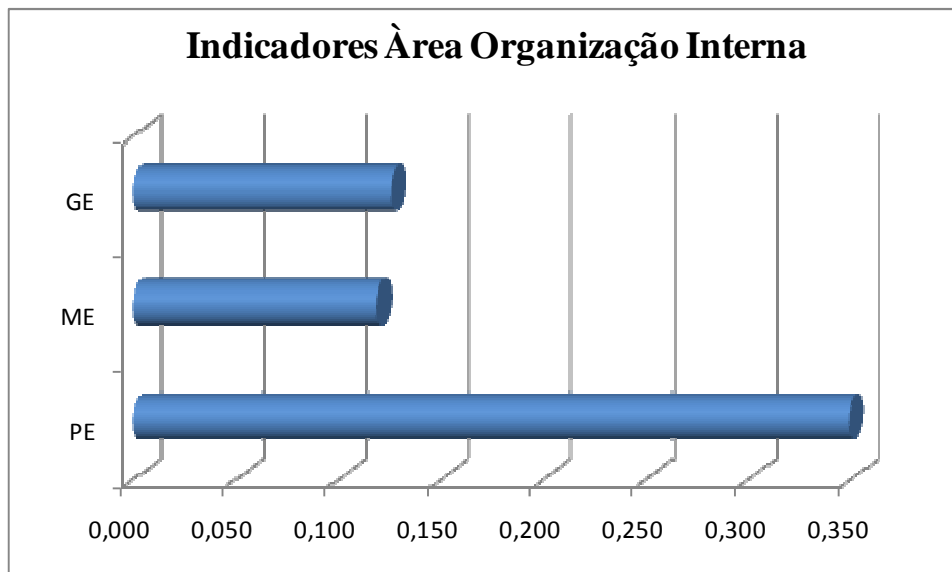
Neste grupo de indicadores é notória a frequência de utilização pelas grandes empresas face à média apresentada pelas pequenas e médias empresas.

Analisando o desvio padrão das frequências das respostas face às respectivas médias, também nesta área existe uma maior dispersão na utilização dos indicadores propostos entre as pequenas (33%) e as médias empresas (29%) face às de maior dimensão (12%).

Adicionalmente a análise deste tipo de indicadores permite inferir que relativamente às pequenas empresas, os resultados indicam uma forte frequência na utilização dos dois primeiros indicadores (quota de mercado e vendas por cliente - 78% e 93% respectivamente) e pouca ou praticamente nenhuma frequência na utilização de outros (ex: Índice satisfação clientes - 5%, o que nos parece francamente incoerente face à utilização dos indicadores de fidelização e de reclamações de clientes), enquanto por sua vez nas médias empresas se verifica também uma forte frequência dos dois primeiros indicadores, sendo esta quase nula relativamente a outros (ex: a fidelização e reclamações de clientes, o que também nos parece incoerente face à utilização do indicador satisfação do cliente). Nas grandes empresas a variação das frequências de utilização dos indicadores propostos é expressivamente menor, concluindo-se assim que nestas existe uma maior consistência na utilização em geral de todos os indicadores propostos.

Indicadores da área organização interna

INDICADORES	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	GRANDE EMPRESA
% cumprimento prazos entrega	78	50	75
Prazo médio execução encomendas	90	33	50
Produtividade per capita	10	33	75
Absentismo/Horas extra	0	33	75
Índice sinistralidade no trabalho	15	17	75
% produtos defeituosos	5	17	75
% custos da não qualidade s/ custos totais	0	17	50
Custos pós-venda	5	33	75
Rotação stocks	5	17	88
Média frequência utilização	5,00%	33,33%	75,00%
Desvio Padrão	0,349	0,118	0,125



A observação das respostas das empresas ao inquérito relativamente á área de organização interna, diz-nos o seguinte com referência aos indicadores propostos:

- Para as pequenas empresas é de 5,00% a média da frequência de utilização;
- Para as médias empresas é de 33,33% a média da frequência de utilização;
- Para as grandes empresas é de 75,00% a média da frequência de utilização.

Também nesta área a frequência de utilização dos indicadores propostos é expressiva nas grandes empresas, ao passo que nas pequenas empresas a média de frequência de utilização é inexpressiva.

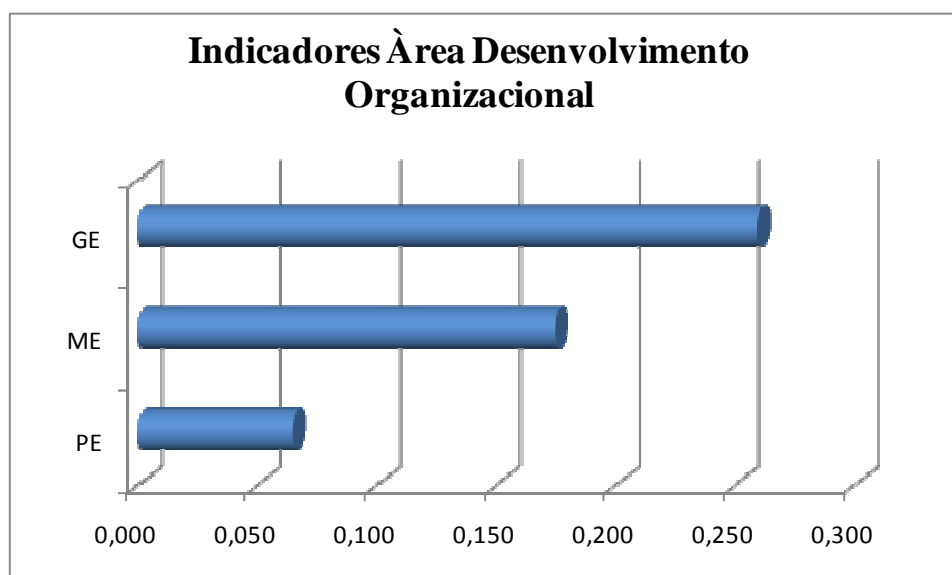
Pela análise do desvio padrão das frequências das respostas face às respectivas médias, também a dispersão na utilização dos indicadores propostos entre as pequenas empresas (34,9%) é bastante significativa relativamente às médias empresas (11,8%) e às grandes empresas (12,5%).

Os resultados obtidos são também reveladores de que relativamente às pequenas empresas existe uma forte frequência na utilização dos dois primeiros indicadores (cumprimento prazos entrega e prazo médio execução encomendas - 78% e 90% respectivamente) enquanto nos outros indicadores propostos a frequência de utilização é inexpressiva ou nula, o que é indicador da pouca preocupação e valorização que as

pequenas empresas têm relativamente à sua organização interna. Nas grandes empresas a variação das frequências de utilização dos indicadores propostos, tal como nas áreas anteriormente referidas é fortemente menor, concluindo-se assim que existe consistência e forte utilização em geral de todos os indicadores propostos.

Indicadores da área desenvolvimento organizacional

INDICADORES	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	GRANDE EMPRESA
Prémios por objectivos atingidos	15	33	63
% horas no desenvolvimento novos produtos	8	17	25
Nº horas formação colaboradores	3	33	88
Custos <i>design</i>	5	50	63
Taxa rotação colaboradores	3	0	25
Investimento em equipamentos produtivos	18	17	75
Média frequência utilização	6,25%	25,00%	62,50%
Desvio Padrão	0,065	0,175	0,259



Nesta área a observação das respostas das empresas ao inquérito relativamente á área de desenvolvimento organizacional, permite-nos inferir o seguinte face aos indicadores propostos:

- Para as pequenas empresas é de 6,25% a média da frequência de utilização;
- Para as médias empresas é de 25,00% a média da frequência de utilização;
- Para as grandes empresas é de 62,50% a média da frequência de utilização.

No seguimento do observado nos dois grupos anteriores de indicadores, também aqui é inexpressiva a frequência de utilização por parte das pequenas empresas, sendo estes notoriamente referidos como utilizados pelas grandes empresas, o que revela a pouca importância que estas áreas têm como suporte ao negócio para este tipo de empresas.

Analisando o desvio padrão das frequências das respostas face às respectivas médias, verificamos que a generalidade das pequenas empresas, dada a reduzida dispersão que apresentam (0,06%) indica uma frequência de utilização uniformemente baixa. A dispersão na utilização dos indicadores propostos em relação às médias (17,5%) e grandes empresas (25,9%), sendo significativa, revela que embora estas empresas utilizem genericamente todos os indicadores, alguns são de baixa frequência de utilização, como a taxa de rotação de colaboradores e a percentagem de horas no desenvolvimento de novos produtos, o que pode indiciar uma produção tradicionalista e pouco inovadora.

Por último, uma breve referência à participação em feiras internacionais pelas empresas. A análise dos resultados permite concluir que em geral os três tipos de empresas referem participar nestes eventos pelo menos uma vez ao ano (as de pequena dimensão com uma frequência de 25%, as de média dimensão com uma frequência de 33% e as de grande dimensão com uma frequência de 25%), sendo no entanto de referir que as grandes empresas (cerca de 50%) também dizem participar em feiras semestrais.

3.2.2. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES GERADORAS

No início da dissertação colocamos algumas questões que iriam gerar a base de discussão e estudo desta, às quais nos propomos neste ponto apresentar respostas para as mesmas, em face de uma abordagem realizada:

H1 – As empresas utilizam indicadores de desempenho em função da dispersão de respostas existentes por cada um dos indicadores questionados.

H2 – Apesar de utilizarem os mesmos indicadores a frequência ou o recurso de utilização varia conforme a dimensão da empresa. Verifica-se nas grandes empresas o recurso com maior frequência a indicadores que requerem maior especialização face às pequenas empresas.

H3 – A existência de indicadores de optimização de desempenho obriga à definição de indicadores próprios em função das características de cada organização. Como nos inquéritos que realizamos as respostas tendem todas para indicadores standard podemos considerar que isto indicia que a definição dos indicadores de optimização de desempenho é inadequada ou limitada, em termos gerais.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

A avaliação de desempenho como meio de diagnóstico e análise das organizações, tem como objectivo principal promover o desenvolvimento individual e colectivo, permitindo aferir sobre a adaptabilidade desta aos respectivos mercados, identificar potenciais erros e/ou desvios de gestão, bem como evidenciar eventuais fraquezas internas, contribuindo desta forma com indicações para melhorias de desempenho.

No que diz respeito ao desenvolvimento individual existe uma crescente atenção por parte das organizações com os seus recursos humanos, concentrando-se esta no desenvolvimento de ambientes de trabalho adequados, na implementação de medidas de segurança e higiene no trabalho e na aposta em formação como meios de obtenção de vantagens competitivas, sendo esta uma das áreas fortemente enfatizadas pelos diversos autores referenciados neste trabalho, os quais relevam que os modelos de controlo de gestão modernos, devem incorporar no processo de planeamento estratégico não somente os valores do negócio tangíveis mas adicionalmente os activos intangíveis, nomeadamente o capital intelectual. Quanto ao desenvolvimento colectivo a avaliação de desempenho pretende objectivamente identificar indicadores que permitam o acompanhamento e gestão dos diversos processos operados pela organização, bem como a sua análise contínua, com vista a determinar se estes processos estão focalizados nas necessidades e expectativas dos clientes (externos e internos) e nos objectivos gerais da empresa, tendo em conta a missão e estratégias definidas.

Neste contexto a sistematização da medição de desempenho, saber o que medir (*leading indicator*) e como medir (*lagging indicator*), alinhada com a estratégia da organização poderá contribuir para a sua alavancagem e por outro lado a dinâmica de um sistema de medição permite analisar as relações causais entre os *leading* e os *lagging indicators* induzindo uma convergência entre a teoria e prática. No entanto como conclui Hudson et al (2001) no seu estudo, embora a implementação de um sistema de medição de desempenho tenha aceitação entre as pequenas e médias organizações, na realidade são poucas as organizações desta dimensão que dão efectivos passos no sentido da sua implementação, o que se deve segundo os autores à forte mobilização de recursos e demasiada orientação estratégica que estes sistemas requerem.

Adicionalmente as mudanças constantes no ambiente das organizações, quer ao nível da exposição a novos mercados, quer em termos sociais, económicos, tecnológicos, ambientais e culturais, tiveram como consequência uma maior competitividade e um aumento da exigência por parte dos seus clientes, nas mais diversas vertentes, tais como a qualidade, a diversidade de produto ou serviço, os prazos de entrega e o serviço pós-venda, entre outros. Simultaneamente, com o crescimento das empresas, crescem maiores preocupações com a criação de valor para os investidores, sendo que com vista a atender a toda esta panóplia de objectivos é necessário que por detrás exista uma estratégia com metas claras e bem definidas, forte controlo de gestão e consequente avaliação do desempenho.

Neste âmbito o objectivo do presente estudo empírico versou sobre a análise de um sector de actividade específico: indústria do mobiliário, inserido em dois dos concelhos de maior concentração de empresas de Portugal: Paredes e Paços de Ferreira, consistindo na investigação sobre os indicadores de avaliação de desempenho utilizados pelas grandes empresas, com vista a aferir se estes se ajustavam às pequenas e médias empresas. Assim, foi elaborado um inquérito com indicadores propostos e organizados pelas seguintes áreas de avaliação: i) económica - financeira; ii) comercial; iii) organização interna; iv) desenvolvimento organizacional e v) participação em feiras internacionais, o qual foi distribuído aleatoriamente a empresas sediadas nestes concelhos, tendo sido possível extrair as seguintes conclusões baseadas nas respostas obtidas:

Os resultados dos inquéritos indicam que os indicadores propostos têm aplicabilidade e são utilizados genericamente pelas empresas de pequena, média e grande dimensão, embora com frequências de utilização diferentes face ao universo específico das empresas respondentes e às áreas objecto do estudo.

Globalmente e para cada área estudada, os resultados obtidos permitem inferir que as grandes empresas apresentam frequências de utilização dos indicadores propostos mais elevadas do que as pequenas e médias empresas, o que nos permite potencialmente induzir que as empresas definem os indicadores a utilizar de acordo com a sua dimensão.

Especificamente no que diz respeito aos indicadores propostos para as áreas:

- Económica-financeira, as empresas referem a sua utilização segundo a frequência média de 74,11% (grandes), 23,81% (médias) e 27,32% (pequenas), sendo o respectivo índice de dispersão de 0,205; 0,204 e 0,299.

- Comercial, as frequências de utilização médias obtidas foram de 75%, 25% e 20% respectivamente para as grandes, médias e pequenas empresas, sendo respectivo índice de dispersão de 0,124; 0,292 e 0,330.

- Organização interna, as frequências de utilização dos indicadores propostos inferidas pelas respostas das empresas, foram em média de 75% para as grandes, 33,33% para as médias e 5% para as pequenas, sendo respectivo índice de dispersão de 0,125; 0,118 e 0,349.

- Desenvolvimento organizacional, as médias de frequência de utilização dos indicadores propostos, foram as seguintes: 62,5% para as grandes, 25% para as médias e 6,25% para as pequenas empresas, sendo respectivo índice de dispersão de 0,259; 0,175 e 0,065.

Da leitura dos resultados específicos por área, conclui-se tal como anteriormente apontado que as grandes empresas apresentam frequências de utilização dos indicadores propostos mais elevadas para todas as áreas estudadas, não sendo menos verdade que dada a frequência de utilização dos indicadores propostos observada para as pequenas e médias, estes são adaptáveis e ajustáveis à dimensão destas.

Adicionalmente se conclui que as empresas, em especial as de pequena e média dimensão, dão mais ênfase aos indicadores económico-financeiros e de ordem comercial, sendo que tal focalização poderá estar relacionada com aspectos de cultura empresarial, a qual está ainda muito orientada para os gastos e rendimentos e também eventualmente por estes indicadores serem os mais divulgados na literatura sobre o tema. Por outro lado, em termos organizacionais e de inovação as pequenas e médias empresas aparentam não dar relevância aos indicadores sobre estas áreas, bem como à contribuição que podem gerar para o seu desenvolvimento.

Limitações

Relativamente às limitações do estudo apresentado, salienta-se desde logo a falta de cooperação por parte das organizações contactadas com vista à realização do inquérito, a qual constitui uma forte condicionante ao trabalho conforme o pretendíamos desenvolver, não deixando porém de ressaltar que apesar das escassas respostas obtidas, estas se encontram alinhadas com os resultados obtidos em estudos anteriormente feitos pelos autores referenciados.

No âmbito dos objectivos deste trabalho constava a questão sobre se os indicadores de desempenho financeiro e não financeiro contribuiriam significativamente para a optimização do desempenho das pequenas e médias empresas. Tal questão implicaria que as empresas objecto do estudo, nos fornecessem dados específicos ao longo de um período de anos sobre os indicadores que afirmam utilizar conforme a informação disponibilizada nos inquéritos respondidos. Dada a confidencialidade destas informações, ao longo do desenvolvimento do inquérito e por via de alguns contactos empresariais fomo-nos apercebendo de que na prática estas informações não seriam disponibilizadas e como tal, esta questão revelou-se de difícil execução e resposta. Assim, o presente estudo empírico apenas consegue dar resposta concreta sobre quais os indicadores utilizados pelas empresas, dentro de um conjunto previamente proposto, o que de todas as formas nos permite concluir, conceptualmente que, se as empresas os utilizam é porque estes lhes viabilizam enquadrar o seu estado de desempenho num determinado momento e de forma contínua, permitindo-lhes formular melhorias futuras, o que induz tal como referem os autores estudados que assim sendo, a utilização destes indicadores contribuirá para a optimização do seu desempenho.

Recomendações futuras

No contexto das limitações apresentadas, uma recomendação futura de estudo neste âmbito seria precisamente obter das empresas deste sector de actividade os dados específicos evolutivos dos indicadores que referem utilizar, para que avaliados os respectivos resultados por via estatística e econométrica se possa concluir sobre a efectiva contribuição destes para o seu desenvolvimento, não descurando obviamente que a melhoria do desempenho das organizações também poderá ser alavancado por outras vias,

nomeadamente no caso do empreendedorismo e nas actividades emergentes, as quais apresentam crescimentos muito rápidos.

Parece-nos, também, que a condução do estudo teria provavelmente conduzido a um trabalho mais gratificante quer em termos pessoais quer como contributo para a sociedade em geral e para o sector em particular se tivesse existido a possibilidade de uma aproximação mais pessoal às organizações, o que permitiria a realização deste estudo por entrevista directa aos empresários, ou a obtenção de um compromisso das empresas em responderem ao inquérito, ou até se existissem organizações que as vinculassem, como sendo associações comerciais ou câmaras municipais. Congratulamo-nos no entanto pelo empenho e motivação constantes no desenvolvimento deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, D.F.(1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ANDREWS, Kenneth (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (1981). *Do planeamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- ANSOFF, H. I. (1978). *Strategic Management*, Macmillan.
- BARNEY, J. B.(1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1): 99-120.
- BARNEY, J. B.(1995). *Looking inside for competitive advantage*: Academy of Management Executive, 9 (4): 49-61.
- BARTOL, Kathryn M.; e David C. Martin (1998). *Management*, Third Edition, Irwing McGraw-Hill.
- BEAVER, G. & JENNINGS, P.L. (1996). *The abuse of entrepreneurial power*, Strategic Change, June, 5, 155-156.
- BIRLEY, S. (1986). *Succession in the family firm: the inheritors' view*. Journal of Small Business Management, 24 (3), July, London.
- BITITCI, U. S. et all (1997). *Integrated performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management, 17, 5 (522-534).
- BOURGEOIS, L. & BRODWIN, D. (1984). *Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon*. Strategic Management Journal, 5: 241-264.
- BROCKHAUS, R. H.(1980). *Risk taking propensity of entrepreneurs*. Academy of Management Journal, 23: 509-520.
- BOWER, J. L. (1970). *Managing resource allocation process*. Boston: Harvard University Press.
- BULGERMAN, R. A. (1983). *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*. Administrative Science quarterly, 28: 223-244.
- BURNS, P. & DEWHURST, J. (1990). *Small Business and Entrepreneurship*, Macmillan Education Ltd, London.
- CANTILLON, R. (1734). *Essay on the nature of general commerce*. (Henry Higgs, Trans.). London: Macmillan.
- CHANDLER, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology Press, Boston.
- CHONG, H. G. (2003) “*Performance measurements for SMEs*”, The International Journal of Condition Monitoring and Diagnostic Engineering Management, 6(3), 11–15.
- COOPER, A.C. (1981). *Strategic management; new ventures and small business*, Long Range Planning, 14 (5), pp 39-45.

- COOPER, A.C., & DUNKELBERG, W.C. (1986). *Entrepreneurship and paths to business ownership*. Strategic Management Journal, 7: 53-58.
- COVIN, I. G. & SLEVIN, D. P. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*. Entrepreneurship: Theory and Practice. 16(1): 7-24.
- CHAKRAVARTHY, B. S. (1986). *Measuring strategic performance*. Strategic Management Journal, 6: 437-458.
- CHAKRAVARTHY, B.S. & LORANGE, P. (2007a). *Profit or Growth? Why you don't have to choose*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA,.
- CHRISMAN, J.J., Hofer, C.W., E Boulton, W.R. (1988). *Toward a system for classifying business strategies*. Academy of Management Review, 13 (3):413-428.
- CLARK, L. Allyn Jr. (1995). *Development, Application and Evaluation of an Organizational Performance Measurement System*. PhD's Thesis. Industrial & Systems Engineering Department . Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- CROSS, K. F. & LINCH, R. L. (1989). *The SMART way to define and sustain success*. National Productivity Review, 9, nº1: 23-33.
- CRUZ, Carlos Pereira (2009). “Balanced scorecard – “Concentrar uma organização no que é essencial”, Vida Económica.
- DIXON J.R., NANNI, A. J., VOLLMANN, T. E. (1990). *The new performance challenge: Measuring operations for world-class competition*, Business One Irwin, Homewood, IL.
- DIXON J.R., NANNI, A. J., VOLLMANN, T. E (1993). *Improving strategy performance through better performance measurement*. Quality and Productivity Management, v.10, nº 3.
- DOWS, G.W. & MOHR, L. B. (1976). *Conceptual issues in the study of innovation*. Administrative Science Quarterly, 21: 700-714.
- EUROPEAN COMMISSION (2010). *The furniture industry sector*, acedido em Julho/2010, em: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/index_en.htm
- FRANCO, Seabra Victor et all (2006). “*Temas de Contabilidade de Gestão – Gestão Orçamental e Medidas Financeiras de Avaliação do Desempenho*”- Livros Horizonte, Lda.
- FREIRE, Adriano (1997). “*Estratégia e Sucesso em Portugal*”, Editorial Verbo, Lisboa.
- GRANT, R.M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California Management Review, Spring: 114-135.
- GOMES, Carlos Ferreira (2005). *A avaliação de performance nas empresas portuguesas*. Vida Económica, Porto.
- GONÇALVES, Vitor (1986). *Un enfoque de metaplanificación al sistema de planificación empresarial: contribución para una teoría prescrita contingencial*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- GOVINDARAJAN, V. and GUPTA, A.K (1985). “*Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance*”, Accounting Organizations and Society, vol.10, issue 1, pp 51-66.

- HAGE, J. (1980). *Theories of organizations*. New York: Wiley.
- HART, S. L. (1992). *An integrative framework for strategy-making processes*. *Academy of Management Review*, 17:327-351.
- HAMBRICK, D.C. (1983). *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategy types*. *Academy of Management Journal*, 26 (1): 5-26.
- HARRISON, E. Frank (1999). *The Managerial Decision-Making Process* (5th ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. (1996). *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- HERBERT, T. T., DERESKY, H. (1987). *Generic strategies: an empirical investigation of typology and strategy content*. *Strategic Management Journal*, v.8: 135-147.
- HRONEC, S. M. (1994) *Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo. Makron Books.
- HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, vol.21, n° 8: 1096-1115.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2010). *Anuário Estatístico Região Norte 2008*. Edição 2009 (<http://www.ine.pt/>).
- JENNINGS, D. F. & LUMPKIN, J. R. (1989). *Functioning modelling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis*. *Journal of Management*, 15: 485-502.
- JOHNSON, G. e SHOLES, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*, 5^a edição, Prentice Hall International Ltd, London.
- JORDAN, H., NEVES, J. & RODRIGUES, J. (2005). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 6^a Edição, Áreas Editora.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, D.P. (1992). “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*”, *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, D.P. (1993). “*Putting the Balanced Scorecard to work*”, *Harvard Business Review*, vol.71, 5:134-142.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, D.P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, D.P. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I Accounting Horizons*.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, D.P. (2002). *Partnering and the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, December 23.
- KAPLAN, Robert S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, Working Paper 10-074: 15.
- KEEGAN, D.P., EILER, R.G., JONES, C.R (1989). *Are your performance measures obsolete?*, *Management Accounting*, vol.70, 12:45-50.

- KARAGOZOGLU, N. & BROWN, W. B. (1988). *Adaptative responses by conservative and entrepreneurial firms*. Journal of Product Innovation Management, 5: 269-281.
- LAWTON, Robin (2002). “*Balance your Balanced Scorecard*”, March 2002, in Quality Progress. pp 66-71.
- LEE, J. H. & VENKATRAMAN, N. (2006). *Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities*. Journal of Business Venturing, 21, 107–123.
- LEV, B (2000). *Intangibles – Management, Measurement and Reporting* – Brookings Institution Press. Washington D.C.
- LIEBERMAN, M. & MONTGOMERY, D. (1988). *First-mover advantages*. Strategic Management Journal (Special Issue), 9:41-58.
- LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. Academy of Management Review, 21: 135–172.
- MACMILLAN, I. C. (1982). *Seizing competitive initiative*. Journal of Business Strategy, 2: 43-57.
- MACMILLAN, I. C. & DAY, D. L. (1987). *Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry*. Journal of business venturing, 2 (1): 29-39.
- MCCALL, Morgan W., Jr.; KAPLAN, R. (1990). *Whatever it takes: The realities of managerial decision making* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MCCLELLAND, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Van Nostrand, NJ.
- MCDANIEL, B. A. (2003). *Institutional destruction of entrepreneurship through capitalist transformation*. Journal of Economic Issues, v. 37, n. 2, p. 485.
- MEYER, M.W. (1998). *Finding performance: the new discipline in management*. In: NEELY, A.; WAGGONER, D.B. Performance Measurement – Theory and Practice, Volume 1, Cambridge, UK.
- MILLER, D. (1983). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. Management Science, 29: 770-791.
- MILLER, D. (1987). *Strategy making and structure: Analysis and implications for performance*. Academy of Management Journal, 30: 7-32.
- MILLER, D. & FRIESEN, P. (1983). *Strategy-making and environment: The third link*. Strategic Management Journal, 4:221-235.
- MINTZBERG, H. (1973). *Strategy making in three modes*. California Management Review, 16 (2): 44-53.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H., & WATERS, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal. 6: 257-272.
- NEELY, A. et all (1995). *Performance Measurement system design: A literature review and research agenda*. International Journal of Production Economics, 4, 80-116.

- NIVEN, P. R. (2002). *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- PORTER, Michael E. (1980). *Competitive Strategy techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal, v. 12: 95-117.
- PORTER, Michael E. (1996). *What is Strategy?*, Harvard Business Review, Vol. 74, Nº 6.
- QUINN, James Brian (1980b). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- RUSSO, João (2009). “*Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, Lidel – Edições Técnicas, Lda, 5ª Edição actualizada e aumentada.
- SANDBERG, W. R. & HOFER, C. W. (1987). *Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur*. Journal of Business Venturing, 2: 5-28.
- SANTOS, António J. Robalo (2008). “*Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*” Escolar Editora.
- SVEIBY, K.E. (1997). *The new organizational wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
- SINK, D. SCOTT (1985). *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- SINK, D. S. & TUTTLE, T. C. (1993). *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro, QualityMark.
- SCHOLLAMMER, H. (1982). *Internal Corporate entrepreneurship*. In C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds) Encyclopedia of entrepreneurship: 209-223. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARRISON, A. JHONSTON, R. (1997). *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas.
- SHUMPETER, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SHRIVASTAVA, P. & GRANT, J. H. (1985). *Empirically derived models of strategic decision-making processes*. Strategic Management Journal, 6: 97 -113.
- SLEVIN, D. P., & COVIN, I, G. (1990). *Juggling entrepreneurial style and organizational structure — How to get your act together*, Sloan Management Review, Winter: 43-53.
- SNOW, C.C. & HREBINIAK, L.G. (1980). *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*. Administrative Science Quarterly, 25(2): 317-336.
- SOUSA, António (1990). *Introdução à Gestão – Uma Abordagem Sistémica*, Editorial Verbo.

STANWORTH, M. J. K. & GRAY, C. (1991). *Bolton 20 Years On, Small Business Research Trust*, Paul Chapman Publishing Ltd. London.

VENKATRAMAN, N. (1989a). *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement*. *Management Science*, 35:942-962.

VESPER, K. H. (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NT: Prentice Hall.

VESPER, K. H. (1988). *Entrepreneurial academics – How can we tell when the field is getting somewhere?* *Journal of Business Venturing*, 3: 1-10.

WEBSTER, F. A. (1977). *Entrepreneurs and ventures: An attempt at classification and clarification*. *Academy of Management Review*. 2: 54-61.

WERNERFELT, B. (1984). *A resourced-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

WHITE, G. P. (1996). *A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing*. *International Journal of Operations & Production Management*. V.16, nº 3.

WILLIAMS, Steve W. (2002). *Making better business decisions: Understanding and improving critical thinking and problem solving skills*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J, PARNELL, John (2000). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

ZACARELLI, S. B. (2000). *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo. Saraiva.

ZAHARA, S. A (1993). *Business strategy, technology policy and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 14: 451-478.

ZAHARA, S. A. (1999). *The changing rules of competitiveness in the 21st century*. *Academy of Management Executive*, 13 : 36-42.

Anexo 1

Carta de apresentação às empresas alvo do estudo empírico

Exmos. Srs.,

No âmbito da dissertação de Mestrado de Contabilidade e Finanças do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), vimos por este meio solicitar a vossa colaboração num estudo sobre a aplicação das medidas de desempenho utilizadas pelas empresas do sector do mobiliário dos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira.

As empresas para terem sucesso precisam de uma estratégia devidamente elaborada, implementada e controlada. Uma estratégia é um instrumento para alinhar as organizações nos seus objectivos de modo a maximizarem as suas vantagens competitivas e a potencial rentabilidade total.

Para tal as empresas têm de se focalizar em como melhorar o seu desempenho em áreas específicas, sendo que para isso necessitam de definir medidas que possam avaliar esse desempenho.

É neste sentido que pretendemos direccionar o nosso estudo, agradecendo o preenchimento do inquérito anexo, o qual nos irá permitir aferir o tema que nos propomos estudar e que é fundamental para obter conclusões válidas e fiáveis.

Agradecemos a vossa atenção e apresentamos os nossos cumprimentos.

Cecília Natália Rocha Lopes Pereira (Mestranda)

Mestre Adalmiro Pereira (Orientador)

Anexo 2

Inquérito enviado às empresas alvo do estudo empirico

INQUÉRITO

Este questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). A sua aplicação tem como objectivo identificar as medidas de desempenho financeiras e não financeiras, utilizadas pelas empresas de mobiliário dos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira, e por outro lado, procurar demonstrar que a implementação destas práticas, formatadas à sua dimensão, contribui significativamente para a optimização do seu desempenho, a nível organizacional, de competitividade e rentabilidade. Este questionário é de natureza confidencial e anónima e pretende-se apenas que o mesmo traduza a veracidade da sua empresa.

Por favor escolha a via que lhe for mais conveniente para o envio da sua resposta:

Resposta via email

cnatlopes@gmail.com

Resposta via fax

229 738 487 (A/C Cecília Pereira)

(Por favor clicar/assinalar nos campos abaixo a sua resposta)

A sua posição na empresa

Volume de negócios anual (valor)

Inferior a 499.999,00€

Entre 500.000,00€ e 999.999,00€

Entre 1.000.000,00€ e 4.999.999,00€

Entre 5.000.000,00€ e 9.999.999,00€

Entre 10.000.000,00€ e 49.999.999,00€

Superior a 50.000.000,00€

Número médio de colaboradores

1 - 4	5 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 249	250 - 499	>500
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nível de qualificação médio dos colaboradores

1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Secundário	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Assinale os **indicadores de desempenho** que utiliza na análise das seguintes áreas da sua empresa:

1. Área económico-financeira

Taxa de crescimento do volume de negócios

Taxa de crescimento das exportações (se aplicável)

Custo unitário total por produto

Margem Líquida das Vendas

Resultados Operacionais

Valor Actual Líquido dos Investimentos (VAL)

Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)

Rendibilidade dos Activos (ROA)

Meios libertos líquidos/Cash-flow

Autonomia Financeira

Solvabilidade

Índice de Endividamento

Prazo médio de recebimentos

Prazo médio de pagamentos

2. Área comercial (Clientes)

Quota de mercado	<input type="checkbox"/>	Índice de satisfação de clientes	<input type="checkbox"/>
Vendas por cliente	<input type="checkbox"/>	Volume de reclamações	<input type="checkbox"/>
% de novos clientes	<input type="checkbox"/>	Prazo médio de resposta a pedidos orçamentos	<input type="checkbox"/>
Índice de fidelidade de clientes	<input type="checkbox"/>	Despesas de marketing e publicidade	<input type="checkbox"/>

3. Organização interna

% cumprimento de prazos de entrega	<input type="checkbox"/>	% de produtos defeituosos	<input type="checkbox"/>
Prazo médio de execução das encomendas	<input type="checkbox"/>	% custos da não qualidade sobre os custos totais	<input type="checkbox"/>
Produtividade per capita	<input type="checkbox"/>	Custos pós-venda	<input type="checkbox"/>
Absentismo/Horas extra	<input type="checkbox"/>	Rotação de stocks	<input type="checkbox"/>
Índice de sinistralidade no trabalho	<input type="checkbox"/>		

4. Desenvolvimento organizacional

Prémios por objectivos atingidos	<input type="checkbox"/>	Custos de <i>design</i>	<input type="checkbox"/>
% horas no desenvolvimento novos produtos	<input type="checkbox"/>	Taxa de rotação de colaboradores	<input type="checkbox"/>
Nº de horas de formação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	Investimento em equipamentos produtivos	<input type="checkbox"/>
Participação/visita feiras internacionais	<input type="checkbox"/>		

Considerações que entenda serem relevantes para o projecto a que nos propomos, incluindo outros indicadores de desempenho que utilize:

(P.F. escrever texto iniciando na caixa)

Agradecemos a atenção e o tempo dispensados.

Anexo 3

Envelope resposta para envio do inquérito por parte das empresas

