



**APLICABILIDADE DE UM *BALANCED SCORECARD* EM PME
PORTUGUESAS**

Hugo Filipe Flores Ferreira Pimenta de Almeida

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientador:

Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva, Professor Adjunto

ISCAP

Co-Orientador:

Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira, Equip. a Professor Adjunto

ISCAP

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, Dezembro de 2011



**APLICABILIDADE DE UM *BALANCED SCORECARD* EM PME
PORTUGUESAS**

Hugo Filipe Flores Ferreira Pimenta de Almeida

Orientador:

Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva, Professor Adjunto

ISCAP

Co-Orientador:

Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira, Equip. a Professor Adjunto

ISCAP

Porto, Dezembro de 2011

Resumo

Nenhuma organização empresarial tem razão para existir ou subsistir no tempo se não tiver uma linha orientadora para aquilo a que se propõe, se não definir objectivos principais e acessórios para alcançar o seu propósito base, ou uma missão, se não pensar em estratégia.

No actual contexto económico de crise mundial, onde se fala da credibilização das economias de nações em dificuldades, as organizações empresariais assumem um papel de enorme importância nessas economias, na melhoria e no seu desenvolvimento onde a inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos surgirão através da “reciclagem” dos recursos humanos nas tecnologias da informação e em procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

As estratégias adoptadas pelas organizações empresariais revelam-se fortemente dinâmicas e de sucesso se forem alvo de constante avaliação, atribuindo para isso níveis de desempenho, avaliados por indicadores que apontam qual o desempenho. Uma ferramenta de auxílio à gestão estratégica que permite avaliar o desempenho das estratégias definidas e ainda dividi-la por metas ou etapas é o *Balanced Scorecard*, que permite definir e avaliar o desempenho de estratégias em quatro vertentes, a financeira, os clientes, os processos internos da organização e o nível de conhecimento ou aprendizagem organizacional.

Neste trabalho, pretende-se analisar o interesse na aplicabilidade e de um modelo *Balanced Scorecard* para pequenas e médias empresas, analisando a relevância que estas dão à estratégia e aos conceitos com esta relacionados, aferindo-se assim, se estas têm interesse na aplicação do modelo e se aplicabilidade deste é linear a todas as pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Estratégia; *Balanced Scorecard*; Desempenho; Organizações

Abstract

Business organizations don't have a reason to exist or persist in time if they don't have guidelines for what they set out to do, if they don't define a mission or main and secondary goals to achieve their basic purpose, if they don't think about strategy.

In the current economic framework of a global crisis, where much is said about economic credibility of struggling nations, business organizations take a fundamental part in these economies, in their improvement and development, where innovation and products, services and procedures' improvement will emerge via the "recycling" of human resources in information technologies and strategically aligned organizational procedures.

Strategies adopted by business organisations are found to be very dynamic and successful if they are constantly assessed, providing them with levels of *performance* assessed by indicators that show the performance. One of the helping tools for strategic management, which allows to assess the performance of the outlined strategies and also to divide it in goals or stages, is the Balance Scorecard. It will allow defining and assessing strategies' performance in four ways: financial, customers, organisation's internal procedures and organisational learning or knowledge level.

This work intends to evaluate the interest of applying a Balance Scorecard model to small and medium enterprises, by analyzing the relevance they provide to strategy and its related concepts, hence seeing if they are interested in the application of the model and if the model's applicability is the same in all small and medium enterprises.

Keywords: Strategy; Balanced Scorecard; Performance; Organizations

Resumen

Ninguna organización empresarial tiene razón para existir o subsistir el tiempo si no tuviera una línea orientadora para aquello a que se propone, si no definir objetivos principales y acessórios para alcanzar su propósito su propósito base, o una misión, si no pensar en estratégia.

En el actual contexto económico de crisis mundial, donde se habla de la credibilização de las economías de naciones en dificultades, las organizaciones empresariales asumen un papel de enorme importancia en esas economías, en la mejoría y en su desarrollo donde la innovación y la mejoría de productos, servicios y procesos surgirán a través de la “reciclagem” de los recursos humanos en las tecnologías de la información y en procedimientos organizacionais estratégicamente alinhados.

Las estrategias adoptadas por las organizaciones empresariales se revelan fuertemente dinámicas y de éxito se sean blanco de constante evaluación, atribuyendo para eso niveles de desempeño, evaluados por indicadores que apuntan cual el desempeño. Una herramienta de auxilio a la gestión estratégica que permite evaluar el desempeño de las estrategias definidas y aún la dividís por metas o etapas es el Balanced Scorecard, que permite definir y evaluar el desempeño de estrategias en cuatro vertientes, la financiera, los clientes, los procesos internos de la organización y el nivel de conocimiento o aprendizaje organizacional.

En este trabajo, se pretende analizar el interés en la aplicabilidad y de un modelo Balanced Scorecard para pequeñas y medias empresas, analizando la relevância que estas dan a la estrategia y a los conceptos con esta relacionados, aferindo-si así, si estas tienen interés en la aplicación del modelo y se aplicabilidade de este es linear a todas las pequeñas y medias empresas.

Palabras-llave: Estrategia; Balanced Scorecard; Desempeño; Organizaciones

A Todos aqueles que sempre me apoiaram e acompanharam.

Agradecimentos

Apenas foi possível a realização desta dissertação, graças ao apoio e colaboração de algumas pessoas e entidades, às quais gostaria de deixar um “muito obrigado”.

Ao Doutor Sá Silva, ao Dr. Adalmiro Pereira pelo apoio sempre demonstrado a qualquer hora, pela colaboração e orientação desta dissertação.

Ao Dr. Rui Pimenta pelo apoio e disponibilidade demonstradas.

O meu agradecimento à Sage Portugal, nomeadamente ao Dr. Joaquim Machado e à Dra. Sara Machado, pela colaboração demonstrada e pela amostra disponibilizada para estudo.

Aos membros do júri de validação do conjunto de questões distribuídas.

Às amigas Paula Carvalho e à Nathalie Viana pela ajuda prestada.

Um agradecimento muito especial à minha mãe, Fátima, pelo apoio incondicional sempre demonstrado, à Vera pelo tempo “roubado” e pela imensurável compreensão e apoio, a toda a família, amigos e a todos os que me apoiaram na execução deste trabalho e que por lapso de memória não tenham sido aqui mencionados, fica o meu agradecimento pela colaboração, motivação, compreensão e apoio.

Índice Geral

Introdução	1
Contributo para a Gestão	2
Objectivos Gerais	3
Objectivos Específicos	3
Capítulo I.....	5
1. Gestão Estratégica	7
1.1. Visão	8
1.2. Missão	8
1.3. Objectivos	9
1.4. Pensamento e Planeamento Estratégico	12
1.4.1. Estratégias Planeadas vs Estratégias Emergentes.....	14
1.5. Tipos de Estratégias	15
1.6. Formulação e Implementação da Estratégia	17
1.6.1. Análise SWOT.....	18
1.6.2. Factores Críticos de Sucesso	20
1.6.3. Competências Distintivas	20
1.6.4. Vantagem Competitiva	20
1.6.5. Modelo das Cinco Forças de Porter.....	21
1.7. Avaliação e Controlo	22
1.7.1. Ferramentas de Avaliação e Desempenho.....	24
Capítulo II	27
2. <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.1. Perspectiva Financeira.....	32
2.2. Perspectiva dos Clientes	34
2.3. Perspectiva dos Processos Internos.....	35
2.4. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	37
2.5. O <i>Balanced Scorecard</i> e as Relações Causa-Efeito	39
2.6. O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de alinhamento estratégico.....	39
2.7. Indicadores de Desempenho (Key Performance Indicators – K.P.I's).....	40
Capítulo III	45
3. Metodologias de Investigação	47
3.1. O <i>Balanced Scorecard</i> e as PME	48

3.1.1. Conceito e Caracterização de PME.....	49
3.1.2 PME em Portugal.....	50
3.1.3. Modelo de Estudo e colaboração da SAGE	53
3.1.4. Variáveis Base de Estudo	54
4. Descrição e Análise dos Dados.....	60
4.1. Caracterização das Empresas em estudo	60
4.2. Objectivos e Factores Críticos de Sucesso das PME em estudo.....	64
4.3. Indicadores de Desempenho do <i>Balanced Scorecard</i>	69
5. Interesse na aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i>	74
Conclusões	75
Recomendações para Investigação Futura.....	78
Anexos	79
Anexo 1 – E-mail enviado pela Sage às PME	79
Anexo 2 – Conjunto de Questões enviadas às PME	80
Anexo 3 – Resumo dos Dados	84
Bibliografia.....	89

Índice de Figuras

Figura 1 - Estratégias Deliberadas <i>versus</i> Estratégias Emergentes.....	14
Figura 2 - Análise SWOT.....	19
Figura 3 - Modelo das 5 Forças de Porter	21
Figura 4 – <i>Balanced Scorecard</i>	29
Figura 5 – O BSC adaptado aos conceitos da Estratégia	30
Figura 6 – Cinco medidas relacionadas com a perspectiva dos Clientes.....	34
Figura 7 – O modelo genérico da cadeia de valor.....	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais indicadores económicos das PME não financeiras em 2009	50
Tabela 2 - Principais rácios económicos das PME não financeiras, 2007-2009	51
Tabela 3 - Principais indicadores das PME por sector de actividade económica, 2009.....	52

Índice de Quadros

Quadro 1 – O <i>Balanced Scorecard</i> e o ciclo de vida das organizações empresariais.....	33
Quadro 2 – Cinco medidas relacionadas com a perspectiva dos clientes.....	35
Quadro 3 – Critérios de definição de PME	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número diário de respostas	54
Gráfico 2 – Volume de Negócios (milhares de Eur.).....	60
Gráfico 3 – Número Médio de Colaboradores.....	62
Gráfico 4 – Nível de Qualificação dos Órgãos de Gestão	63
Gráfico 5 – Nível de Qualificação dos Colaboradores.....	64
Gráfico 6 – Objectivos - Financeiros	65
Gráfico 7 – Objectivos - Clientes.....	66
Gráfico 8 – Objectivos – Processos Internos.....	67
Gráfico 9 – Objectivos – Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	68
Gráfico 10 – Factores Críticos de Sucesso	69
Gráfico 11 – Indicadores de Desempenho – Financeiros.....	70
Gráfico 12 – Indicadores de Desempenho - Clientes	71
Gráfico 13 – Indicadores de Desempenho – Processos Internos	72
Gráfico 14 – Indicadores de Desempenho – Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	73
Gráfico 15 – Interesse na aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> na sua empresa?	74

Lista de Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

PME – Pequenas e Médias Empresas

I&D – Investigação e Desenvolvimento

EBIT – Resultados Operacionais (*Earnings Before Interest and Taxes*)

SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

VAB – Valor Acrescentado Bruto

CAE – Código de Actividades Económicas

Introdução

Qualquer ser humano desde a nascença que vai estabelecendo metas, objectivos e estratégias adaptadas a cada circunstância. Com as organizações sucede-se precisamente a mesma situação, desde que são fundadas, estabelecem metas e objectivos a atingir e implementam e adaptam estratégias conforme as circunstâncias e os “caminhos” que se propõem a trilhar.

Uma organização que não possua uma estratégia está confinada ao insucesso. Tem que ter uma visão, saber qual a sua missão e quais os objectivos para concretizá-la, bem como uma noção do seu enquadramento interno e externo.

As organizações que efectivamente conseguem alcançar vantagem competitiva seja na economia, seja no sector em que se inserem, têm estratégias definidas que se revelam fortemente dinâmicas, que se adaptam às novas realidades, ou seja, são organizações que tentam estar um passo à frente e tem em conta a sua envolvente.

A estratégia para ser bem sucedida deve ser elaborada em função de cada organização, formulada e implementada, tendo em conta a missão, as políticas, os objectivos, o ambiente interno e externo da organização, aproveitando as oportunidades e afastando as ameaças e, permitindo à organização ter vantagem competitiva sobre a concorrência.

Não basta formular e implementar a estratégia, é preciso conhecer o seu desempenho, os seus desvios, caso existam, face ao inicialmente planeado e as medidas correctivas a implementar para o futuro. É assim necessário avaliar e controlar, definindo níveis de desempenho, medidos por indicadores que apontam se desempenho pretendido está acima, abaixo ou ainda nos parâmetros inicialmente definidos ou entretanto revistos.

Entre várias ferramentas de avaliação e medição do desempenho da estratégia organizacional implementada, surge uma que merece neste trabalho especial relevo, o BSC.

O BSC surge diversas vezes referenciado como uma ferramenta de avaliação de desempenho, outras como uma metodologia estratégica a implementar nas organizações, dada a sua utilidade, versatilidade e por suprir lacunas que outras ferramentas de avaliação do desempenho possuem.

Além de se obter uma imagem verdadeira dos acontecimentos e resultados passados, o BSC permite também uma visão sobre a estratégia a longo prazo e sobre o correspondente impacto na definição existente.

O BSC permite definir e avaliar o desempenho de estratégias em quatro vertentes, a financeira, os clientes, os processos internos da organização e o nível de conhecimento.

Muitos autores como Freire, Certo e outros, apresentam muitas vezes a definição de objetivos, a formulação e implementação de estratégias e consequente avaliação e controlo, normalmente associada a exemplos de grandes organizações ou grandes grupos económicos como por exemplo, Salvador Caetano, Grupo Amorim, McDonald's, entre outros exemplos. Fica assim, muitas vezes a noção de que só os “grandes” podem pensar em estratégia uma vez que os mais “pequenos” na prática não têm muito para implementar dada a sua dimensão.

Uma vez que o tecido empresarial português é composto essencialmente por organizações de pequena dimensão, pretende-se com este trabalho, perceber até que ponto este tipo de organizações utilizam a estratégia e ainda o interesse na aplicabilidade de um modelo de um BSC para elas definido, de acordo com os dados recolhidos, analisando indicadores financeiros, como a taxa de crescimento das vendas, a liquidez geral, ou o grau de alavanca operacional, a par de indicadores de desempenho tais como a produtividade, a quota de clientes, a motivação e competência dos recursos humanos, entre outros.

Em suma, aplicar na medida do possível, um BSC avaliando assim a implementação da estratégia organizacional através de indicadores de desempenho.

Para isso, a presente dissertação, além da introdução e do contributo para a gestão, estrutura-se em quatro capítulos, na abordagem teórica, nas metodologias de investigação, na descrição e análise de dados e nas considerações finais.

No primeiro capítulo, pretende-se contextualizar e definir o que é a estratégia organizacional e várias definições associadas e de alguns conceitos que merecem também importância aquando da abordagem do tema, juntamente com o que é o BSC e as suas quatro perspectivas, descrevendo a sua importância no contexto organizacional e da estratégia e na medição de desempenho, enumerando alguns dos indicadores possíveis para cada uma das perspectivas.

No terceiro capítulo e antes das considerações finais, a par das metodologias de investigação, pretende-se fazer uma breve associação do BSC às PME em Portugal e seguidamente a análise aos dados recolhidos acerca do interesse na aplicabilidade do Balanced Scorecard, seguindo-se as Conclusões e os Anexos.

Contributo para a Gestão

Perante uma análise qualitativa de conceitos da gestão aliada a uma análise da aplicação na prática desses mesmos conceitos, este trabalho visa esclarecer e reforçar conceitos da estratégia e mais especificamente do BSC.

Espera-se conseguir um contributo para a Gestão reforçando esses mesmos conceitos, na medida em que este estudo possa servir de auxílio à Gestão e às organizações, no contexto da aplicabilidade do BSC em organizações de pequena e média dimensão.

Objectivos Gerais

Nesta dissertação pretende-se abordar os conceitos da estratégia organizacional e a medição e controlo do seu desempenho em organizações empresariais, abordando a avaliação e controlo estratégico.

Objectivos Específicos

Mais especificamente, pretende-se analisar o interesse na aplicabilidade do BSC, como ferramenta estratégica de medição, avaliação e controlo em organizações empresariais portuguesas de pequena e média dimensão, mais concretamente, em PME.

Assim, pretende esta dissertação responder se as PME portuguesas estão interessadas na aplicabilidade de um BSC, dada a sua dimensão e interesse demonstrado pelos conceitos de estratégia empresarial.

Capítulo I

1. Gestão Estratégica

O conceito de Estratégia torna-se muito abrangente em função da sua complexidade pelas variáveis que envolve.

A palavra estratégia provém do grego “strategos” que é um termo associado à liderança.

Citando Cruz (2006), “Pensar em estratégia é pensar para lá da espuma dos dias, para lá da imensidade dos pequenos detalhes e pensar no que realmente é determinante”.

Mintzberg (1994) sugere que a estratégia é um processo de análise dinâmico, sistemático e cíclico, de escolha e implementação. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) referem que consiste na reunião dos recursos, capacidades e competências de uma organização a trabalhar em prol de metas e objectivos definidos e dentro de um ambiente competitivo.

Chandler (1962) descreve a estratégia como um “longo processo racional” que tem como objectivo a maximização de vantagem competitiva no longo prazo e, Bartol e Martin (1998) defendem que é neste processo que a gestão define formula e implementa, com a vontade de que sejam alcançados todos os objectivos estratégicos definidos, dada a envolvente organizacional e os recursos que detêm internamente.

Citando Santos F. L. (1998), “De uma forma genérica, poder-se-á dizer que Estratégia é fazer opções que determinam a vida subsequente de uma organização ou de um individuo. Em consequência dessas opções deve resultar um conjunto articulado de orientações práticas para as várias acções, as quais visam garantir a coerência e consistência com essa escolha estratégica.”

Certo *et al.* (2005) dizem que se trata de um processo dinâmico e permanente que visa a continuidade da organização no seu meio envolvente, implicando a análise a este meio, ao estabelecimento de objectivos estratégicos e linhas orientadoras para a organização, definindo e formulando a estratégia a implementar e o seu respectivo controlo.

Porter (1996) refere que a estratégia deve resultar num conjunto de acções que permitam à organização a criação de valor e diferenciação face à concorrência, defendendo Porter (1987) que a estratégia de uma “organização diversificada” se divide em dois tipos de estratégias, a estratégia corporativa ou organizacional e a estratégia das unidades de negócio.

Kaplan & Norton (2004) referem que uma organização voltada para a estratégia demonstra como pretende criar valor para os seus accionistas, para os seus clientes e para a comunidade.

Para Santos A. J. (2008) a aplicabilidade da estratégia enorme, pois aplica-se a todo o tipo de organizações independentemente da sua forma ou dimensão, sejam elas militares, ou organizações com ou sem fins lucrativos.

1.1. Visão

Segundo Freire (1997), a Visão deve espelhar quais as metas e aspirações a que a organização se propõe no futuro, deve ser motivadora por forma a que os membros da organização alcancem a “excelência profissional”.

A visão deve assim contemplar a missão, os objectivos e a estratégia a implementar.

Se uma organização não definir de forma concreta os seus objectivos definindo metas para alcançá-los, além de não ter uma estratégia definida correctamente, não perdurará a longo prazo.

Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2008), se por um lado a visão se baseia na análise ao ambiente interno e externo da organização, revelando aquilo que a organização pretende ser, por outro lado, a missão específica de que forma e em que moldes, objectivos e unidades de negocio, a organização de agir para atingir os objectivos estratégicos.

1.2. Missão

Para Hitt, Ireland & Hoskisson (2008), a missão é uma “declaração de propósito e do alcance único” da organização que descreve os seus propósitos quer a nível interno, quer a nível externo, dadas as competências e os recursos existentes. Esta é eficaz se conseguir alinhar a organização nesse propósito e permitir alcançar vantagem competitiva.

Segundo Freire (1997), a missão deve conter a ideia base do negócio e ao mesmo tempo representar “os fundamentos da estratégia” organizacional para o futuro, referindo Certo *et al.* (2005) que a “missão organizacional” é a finalidade à qual uma organização se propõe, demonstrando a razão pela qual a organização tem razão de existir.

A missão consiste numa declaração escrita onde indique quais as orientações globais para o futuro da organização, devendo ser formulada para servir de guia de orientação para as pessoas da organização. Deve ser única e distinta, breve, simples e flexível para um fácil entendimento dos membros da organização.

Segundo Certo *et al.* (2005) apresenta-se a importância da missão nas organizações:

- Ajuda na concentração de esforços no mesmo sentido (alinhamento estratégico da organização);
- Assegura a conformidade dos “propósitos” estratégicos estabelecidos;
- Ajuda na correcta afectação de recursos e competências organizacionais;
- Define áreas de responsabilidade por grupos de actividades operacionais dentro da organização;
- Ajuda no desenvolvimento e consistência dos objectivos organizacionais a definir para a estratégia.

1.3. Objectivos

Referem Certo *et al.* (2005) que “Um objectivo organizacional é uma meta para a qual a organização direcciona todos os seus esforços.”

Para Santos F. L. (1998) os objectivos devem ser “especificados com maior ou menor detalhe”, porém devem sempre obedecer a alguns princípios como serem mensuráveis, no caso de difícil quantificação esta deve ser bem explícita, dimensão temporal, definindo prazos para a sua realização, evitarem o eventual conflito entre membros da organização, específicos, indicando exactamente o que se pretende não gerando dúvida, exigentes de esforços e consistentes a longo e a curto prazos, atingíveis ou alcançáveis, devendo ser consistentes com a missão e a estratégia delineada para a organização. Acrescentam Certo *et. al* (2005) que uma vez que objectivos fáceis não são tão aliciantes de realizar, da mesma forma que um objectivo inatingível será posto de lado à nascença.

Segundo Daft (2008), a nível organizacional, verificam-se três tipos de objectivos:

- Objectivos Estratégicos: São aqueles que compreendem as linhas orientadoras gerais para a organização no futuro;
- Objectivos Táticos: São dirigidos aos principais departamentos das organizações, com vista a realizar os objectivos estratégicos;
- Objectivos Operacionais: Estão direccionados para as pessoas, ou grupos de trabalho, que integram os principais departamentos das organizações, cumprindo de acordo com os objectivos táticos dirigidos ao departamento e consequentemente com os objectivos estratégicos gerais definidos.

A título de exemplo, a gestão define como objectivo estratégico um aumento da rentabilidade dos capitais próprios (relação percentual entre o resultado líquido do período e os capitais próprios) de 5%. Para isso é necessário atingir, por exemplo, um resultado líquido de período de € 50.000 fruto de um aumento do volume de negócios em € 100.000, sendo este um objectivo tático. Para alcançar o aumento proposto do volume de negócios é necessário que o Departamento A venda, por exemplo, aumente as vendas em 15.000 unidades de produto e o Departamento B em 12.000 unidades, definindo-se assim objectivos operacionais.

Pretendeu-se assim, demonstrar a ligação e dependência entre os objectivos estratégicos, táticos e operacionais, relacionados com os níveis organizacionais a que respeitam.

De acordo com Ford, McLaughlin & Nixdorf (1983), a gestão estratégica das organizações deve suportar-se dos objectivos estratégicos definidos como:

- Directrizes na tomada de decisões – Qualquer gestor vê-se obrigado a tomar decisões, um gestor que sabe quais os objectivos definidos para a sua organização, vê facilitada a tarefa da tomada de decisões para alcançar os objectivos propostos;
- Guia para aumentar a eficiência organizacional – Uma organização eficiente consegue atingir os seus objectivos com o menor número de recursos possível, daí a importância da definição clara e inequívoca dos objectivos organizacionais. Não confundir eficiência com eficácia, pois uma organização pode ser eficaz na realização dos objectivos propostos mas, pouco eficiente;
- Guia para a avaliação de desempenho – A gestão das organizações deve avaliar o desempenho dos seus recursos mediante a concretização dos objectivos e atribuir recompensas face ao concretizado. Os colaboradores devem conhecer os objectivos organizacionais a seguir para a realização destes e consequente motivação.

Dess & Miller (1997) referem que a principal diferença entre os conceitos de eficiência e eficácia, se resume entre "fazer bem as coisas" e "fazer as coisas certas", cada uma destas expressões associadas a cada um dos conceitos, respectivamente. Frequentemente, a gestão das organizações com a preocupação de fazer as coisas bem feitas, descuida-se de verificar se estão a fazer as coisas certas. A perspectiva estratégica ajuda a encontrar um compromisso

entre a eficiência, onde se procura produzir um efeito com o menor número de erros e meios e a eficácia, onde devem ser conhecidos os atributos correctos para produzir um efeito.

Peter Drucker (1954) defende que pode constituir um erro estratégico o enfoque em apenas um único objectivo, quando se definem os objectivos organizacionais, devendo ser definidos vários objectivos de uma só vez, de maneira a que sejam abrangentes a todas as áreas estratégicas e de negócio das organizações.

Segundo Certo *et al.* (2005), os objectivos organizacionais devem reportar e abranger oito áreas essenciais a nível organizacional:

- Posicionamento no mercado – Posicionamento da organização em relação à concorrência;
- Inovação – Os objectivos organizacionais devem conter metas para que a organização seja inovadora, mudando e melhorando também a gestão organizacional;
- Produtividade – Prende-se com a noção de eficiência, uma organização terá vantagem se conseguir produzir o mesmo volume de produção que a concorrência, usando menos recursos;
- Níveis de recursos – Devem ser definidos os níveis de recursos e respectiva quantificação de activos que a organização deve ter em sua posse para realizar a sua actividade;
- Criação de valor – A organização deve definir objectivos sobre os resultados que pretende atingir, com vista à criação de valor;
- Desempenho e desenvolvimento do administrador – Devem ser definidas metas para a gestão da organização, uma vez que será esta a dirigi-la no longo prazo. Devem também ser estabelecidos objectivos relacionados com o grau de desenvolvimento da administração em termos pessoais, para garantir que estes não se acomodem com o tempo;
- Desempenho e atitude do colaborador – As aspirações pessoais, as competências e as atitudes dos colaboradores devem ser tomadas em conta para a concretização dos objectivos. Os objectivos devem motivar os colaboradores a alcançar os objectivos propostos;
- Responsabilidade social da organização – Não basta definir objectivos para a organização atingir e esquecer o seu meio envolvente, devem ser definidos

objectivos que interessem à organização mas, simultaneamente ter o cuidado de que esses objectivos não causem um mau estar na sociedade que rodeia a organização.

Não é válido definir objectivos de uma forma linear, estes devem atender à área estratégica e nível estratégico da organização a que reportam, da correcta integração destes com a missão e a visão, depende o sucesso estratégico da organização a longo prazo.

1.4. Pensamento e Planeamento Estratégico

Antes de planear torna-se necessário e decisivo pensar, agrupar as ideias, as visões, os objectivos pretendidos, construindo um plano para por tudo isto em prática.

Em estratégia, segundo Freire (1997), surge a noção de pensamento estratégico associada à integração do conjunto de visões sobre a actuação da organização, por parte dos membros da gestão estratégica desta. Do pensamento estratégico deve resultar um plano que conduzirá à estratégia, pois o planeamento estratégico para ser bem sucedido, deve ser dinâmico e adaptável a novas situações ou realidade que a estratégia planeada para a organização possa vir a enfrentar.

Freire (1996) sugere cinco objectivos do plano estratégico:

- Pensamento Estratégico – O planeamento estratégico deve motivar a gestão organizacional a pensar em estratégia, definindo o que é essencial do que é acessório para a organização e para a estratégia. Deve ser um processo de aprendizagem organizacional;
- Comunicação – O planeamento estratégico deve contribuir para a comunicação interna da organização, atingindo todos os níveis organizacionais. As “orientações estratégicas” devem ser conhecidas e partilhadas dentro da organização para que todos as conheçam;
- Motivação – O planeamento estratégico deve motivar a organização para o cumprimento dos objectivos propostos. A gestão organizacional deve participar e conhecer todos os pressupostos do plano estratégico para poderem comunicar o motivar a organização defendendo que aquele plano é o que mais se adequa à organização e para esta ter sucesso;

- Coordenação – O processo do planeamento estratégico deve ser dinâmico e proactivo, devendo estar a organização coordenada nos diferentes níveis e áreas de negócio, contribuindo com soluções e melhorando a estratégia planeada;
- Controlo – O planeamento estratégico deve ser controlado e ajustado periodicamente, com vista a corrigir e melhorar as acções definidas para a estratégia, “podendo e devendo ser utilizado como um instrumento de controlo de gestão”.

De acordo com Bateman & Snell (1998), o planeamento estratégico compreende três níveis, à semelhança dos objectivos:

- Planeamento Estratégico – A este nível surge associada a gestão de topo, com a definição dos objectivos estratégicos e tomada de decisões para a organização, a longo prazo;
- Planeamento Tático – Este nível de planeamento, deve traduzir os objectivos e as estratégias definidas pela gestão de topo, em objectivos mais específicos, servindo de “ponte” entre o nível estratégico e o nível operacional;
- Planeamento Operacional – Este nível de planeamento está mais vocacionado para as acções e tarefas que os colaboradores da organização têm de levar a cabo para concretizar os objectivos táticos.

Freire (1997) descreve que além de um conjunto de análises ao ambiente organizacional, o planeamento estratégico deve reflectir uma “perspectiva integrada da actuação futura da empresa”, revelando quais as estratégias a implementar para alcançar os objectivos estratégicos e simultaneamente promover a comunicação interna e externa da organização, elevando o grau de motivação organizacional, permitindo o alinhamento da organização com a estratégia.

Para Vicente (2008), o planeamento deve ser baseado em “como” atingir os objectivos definidos e “com que meios”, fazendo frente às ameaças, aproveitando as oportunidades, duma forma proactiva assente em capacidades e competências orientadas para qualquer situação.

Segundo Fernandes & Ribeiro (2010), o planeamento estratégico é um processo que se renova continuamente, devendo contemplar a elaboração de previsões pois estas implicam uma extrapolação, para o futuro, das actuais tendências do negócio. O planeamento estratégico é necessário, precisamente, porque tais extrapolações do presente para o futuro,

raramente, estão correctas, mesmo a curto prazo. À medida que as organizações enfrentam ambientes cada vez mais complexos, dinâmicos e ameaçadores, os afazeres do dia-a-dia e a adaptação da organização face às condições ambientais em mudança passam a ser prioridades da organização.

1.4.1. Estratégias Planeadas vs Estratégias Emergentes

Mintzberg (1994) sugere dois tipos de estratégias diferentes, as estratégias planeadas e as estratégias realizadas, as primeiras são aquele tipo de estratégia que as organizações planeiam executar de acordo com os objectivos definidos e com as metas para alcançá-los, por sua vez as segundas são o tipo de estratégia que reflectem o que foi efectivamente realizado face ao planeado.

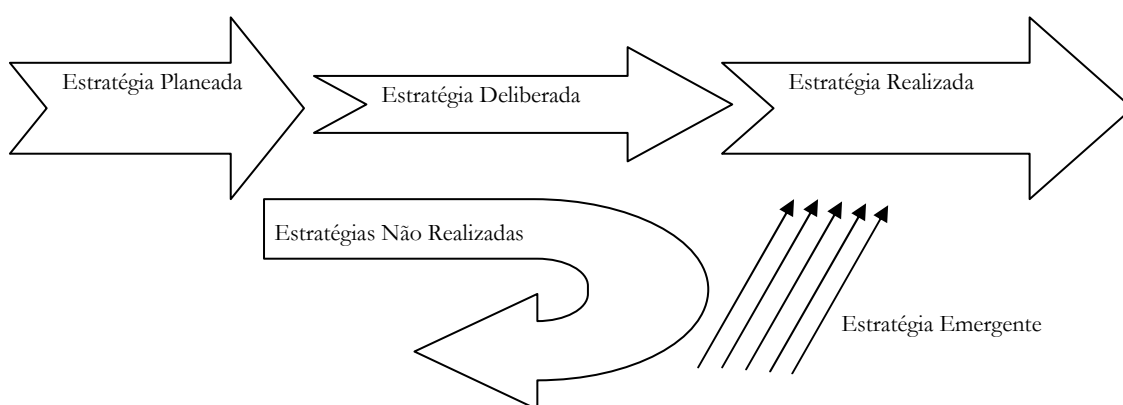


Figura 1 - Estratégias Deliberadas versus Estratégias

Fonte: Adaptado de Santos A. J. (2008)

Conforme se pode verificar na Figura 1, da estratégia planeada resulta a estratégia emergente mas, como as organizações não conseguem prever tudo o que pode acontecer ao implementar uma estratégia, a estratégia deliberada pode resultar em estratégia não realizada quer por opção ou por casualidade e finalmente a estratégia realizada pode ser influenciada por uma estratégia emergente.

Se a estratégia realizada for proveniente duma estratégia emergente, isto significa, que a organização não controlou o processo da estratégia e esta foi mal implementada, por sua vez se a estratégia realizada for resultado de uma conjugação entre a estratégia deliberada e a estratégia emergente, a organização foi capaz levar a cabo a estratégia implementada e soube controlá-la, efectuando as devidas adaptações à estratégia deliberada.

De acordo com Ferreira, Serra & Reis (2010), uma vez que as organizações possuem competências e estas, estão enraizadas na estrutura e na cultura da organização, importa adaptar estratégias pois estas são dinâmicas e adaptáveis à medida das realidades e envolvente organizacional, torna-se necessário seleccionar estratégias de adaptação porém, nada implica que estas sejam deliberadamente seleccionadas.

Em suma, Santos A. J. (2008), refere que as organizações devem deliberar as estratégias a implementar mas, devem ser flexíveis e dinâmicas permitindo as estratégias emergentes, pois assim deverão obter vantagem competitiva.

1.5. Tipos de Estratégias

Quando se abordam os tipos de estratégias existem dois tipos a ter em conta, as estratégias globais e as estratégias relacionadas com as unidades estratégicas de negócio.

Ao nível global podem-se verificar três estratégias:

- Concentração – Aposta-se no crescimento da organização, restringindo-se a um reduzido número ou gama de produtos ou serviços;
- Integração Vertical – A organização cresce de tal forma que entra nos negócios dos fornecedores ou dos clientes;
- Diversificação – Aposta-se em novos negócios, em outras áreas de negócio diferentes das que habitualmente a organização está habituada a trabalhar;

De referir que existem estratégias defensivas como o *turnaround* (inverter a posição num negócio que não esteja a correr bem), o desinvestimento (opção de venda dos activos da organização) e a liquidação (venda ou dissolução da organização) e, estratégias combinadas que podem conjugar estratégias globais com estratégias defensivas.

Michael Porter (1985) sugere três estratégias genéricas, relacionadas com as áreas estratégicas de negócios, que as organizações devem ter em conta quando definem a estratégia a implementar:

- Liderança de Custos – Permite às organizações a obtenção de retorno de capital superiores, porém existe a necessidade dessas organizações possuírem quotas de mercado confortáveis e poder de negociação das matérias, exigem também um controlo mais apertado dos fluxos de caixa e da sua correcta gestão;

- Diferenciação – Esta estratégia implica que as organizações acrescentem valor aos seus produtos, tornando-os diferentes, sendo percebidos com tal pelo público e, mais apetecíveis face aos da concorrência, permitindo ganhar vantagem competitiva face à concorrência e ganhar poder de negociação no mercado;
- Enfoque – As organizações apostam num nicho de mercado, numa segmentação para os seus produtos, dirigindo-se apenas a grupos restritos de consumidores e cativando a sua atenção. Estas organizações procuram atingir uma gama específica de mercado em vez de abranger todo o mercado.

As duas primeiras estratégias de Porter estão relacionadas com a indústria ou mercado global, sendo que a última estratégia mencionada é mais vocacionada para um sector ou segmento de mercado específico.

Para Certo *et al.* (2005), estas três estratégias de Porter, tornam-se úteis na formulação e implementação da estratégia, devendo porém respeitar o ambiente organizacional e as especificidades do sector de mercado em que a organização actua e as especificidades dos produtos.

Mintzberg *et al.* (2003) descrevem que 8 diferentes tipos de estratégias identificadas ou niveladas das estratégias deliberadas às estratégias emergentes:

- Estratégia planeada – Os objectivos são definidos pela gestão de topo da organização que vai, organizar e controlar a sua implementação.
- Estratégia empreendedora – Visão de um único líder relacionada com novas oportunidades, é este líder que controla a estratégia.
- Estratégia ideológica – Existe uma visão colectiva de todos os membros da organização, sendo esta muito proactiva no seu ambiente.
- Estratégia guarda-chuva – Existe apenas controlo parcial dos objectivos definidos pela organização, limitando a acção da organização à área de controlo.
- Estratégia de processo – A gestão apenas controla alguns pormenores da estratégia, deixando o essencial a cargo de terceiros.
- Estratégia desconectada – Os membros da organização agem deliberadamente, ou não, contra os objectivos definidos pela gestão, criando e adoptando objectivos diferentes.

- Estratégia de Consenso – Os membros da organização adoptam objectivos de forma convergente, não há uma estratégia definida pela gestão.
- Estratégia imposta – O ambiente externo da organização implicitamente define os objectivos que a organização deve seguir para levar a cabo a sua estratégia.

Sendo que algumas destas estratégias são mais implícitas (emergentes), outras mais explícitas (deliberadas), não deixando de ser estratégias na acepção do termo, apesar do tipo de estratégia a adoptar pelas organizações e das consequentes adaptações ou melhoramentos, as estratégias acima descritas, são todas formas, mais ou menos planeadas de forma mais deliberada ou por influências emergentes, de alcançar a missão e os objectivos propostos para a organização.

1.6. Formulação e Implementação da Estratégia

Definida a missão e os objectivos deve a organização definir e implementar a estratégia de acordo com as linhas gerais definidas.

Na formulação da estratégia a gestão organizacional deve ter em conta o risco associado e simultaneamente o custo de oportunidade de optar por uma determinada estratégia e não por outra alternativa.

A formulação estratégica está em grande medida dependente da estrutura da organização, dos membros da organização, da comunicação, motivação e integração destes com a estratégia, deles depende o seu sucesso.

Para Certo *et al.* (2005), a gestão estratégica das organizações não pode iniciar o processo de formulação estratégica sem primeiro compreender em que moldes a estratégia deverá ser definida, será através da análise ao ambiente interno e externo da organização, da análise aos pontos fortes a aos pontos fracos da organização que a gestão saberá situar a estratégia a implementar, esta por sua vez, será formulada a três níveis, organizacional, operacional e funcional.

Santos A. J. (2008) refere que a formulação estratégica é o processo resulta da agregação da visão com a missão e os objectivos estratégicos, após analisado o meio envolvente da organização as “competências nucleares”, o nível de experiência e competência da gestão e dos colaboradores e a preocupação da estratégia ser dotada de responsabilidade social e se dirigir também para os *stakeholders* da organização.

A implementação da estratégia depende da liderança da organização, do empenho da motivação dos seus membros, da estrutura organizacional adequada à estratégia a implementar, a correcta função da gestão (organizar, planear, dirigir e controlar) é aqui preponderante para uma boa implementação da estratégia adoptada.

Certo *et al.* (2005) referem ainda que quando se pensa em implementar uma estratégia, a gestão deverá estar ciente da vontade organizacional, para a concretização dos objectivos e da estratégia, para isso é necessário avaliar a estrutura da organização e conhecer a cultura organizacional existente, conhecer as “crenças, valores e atitudes” existentes entre os colaboradores, pois destes depende em larga escala, o sucesso da estratégia, por outro lado é necessário que a gestão seja conhecedora da estratégia que pretende implementar, de forma a motivar, afectar recursos, controlar e motorizar progressos, em suma alinhar a organização com a estratégia.

Assim, de acordo com o que menciona Santos A. J. (2008), a implementação estratégica visa por em prática a execução da estratégia “através das pessoas”, assegurando o alinhamento da organização com a estratégia e concretização dos objectivos estratégicos “traçados”.

1.6.1. Análise SWOT

Na formulação da estratégia a implementar nas organizações, a gestão deve suportar-se de uma das mais importantes ferramentas estratégicas, a análise SWOT, onde são analisadas as oportunidades e ameaças do meio envolvente da organização e ainda as forças e fraquezas da organização.

Refere Freire (1997) que depois de conjugados os factores críticos de sucesso com as principais competências da organização, torna-se necessário avaliar, quais os pontos fortes e fracos da organização e relacioná-los com a sua envolvente externa, permitindo o encontro de alternativas às oportunidades ou ameaças encontradas nessa envolvente.

Esta ferramenta, para Santos A. J. (2008), permite analisar e reflectir sobre a estratégia uma vez que compara o ambiente interno com o “meio envolvente contextual e transaccional” da organização, permitindo aferir o alinhamento entre os dois ambientes e conhecer eventuais desvios.

A envolvente contextual é aquela que engloba factores como o contexto económico, o contexto social e cultural, o contexto político e o contexto tecnológico, a envolvente

transaccional é aquela que compreende a comunidade onde se insere a organização, os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

Ferreira, Li & Serra (2010) referem que em estratégia e negócios internacionais, importa conhecer os comportamentos competitivos que possam limitar a capacidade de conhecer e explorar conhecimentos e práticas locais, para se avançar com estratégias específicas de acordo com as localizações.

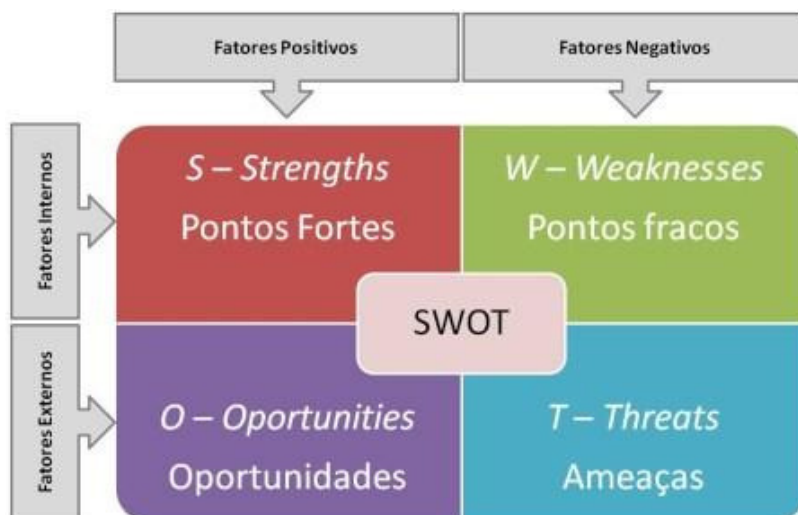


Figura 2 - Análise SWOT

Fonte: <http://blogpegg.wordpress.com/2010/08/09/analise-swot/>

Analisando a Figura 2, a construção deste modelo de análise assenta:

- Análise ao ambiente interno definindo quais os pontos fortes e os pontos fracos da organização;
- Análise ao ambiente externo definindo quais as principais Oportunidades e Ameaças que a organização enfrenta do seu meio envolvente;
- Para facilitação da análise, inscrição em cada célula respectiva do modelo da análise SWOT dos itens resultantes da conjugação dos factores relacionados com os dois ambientes organizacionais.

Esta ferramenta de análise é importante, segundo Costa (2007), pois permite com base numa recolha de dados, uma facilitada obtenção de informações que permitem elaborar, mais rigorosamente, um plano de definição de estratégias a implementar, melhorando o desempenho da concretização dos objectivos estratégicos e a sua calendarização.

1.6.2. Factores Críticos de Sucesso

Depois de analisados o ambiente organizacional e as envolventes contextual e transaccional, Freire (1997) menciona que importa definir “actividades ou variáveis de gestão” que quando bem executadas, permitem à organização um bom desempenho, são estas actividades ou variáveis chave os factores críticos de sucesso. Os factores críticos de sucesso devem atender às características dos clientes, combinadas com o tipo de concorrência existente, pois são os factores críticos de sucesso que mais valor proporcionam aos clientes diferenciando a organização da concorrência, criando valor a esta.

1.6.3. Competências Distintivas

Analisando o ambiente interno da organização, pode aferir-se quais os pontos fracos e os pontos fortes desta, é destes últimos que organização deve tirar partido para melhor satisfazer as necessidades dos seus clientes, sendo superiores à concorrência.

Segundo Freire (1997), dos pontos fortes da organização, aqueles que mais se evidenciam, estando caracterizados de diferenciação, são as competências distintivas da organização. Estas competências distintivas proporcionam valor aos clientes da organização, pois são difíceis de imitar, por serem diferenciadoras e, permitem o acesso a novos mercados.

1.6.4. Vantagem Competitiva

Refere Freire (1997) que depois de definidas as estratégias, a organização deve conhecer os factores-chave de certos segmentos de mercado onde apostar, como competir com a concorrência, “saber qual a vantagem competitiva a explorar em cada negócio”. Uma organização que seja possuidora de vantagens competitivas terá “uma taxa de rentabilidade a longo prazo superior à da média da indústria”, esta rentabilidade mede-se em termos operacionais.

Surge também frequentemente a noção de diferenciação e de factores críticos de sucesso associada ao alcance de vantagem competitiva pela organização.

1.6.5. Modelo das Cinco Forças de Porter

À semelhança do Modelo da análise SWOT, o Modelo das cinco forças de Porter é outra ferramenta de análise estratégica que serve de suporte à gestão das organizações aquando da formulação da estratégia a implementar.

Michael Porter (1985) desenvolveu um modelo, representado na Figura 3, que analisa cinco forças, que são constituídas por fornecedores, clientes, ameaça de novas organizações concorrentes no mercado, as organizações produtoras de produtos substitutos e estas quatro forças interagem dinamicamente com a concorrência e a rivalidade na indústria.

Segundo Freire (1997), o modelo das cinco forças analisa a envolvente transaccional e contextual das organizações, agregando a concorrência entre os actuais, os potenciais e os substitutos e ainda o poder negocial quer dos fornecedores quer dos clientes em relação à indústria, este modelo “explica assim a origem da rentabilidade estrutural das indústrias”.



Figura 3 - Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: Adaptado do Modelo de Michael Porter em

<http://paginas.fe.up.pt/~ei06073/wiki/doku.php?id=5ano:5ano1semestre:pesi:analisepesi>

Analisando o modelo das cinco forças de Porter segundo Freire (1997):

- Potencial de novas entradas – Novas organizações terem a possibilidade de entrar no mercado ou na indústria em competição, quanto maior o número de entradas, será tendencialmente menor a “rentabilidade estrutural do negócio”. Os novos concorrentes podem encontrar barreiras à entrada, como por exemplo, a diferenciação do produto pelas organizações existentes, economias

de escala de que beneficiam as organizações existentes, os elevados investimentos de capital para entrar no mercado, conseguir acesso a canais de distribuição, entre outros;

- Produtos substitutos – Possibilidade de surgimento de produtos substitutos capazes de satisfazerem as mesmas necessidades dos consumidores, quanto maior o potencial de produtos substitutos, será tendencialmente menor a “rentabilidade estrutural do negócio”;
- Poder negocial dos fornecedores – É a capacidade que os fornecedores têm de definir em que termos e em que moldes os seus produtos são disponibilizados à indústria, quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, será tendencialmente menor a “rentabilidade estrutural do negócio”;
- Poder negocial dos clientes – É a capacidade que os clientes têm para decidir em que termos e em que moldes estão dispostos a adquirir os produtos na indústria, quanto maior for o poder negocial dos clientes, será tendencialmente menor a “rentabilidade estrutural do negócio”;
- Rivalidade entre concorrentes – É o mercado a funcionar, e a “intensidade competitiva” entre as organizações que se encontram na indústria, quanto maior for a rivalidade entre concorrentes, será tendencialmente menor a “rentabilidade estrutural do negócio”.

Para Schneider *et al.* (2008), este modelo revela uma imagem nítida da actividade ou sector, ao desdobrar sua cadeia de valor, desde os fornecedores aos clientes e abordando também a concorrência, destacando o papel central da actividade organizacional na criação de valor, seja pelo baixo custo ou diferenciação, revelando a interdependência entre fornecedores e clientes.

1.7. Avaliação e Controlo

Santos F. L. (1998) refere que é neste ponto que se sabe se o que foi pensado a nível da estratégia está a ser correctamente aplicado dentro da organização e segundo Santos A. J. (2008), este é um dos processos estratégicos chave para o sucesso da estratégia, pois avalia, monitoriza e controla o nível de concretização dos objectivos estratégicos definidos, apoiando a tomada de decisões.

Para Certo *et al.* (2005), o controlo organizacional deve centrar-se na “monitorização e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que este funcione apropriadamente”, garantindo que todos os objectivos e metas planeadas pela gestão estratégica sejam alcançados e se tornem realidade. Apesar de parecer um mero processo operacional, este pode tornar-se um desafio complexo para a gestão.

Torna-se fulcral avaliar o desempenho organizacional e como este se reflecte nos objectivos definidos para alcançar a estratégia.

Lawton (2002) defende alguns motivos para a necessidade de medição do desempenho organizacional:

- Alinhamento da missão com a estratégia, com as competências, os valores e os comportamentos organizacionais;
- Aperfeiçoamento continuado dos processos e produtos;
- Quantificação dos sucessos e fracassos atingidos pela organização.

Refere Santos A. J. (2008) que os sistemas de controlo mais usuais aplicados nas organizações, englobam três subsistemas:

- Controlo Estratégico, este subsistema avalia, controla e monitoriza as linhas orientadoras da estratégia organizacional, analisando a componente externa e a componente interna das organizações e avaliando e tirando partido dos factores críticos de sucesso;
- Controlo Operacional, avalia a controla se os processos produtivos são eficazes e eficientes;
- Controlo Orçamental, avalia, controla e monitoriza os indicadores económico-financeiros para que não se verifiquem desvios orçamentais e se cumpra com o orçamento estipulado para a organização.

Para Kutucuoglu, Hamali & Sharp (2001), a medição de desempenho devolve à gestão das organizações um *feedback* da estratégia, sendo possível desta forma perceber qual o grau de motivação organizacional para o cumprimento da estratégia, o nível de aprendizagem organizacional e o empenho de todos no cumprimento dos objectivos estratégicos, ou seja, ao alinhamento organizacional com a estratégia.

Segundo Santos A. J. (2008) depois de definidos os objectivos e metas estratégicas para a organização, a gestão acompanhará a sua consecução comparando os indicadores associados a cada objectivo entre o passado e o presente, emitindo quadros e relatórios transversais a

diferentes níveis organizacionais, esta circulação de quadros entre níveis da organização permite um aumento da comunicação organizacional e ainda perceber o grau de aprendizagem interna, proporcionando um *feedback* da estratégia e dos processos a esta associados, permitindo a sua permanente correcção ou melhoramento para o futuro.

Nas organizações, avaliadores e avaliados têm normalmente, objectivos diferentes a alcançar e diferentes tipos de desempenho a avaliar. Citando Camelo *et al.* (2008), “As organizações estão preocupadas com a manutenção e desenvolvimento da organização, os avaliadores com a melhoria do desempenho dos colaboradores e do relacionamento interpessoal e os avaliados com a procura de *feedback* sobre o seu desempenho. A falta alinhamento dos objectivos destes intervenientes pode condicionar a eficácia do sistema de avaliação”.

Segundo Amaral (2008), uma “comunicação *bottom-up*” apenas reporta à gestão organizacional erros ou falhas ocorridos, reflectindo assim, apenas acontecimentos passados.

Torna-se essencial para uma correcta avaliação e controlo da estratégia, a existência de comunicação entre todos os diferentes níveis organizacionais independentemente da hierarquia, pois uma organização que comunica é uma organização motivada e alinhada com a estratégia e que melhor compreende os erros passados e melhor se prepara para as falhas do futuro.

1.7.1. Ferramentas de Avaliação e Desempenho

Durante muito tempo o controlo e a avaliação do desempenho das organizações suportava-se nas peças contabilísticas e em outros relatórios internos.

Neves (2005) refere, “Os sistemas de avaliação e controlo da performance baseiam-se no sistema geral do termóstato em que se acompanham o resultados por comparação com os objectivos e, caso haja desvios significativos, intervém-se com decisões correctivas de modo a conseguir alcançar-se os objectivos ou, em última instância, a alteração da conjuntura ou outra, pode levar a gestão a pretender alterar a estratégia, o plano e/ou os objectivos.”

Quando se conduz um automóvel, além da atenção que deve ser prestada às condições da estrada e do trânsito, deve também ter-se em atenção ao painel de instrumentos do automóvel, pois este indica a velocidade a que o condutor se desloca, o esforço da aceleração no motor, a temperatura no motor, e combustível que se dispõe, entre outros.

Nas organizações sucede a mesma situação, os gestores além de terem a necessidade de prestar atenção à forma como gerem a organização e ao seu meio envolvente, devem ter

um “painel de instrumentos” que revelem o desempenho, os recursos e as competências da organização, por forma o poderem prestar atenção “às condições da estrada e da sua envolvente” e saber qual a “velocidade” de deslocação da estratégia da organização e o esforço pedido a esta.

Os *dashboards* não são mais que meros quadros indicativos do desempenho das várias vertentes da estratégia e do seu desempenho nas organizações.

Segundo Eckerson (2006), as organizações necessitam de *dashboards*, um painel de desempenho que traduz a estratégia organizacional em objectivos, medidas, iniciativas e tarefas personalizadas por níveis estratégicos ou individualmente. Os *dashboards* são uma ferramenta de gestão estratégica pois comunicam com os objectivos estratégicos, com as pessoas da organização, permitindo monitorizar e gerir os processos necessários para atingir os objectivos.

O *Tableau de Bord*, segundo Gautier & Lupé (1975), é um conjunto de tabelas, gráficos e análises que comparam as variações quer ao nível interno quer ao nível externo da organização, permitindo orientar directa ou indirectamente as decisões dos responsáveis.

Louro (2009) descreve o BSC como um modelo de avaliação e performance organizacional, que traduz um equilíbrio entre os objectivos estratégicos e as medidas de desempenho financeiras e não financeiras, as perspectivas internas e externas da organização, permitindo o acompanhamento e monitorização do “progresso na aquisição de capacidades e na aquisição de activos intangíveis necessários para o crescimento” da organização no futuro. A aplicação prática deste modelo permitiu, que mais do que uma metodologia de avaliação e desempenho, o BSC se tornasse numa importante metodologia de gestão estratégica.

Para Russo (2006) os sistemas tradicionais como o *Tableau de Bord* entre outros, que se suportam em indicadores económico-financeiros, espelham essencialmente o desempenho passado da organização e pouco ou nada revelam sobre o futuro e quais as decisões a tomar. Este tipo de ferramentas, por se revelarem pouco dinâmicas, simultaneamente pouco voltadas para o desempenho futuro da estratégia, conduzem muitas vezes ao insucesso ao seu insucesso, daí a necessidade de recurso ao BSC uma vez que é o mais voltado para o futuro a longo para das organizações.

Para Maia *et al.* (2009), a gestão estratégica deve considerar nas suas decisões de avaliação e controlo do desempenho das secções ou produtos da organização, critérios de carácter social e ambiental e não apenas critérios económicos e financeiros, tentando criar valor sustentável e alcançando vantagem competitiva para a organização.

Capítulo II

2. *Balanced Scorecard*

O BSC foi desenvolvido em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, dois docentes da Harvard Business School.

Referenciado por muitos autores como uma ferramenta, por outros como uma metodologia, o BSC não é mais do que uma ferramenta de apoio à estratégia em termos de controlo e avaliação e, ao mesmo tempo uma metodologia estratégica adoptada pelas organizações no decorrer da formulação e implementação da estratégia.

Podem ser visto como uma ferramenta na medida em que auxilia a gestão estratégica na avaliação e controlo do desempenho estratégico das organizações e por outro lado, como uma metodologia pois agrega um conjunto de objectivos e metas estratégicas a que as organizações se propõem, funcionando como elemento de agregação e alinhamento da estratégia.

O BSC divide-se em quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional, representadas na Figura 4, que alinhadas com a missão, a visão e a estratégia das organizações formam um sistema de gestão estratégica que se baseia na análise de indicadores de desempenho das diferentes perspectivas e que permitem avaliar o desempenho estratégico, conforme se pode verificar na Figura 5.

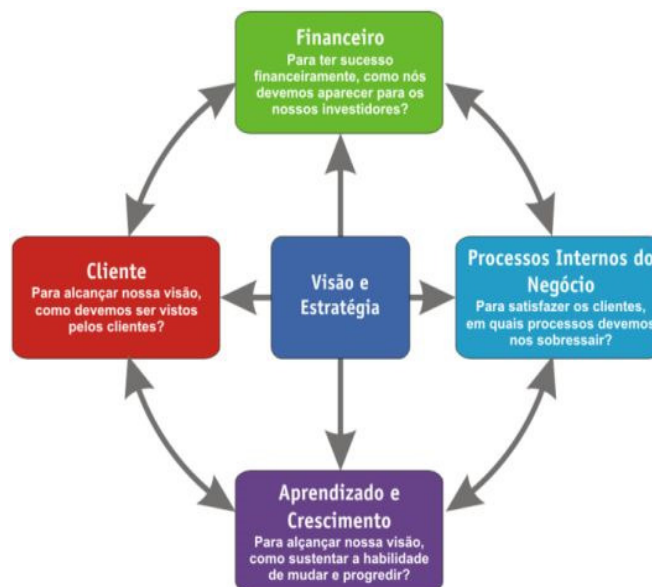


Figura 4 – *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton,

http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

Citando Kaplan & Norton (1996), “O Balanced Scorecard é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de medidas de desempenho.”

Segundo Russo (2006), o BSC, não visa apenas controlar o desempenho das organizações mas, também ajudar a implementar a estratégia das mesmas, fixar objectivos, tornar as acções coerentes com a estratégia e os objectivos e aprender com o *feedback* resultante da experiência, adequando o posicionamento da organização com essa aprendizagem.

Permitindo comparar o desempenho financeiro do passado com o desempenho estratégico pretendido para o futuro, Kaplan & Norton (1996) referem que as quatro perspectivas que constituem o BSC, vão mais além da simples análise de um conjunto de indicadores e correspondentes valores, formando um completo sistema de gestão estratégica de longo prazo a ser adoptado pelas organizações que preenche a principal falha dos sistemas de gestão, a obtenção de um determinado desempenho organizacional que permita num dado momento avaliar o desempenho da estratégia. O BSC ganha grande relevo a nível das organizações quando deixa de ser um sistema de medição do desempenho organizacional e passa a ser um sistema de gestão estratégica.

Ao nível da referência para muitos autores de se tratar de uma ferramenta ou de uma metodologia, o BSC ganha importância nas organizações quando deixa de ser uma mera ferramenta de avaliação de desempenho e passa a ser uma metodologia adoptada pelas organizações como um todo, alinhada com a missão, a visão e os principais objectivos, representada na Figura 5.

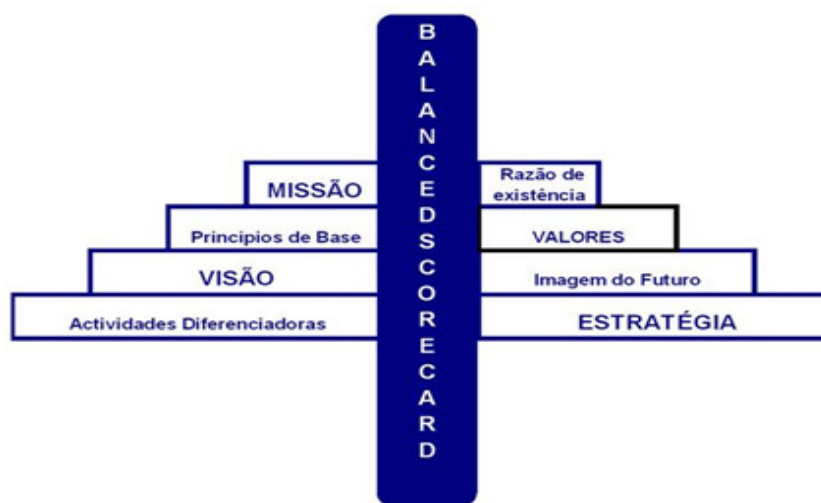


Figura 5 – O BSC adaptado aos conceitos da Estratégia

Fonte: Amaral (2008)

Visto como uma metodologia para Nair (2004), o BSC apoia a gestão nos desafios estratégicos fazendo um balanço das diferentes perspectivas e da execução estratégica, traduzindo o desempenho da estratégia no terreno, tratando-se ainda de uma metodologia de ampla aplicabilidade, pois é transversal a diferentes tipos de negócios e organizações, usa a mesma linguagem em todos os níveis internos das organizações, procurando alinhar a organização nos objectivos e metas estratégicas.

Cruz (2006) refere que o BSC contempla os indicadores financeiros e não financeiros, na medida em que estes últimos complementam os primeiros em relações causa-efeito, permitindo à gestão estratégica dispor de um “painel de instrumentos equilibrado” sobre as quatro perspectivas, dando uma imagem real do desempenho estratégico.

Neste sentido, para Oliveira, Rodrigues & Eiriz (2011), o BSC descreve a visão da organização através da selecção e medida de indicadores de desempenho capazes de avaliar os factores críticos para cada perspectiva. Estes indicadores “permitem uma avaliação objectiva e comprovável”, devolvendo à gestão um *feedback* do desempenho para cada perspectiva.

O conceito de sinergia, onde se unem esforços colectivos em função de objectivos comuns, ganha enorme relevo quando se aborda o BSC pois, trata-se de uma alavanca no processo que alinha a organização com a estratégia e o seu consequente sucesso.

A “maximização” destas sinergias permite uma flexibilização das organizações e das suas estruturas. Santos A. J. (2008) refere ainda, que o BSC permite ainda às organizações a tomada de conhecimento em “tempo real” do desempenho estratégico permitindo portanto a tomada de decisões ou mudanças estratégicas em “tempo útil”.

Para os seus mentores, Kaplan & Norton (1996), o BSC pode revelar-se útil na estratégia de organizações sem fins lucrativos, funcionando como ferramenta de motivação mas, com as adaptações necessárias a este tipo de organizações, normalmente voltadas para servir a sociedade, onde a comunicação interna e externa com os resultados do desempenho estratégico, permitirão a este tipo de organizações o alcance dos objectivos estratégicos e das suas missões.

Segundo Gomes & Liddle (2009), assim como ferramenta estratégica de apoio à medição da performance e de aplicabilidade em organizações internacionais, o uso e aplicação do BSC não é apenas válido para organizações que visam o lucro mas, também para organizações sem fins lucrativo e outras similares, com vista a ajudar a gestão na medição da performance dos objectivos definidos por estas. Porém como o seu uso neste tipo de organizações não é tão comum, deverá ser mais testado quanto à sua aplicabilidade concreta mediante o tipo de organização sem fins lucrativos em causa.

2.1. Perspectiva Financeira

Esta torna-se a mais usual das perspectivas, independentemente da adopção do BSC como apoio à estratégia organizacional, pois mesmo as organizações menos voltadas para a estratégia medem o seu desempenho financeiro, sendo no BSC esta perspectiva, chave por onde se regem todas as outras três.

Qualquer pessoa pode estabelecer níveis de satisfação com o seu modo de vida mas, numa primeira aceção estabelece metas e objectivos de acordo com as suas finanças pessoais, define os padrões de vida, de consumo e de poupança de acordo com os valores financeiros que tem ao seu dispor e da forma como os pode gerir dada a sua envolvente.

No que respeita às organizações sucede-se a mesma situação, antes sequer de pensar abordar a estratégia, as organizações implicitamente devem apresentar as suas metas de acordo com a sua estrutura e com o meio envolvente, baseando-se em indicadores de desempenho financeiros básicos, como por exemplo a taxa de crescimento do volume de negócios ou os resultados operacionais (EBIT).

Para Kaplan & Norton (1996), esta perspectiva serve como orientação para as outras perspectivas do BSC, pois um bom desempenho financeiro numa organização influencia e orienta o desempenho das outras três perspectivas.

Segundo Cruz (2006), uma vez que as organizações que visam o lucro têm como principal objectivo aumentar o seu valor, é através desta perspectiva que a organização pode aferir se as políticas estratégicas implementadas geram bons resultados económicos e financeiros e satisfazem o valor esperado pelos accionistas.

Esta perspectiva deve ter sempre em conta, de acordo com Nair (2004), os objectivos definidos pelas outras perspectivas que compõem o BSC e em conjunto alcançar os objectivos e metas estratégicas definidas para a organização como um todo.

Santos R. A. (2006) refere que uma vez que o BSC deve reflectir os objectivos estratégicos das organizações a longo prazo, importa relacionar os indicadores financeiros que servem de suporte à perspectiva financeira com o ciclo de vida dos produtos e consequentemente das organizações.

O Quadro 1 apresenta um exemplo deste facto:

Quadro 1 – O *Balanced Scorecard* e o ciclo de vida das organizações empresariais

Fases	Objectivos
Crescimento	- Aumentar o volume de negócios - Reduzir as despesas
Manutenção	- Aumentar os resultados operacionais - Crescer a margem bruta - ROE (<i>Return on Equity</i>) - ROCE (<i>Return on Capital Employed</i>) - EVA - Aumentar o valor para o accionista
Maturidade	- Manter elevado o fluxo financeiro

Fonte: Adaptado de Santos R. A. (2006)

Santos R. A. (2006), referindo-se a Kaplan e Norton, menciona acerca destas três fases do ciclo de vida:

- Na fase de crescimento são necessários investimentos para aumentar o potencial de crescimento, porém o montante em investimentos pode reflectir *cash flows* negativos e baixo retorno do capital investido;
- Na fase da manutenção a principal preocupação das organizações deve centrar-se na manutenção da quota de mercado ou no seu aumento. Os *cash flows* tendem para zero;
- Na fase da maturidade deve ser esperado retorno dos investimentos passados, visto que esta é uma fase curta, não devem ser efectuados grandes investimentos. Deve ser dada importância ao controlo dos *cash flows* nesta fase.

Das várias técnicas contabilísticas e financeiras mais usuais adoptadas pelas organizações, verifica-se o uso mais recorrente à análise de rentabilidades dos clientes e seus custos relacionados, individualmente. Porém, segundo Santos, Gomes & Arroiteia (2010), o BSC baseia-se em medidas orçamentais por grupos de actividades e técnicas de custeio relacionadas com o ciclo de vida do produto.

2.2. Perspectiva dos Clientes

Esta perspectiva permite o alinhamento dos indicadores económicos e financeiros com os objectivos definidos relativamente aos clientes.

A preocupação das organizações não deve apenas centrar-se na satisfação dos seus clientes mas, também com o alinhamento dos objectivos estratégicos definidos com a missão. Assim esta perspectiva deve traduzir os objectivos estratégicos relacionados com os clientes definidos pela organização e desta forma ajudar a segmentar estrategicamente o tipo de clientes que a organização necessita para satisfazer esses objectivos.

Kaplan e Norton (1996) definem cinco medidas relacionadas com a perspectiva dos clientes, “agrupadas numa cadeia formal de relações causa e efeito”, representadas na Figura 6:

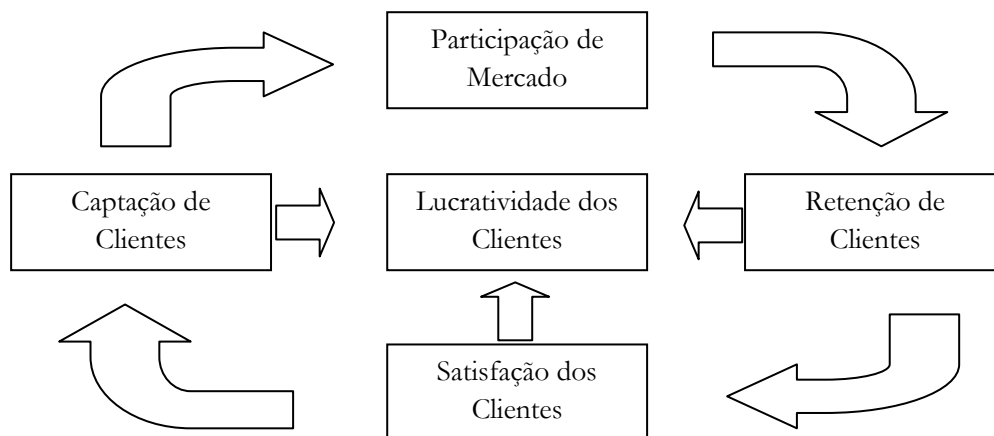


Figura 6 – Cinco medidas relacionadas com a perspectiva dos Clientes
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Quadro 2 – Cinco medidas relacionadas com a perspectiva dos clientes

Participação de Mercado	Reflecte a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com os seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Estas cinco medidas, descritas no Quadro 2, estrategicamente relacionadas proporcionam à gestão das organizações o cumprimento dos objectivos estratégicos definidos relativamente aos clientes e a medição da performance desta perspectiva do BSC.

2.3. Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva do BSC Kaplan & Norton (1996) referem que a gestão estratégica das organizações deve definir quais os processos que são fundamentais para o cumprimento dos objectivos estratégicos.

Deve ser avaliada a operacionalidade dos processos internos da organização e implementado um processo de melhoria contínua destes processos, numa lógica de eficiência, onde se inclui por exemplo a identificação das necessidades dos clientes e previsão dos passos a dar no futuro para satisfazer essas necessidades.

Para Russo (2006) é crucial saber quais as tecnologias, as competências e os processos essenciais para diferenciar a organização da concorrência e ainda especificar quais os indicadores a avaliar nesta perspectiva do BSC.

Pretende-se nesta perspectiva, segundo Brewer & Speh (2000), definir processos internos para cumprir e ir além das expectativas e necessidades dos clientes, fazendo recurso a medidas não financeiras divididas em quatro tipos: orientação para a qualidade; tempo; orientação para a flexibilidade; medição dos custos.

Como já foi mencionado, é nesta perspectiva do BSC que as organizações aferem da eficiência dos seus processos para alcançar os objetivos estratégicos traçados com vista a satisfazer as necessidades dos clientes. É nesta fase que surge uma cadeia de valor que as organizações usam como modelo para a construção da perspectiva dos processos internos.

Na implementação estratégica é executado um conjunto de acções que respeitam a diferentes níveis organizacionais, que em termos globais revelam o desempenho estratégico das organizações. Segundo Freire (1997), para “maximizar o potencial estratégico” das organizações, deve verificar-se uma “integração estratégica e operacional” das acções implementadas aos diferentes níveis da organização, esta integração organizacional da estratégia, assenta numa cadeia genérica de valor.

Apresenta-se na Figura 7, a cadeia genérica de valor que engloba três grupos de processos principais: inovação, operações e serviço de pós-venda.

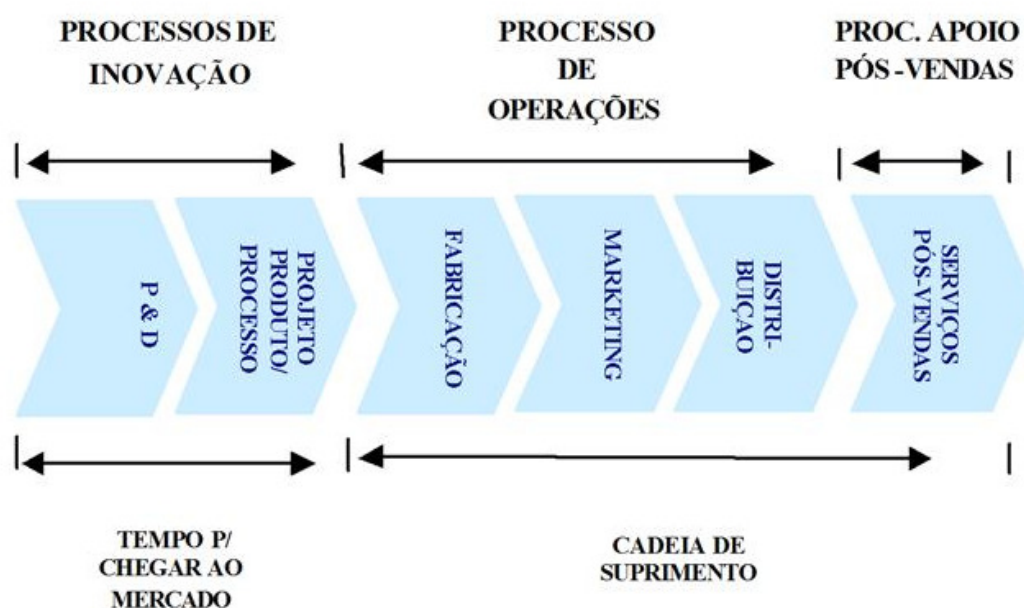


Figura 7 – O modelo genérico da cadeia de valor

Fonte: Adaptado de Freitas & Pamplona (1999) do modelo genérico da cadeia de valor de Kaplan & Norton

Russo (2006), analisando o modelo genérico da cadeia de valor de Kaplan e Norton, descreve o processo de inovação, o processo operacional e o serviço de pós-venda:

Processo de Inovação – Esta é a fase da análise às necessidades dos clientes, que já existem no mercado e em que condições e, desenvolvimento de produtos e serviços é necessário ter para dar resposta a essas necessidades.

Processo Operacional – Este processo inicia com a encomenda do cliente, passa pelo cumprimento dos prazos definidos com o cliente e termina com a entrega ao cliente.

Serviço de Pós-venda – Este serviço está relacionado com o cumprimento das condições de pós-venda após a entrega do produto, nomeadamente as devoluções, garantias, reclamações e assistências técnicas contratadas.

A perspectiva dos processos internos procura assim, segundo Santos R. A. (2006), ajudar as organizações a encontrar quais os processos internos fundamentais para a criação de valor e também ajudar na medição da performance destes processos com vista ao seu aperfeiçoamento.

2.4. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Aquando do desenvolvimento do BSC em 1992 pelos seus autores, Kaplan e Norton consideraram esta perspectiva como sendo a perspectiva da Inovação e Aprendizagem. Mais tarde, em 1996, concluíram que fazia mais sentido considerar que a Inovação pertencia aos processos internos por fazerem parte integrante da cadeia de valor.

Para Lopes (2011), a propriedade intelectual de uma organização é talvez a fonte mais visível de activos intangíveis, sendo o seu esforço visível no registo de patentes, suportado por pesquisa, investigação e desenvolvimento, uma procura pela inovação, constituindo esta, uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Segundo Russo (2006), a quarta e última perspectiva do BSC, serve de suporte às organizações para analisar quais as competências organizacionais, as mudanças e os aperfeiçoamentos necessários para garantir um processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Depois de definidos os objectivos estratégicos a levar a cabo na perspectiva financeira, na do cliente e nos processos, as organizações deverão em princípio alcançar vantagem competitiva e sucesso estratégico, importa porém alinhar os recursos organizações com os objectivos traçados.

Kaplan & Norton (1996) mencionam que os objectivos definidos para esta perspectiva do BSC são resultantes dos objectivos definidos para as outras três perspectivas anteriores. Se a longo prazo as organizações não investirem na aprendizagem organizacional, poderão nem sequer ter sucesso a curto prazo, sendo assim esta perspectiva a par das outras três, uma perspectiva focada no futuro das organizações.

Gering & Rosmarin (2002) defendem que pensar em aprendizagem e crescimento é o mesmo que pensar nas competências certas para ser diferenciador e competir no futuro.

Russo (2006) refere que Kaplan e Norton defendem nesta perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento, três categorias principais de medição de desempenho: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; Motivação, *empowerment* e coordenação (alinhamento).

Capacidades dos Funcionários – Estes não devem apenas cumprir ordens e processar os pedidos dos clientes, devem ter uma atitude mais proactiva, sabendo identificar quais as necessidades dos clientes. Uma vez que os funcionários podem assumir várias funções é determinante investir em formação.

Capacidades dos Sistemas de Informação – Na era do conhecimento actual, os sistemas de informação devem ser fiáveis e reflectir factos fiáveis e verdadeiros sobre os clientes, os processos internos e as consequências do desempenho financeiro. Os sistemas de informação são essenciais para o bom desempenho dos funcionários, sem um instrumento de apoio à tomada de decisões eficientes.

Motivação, *Empowerment* e Coordenação (alinhamento) – Em organizações de sucesso, é crucial que os trabalhadores sejam motivados para o cumprimento dos objectivos definidos. Quanto ao *empowerment* (delegação de poderes), a aplicação BSC nas organizações contribuí para a delegação de poderes, descentralizando-os. No que respeita à coordenação ou alinhamento, como já anteriormente foi mencionado, é fundamental alinhar os trabalhadores com os objectivos estratégicos da organização, sem isso será o insucesso estratégico e organizacional.

Para Jordan, Neves & Rodrigues (2002), os factores críticos de sucesso e a medição da performance da capacidade da transformação da informação em conhecimento traduzida no “capital intelectual” das organizações, têm um peso relevante no bom desempenho organizacional.

As organizações que valorizam o capital intelectual têm uma maior performance, quer a nível social quer a nível económico-financeiro, uma vez que a incorporação quer de conhecimento, quer de inovação nas organizações constituem fontes de vantagens competitivas. Para Matos & Lopes (2008), a criação de valor nas organizações não se centra apenas em processos típicos mas sim, na gestão do saber, recorrendo a redes de informação e novas tecnologias.

2.5. O Balanced Scorecard e as Relações Causa-Efeito

Santos R. A. (2006) defende que a diferença entre os vários sistemas de medição de desempenho, como o *Tableau de Bord* ou os *dashboards*, e o BSC, é a sua construção se basear num conjunto de relações causa-efeito entre, os objectivos estratégicos a as quatro diferentes perspectivas do modelo. Um BSC bem construído “deverá descrever a sua estratégia através de objectivos e indicadores escolhidos da forma mais adequada” interligados em relações causa-efeito relacionados com cada uma das perspectivas.

A construção do BSC e descrição das quatro perspectivas que o integram, segundo Neves (2005), assentam em relações causa-efeito, pressupondo que o principal objectivo de qualquer organização é a criação de valor para os accionistas que nela investem. Para a satisfação eficiente das necessidades dos clientes é importante conhecer os processos internos, para que o custo produtivo seja o menor possível e com o maior desempenho. Nestes processos é obrigatória a intervenção de pessoas, que com as suas capacidades, competências, conhecimentos e motivações, retiram destes processos vantagens competitivas. De referir que as relações causa-efeito não são as mesmas em todas as organizações, levando a que possam surgir BSCs adaptados às perspectivas e estruturas de cada organização.

2.6. O Balanced Scorecard como sistema de alinhamento estratégico

Collis & Montgomery (1997) defendem que uma excelente estratégia não é uma criação aleatória e individualista, mas um sistema cuidadosamente construído com a intervenção de diversas partes, conjugando todos os elementos, recursos e competências organizacionais interligados uns com os outros. Este alinhamento que engloba activos, recursos, competências e capacidades especiais é impulsionado pela natureza da estratégia, da organização e do negócio.

A estratégia deve conter uma proposta de valor para a organização, alinhando-a com os objectivos estratégicos. Kaplan & Norton (2006) sugerem que o BSC e as suas quatro perspectivas ajudam a organização a categorizar os seus valores estratégicos e contribuí para sinergias estratégicas ao nível financeiro, dos clientes, dos processos organizacionais e da aprendizagem e desenvolvimento.

2.7. Indicadores de Desempenho (Key Performance Indicators – K.P.I's)

Para Pinto (2007), um objectivo ou meta pode ser definido como uma descrição concreta quantificada sobre uma determinada acção que as organizações devem levar a cabo para cumprir com a estratégia delineada, podendo ser considerado como uma performance desejada. Por sua vez um indicador de performance serve para medir o desempenho face aos objectivos ou metas estabelecidas.

Os indicadores de desempenho devem por um lado permitir a avaliação do cumprimento estratégico organizacional, por outro avaliar as acções da gestão. Estes indicadores devem ser passíveis de comparação no tempo, dinâmicos e disponibilizados em tempo útil aos órgãos de avaliação e controlo.

A escolha de sistema de medição de desempenho deve ser concisa e objectiva, baseando-se nas evidências e não devendo afectar ou distorcer os resultados. Leitão & Restivo (2003) defendem que ao escolher-se um indicador de desempenho, este deve ser testado para garantir fiabilidade, não induzindo em erro mediante a leitura feita ao seu resultado, válido para a organização e o mais *standard* possível, para que a recolha e análise dos dados da *performance* seja precisa e compreensível e possa ser interpretada da mesma forma, independentemente de quem analisa.

Quando são definidos os indicadores de desempenho para o BSC, estes devem acolher o consenso de quem os vai implementar devendo ser adaptados à realidade de cada organização e das estratégias definidas. Exemplifica-se seguidamente, de acordo com Russo (2006), alguns dos indicadores de desempenho possíveis para cada uma das quatro perspectivas do BSC:

Perspectiva Financeira:

- Taxa de crescimento do volume de negócios;
- Vendas por colaborador;
- Variação das exportações;
- Exportações / Vendas totais;
- Meios Libertos Líquidos = Resultados Líquidos + Amortizações e Depreciações do Exercício + Provisões do Exercício;
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações;

- Rendibilidade dos Capitais Próprios ROE (Return on Equity) = $(\text{Res. Líquido} / \text{Capitais Próprios}) * 100$;
- Rendibilidade Interna das Vendas = $[(\text{Res. Líquido} + \text{Dep. e Amortizações} + \text{Provisões}) / \text{Volume de Negócio}] * 100$;
- Rendibilidade Operacional das Vendas = $(\text{Res. Operacionais} / \text{Volume de Negócio}) * 100$;
- Valor Acrescentado Bruto per capita = $\text{V.A.B.} / \text{N}^\circ \text{ de trabalhadores}$;
- EVA (Economic Value Added) Valor Económico Acrescentado = $(\text{Rendibilidade dos Activos} - \text{Custo do Capital}) * \text{Activos}$;
- Liquidez Geral = $\text{Activo Corrente} / \text{Passivo Corrente}$;
- Autonomia Financeira = $(\text{Capitais Próprios} / \text{Activo}) * 100$;
- Solvabilidade = $(\text{Capitais Próprios} / \text{Passivo}) * 100$;
- Rotação dos Activos = $\text{Volume de Negócios} / \text{Activos}$;
- Prazo Médio de Recebimentos (dias) = $[\text{Saldo Clientes} / (\text{Vol. de Negócios} + \text{IVA})] * 360$;
- Prazo Médio de Pagamentos (dias) = $[\text{Saldo Fornecedores} / (\text{Compras} + \text{IVA} + \text{Fornecimentos e Serviços Externos})] * 360$;
- Fluxos de caixa;
- Gastos totais;
- Gastos variáveis;
- Gastos fixos;
- Gastos com o pessoal / Vol. de Negócios.

Perspectiva dos Clientes:

- Quota de mercado;
- Número de clientes;
- Número de contratos assinados com clientes (mês);
- Vendas por cliente;
- Vendas a novos clientes;
- Número de clientes perdidos;
- Índice de clientes satisfeitos;

- Índice de fidelidade dos clientes (percentagem de clientes com mais do que uma compra em determinado período a definir pela organização);
- Crescimento do volume de negócios os clientes actuais;
- Índice de rendibilidade do cliente;
- Custos por cliente;
- Despesas de marketing;
- Número de visitas a clientes;
- Número de reclamações;
- Índice da imagem de marca;
- Número de visitas dos clientes à organização;
- Prazo médio de resposta a consulta de clientes;
- Prazo médio de atendimento dos clientes.

Perspectiva Interna:

- Percentagem de entrega nos prazos;
- Tempo médio de desenvolvimento de novo produto (dias);
- Prazo médio de lançamento de novos produtos;
- Quantidade de produtos lançado face à concorrência;
- Percentagem de venda de produtos novos;
- Prazo médio do ciclo de produção;
- Prazo médio de satisfação de uma encomenda;
- Prazo médio de tomada de decisões;
- Percentagem de ocupação dos equipamentos produtivos;
- Percentagem de actividade produtivas robotizadas ou informatizadas;
- Percentagem de não-conformidades no volume de produção;
- Percentagem dos produtos sem defeito;
- Peso dos custos da não-qualidade nos custos totais;
- Acréscimo de produtividade dos equipamentos;
- Peso dos custos de produção no valor de venda;
- Índice de sinistralidade no trabalho;
- Actividades de alto risco cumpridoras das normas de segurança;
- Emissões de poluentes por produção;

- Custos administrativos / Proveitos;
- Custos administrativos por colaborador;
- Prazo médio de emissão de documentos de expedição ou venda;
- Rotação de Stocks = Consumo de Stocks / Stock médio;
- Custos das Tecnologias de Informação / Custos administrativos;
- Número de empregados por computador;
- Prazo de resolução das reclamações;
- Custos pós-venda;
- Crédito atribuído / Vendas;
- Investimento em Tecnologia / Vendas;
- Custos directos de inovação de produtos e serviços.

Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento:

- Custos de Investigação e Desenvolvimento (I&D);
- Custos de I&D / Vendas Totais;
- Custos de Investigação;
- Investimento em formação / Vendas;
- Custos em formação / Número de Colaboradores;
- Investimento em apoio a novos produtos;
- Investimento no desenvolvimento de novos mercados;
- Número de novas patentes da organização (ano);
- Idade média das patentes da empresa;
- Peso dos novos produtos na gama oferecida pela organização;
- Número de melhoria sugerido por colaborador;
- Número de melhorias implementadas (resultado das melhorias sugeridas pelos colaboradores);
- Número de postos de trabalho informatizados;
- Idade média do hardware utilizado;
- Idade média do software utilizado;
- Índice de fiabilidade de informação e segurança do sistema informático;
- Índice de satisfação dos colaboradores;
- Índice de liderança (qualidade das chefias);

- Índice de motivação;
- Índice de atitude (colaboradores);
- Índice de delegação de poderes;
- Rotação dos colaboradores;
- Acréscimo de produtividade no trabalho;
- Índice de retenção dos colaboradores especializados (fundamentais no negócio);
- Percentagem de trabalhadores com os objectivos pessoais alinhados com os da organização;
- Média de anos de serviço dos colaboradores;
- Idade média dos colaboradores;
- Tempo de formação (horas/ano);
- Tempo de desenvolvimento (produtos, processos e serviços);
- Proporção de colaboradores com nível académico universitário;
- Taxa de absentismo.

Estes indicadores aqui mencionados podem também servir de comparação com a concorrência ou sector de mercado.

Tentou-se demonstrar de uma forma alargada e abrangente os vários tipos de indicadores de desempenho que estão associados a cada uma das perspectivas do BSC. De notar que cada um destes indicadores terá de ser avaliado e adaptado à estratégia implementada na organização e ao seu tipo e tipos de negócio.

Para Ramos & Caeiro (2009), a escolha correcta dos indicadores de desempenho é fundamental para permitir uma avaliação mais transparente e objectiva da *performance* das actividades em que, o envolvimento das partes interessadas é também um factor-chave desta escolha. Os indicadores escolhidos devem permitir, além da avaliação da performance, comparar resultados, avaliar a sustentabilidade das opções da gestão, permitir reajustamentos e revisões com as devidas adaptações às necessidades e limitações de cada caso particular.

Capítulo III

3. Metodologias de Investigação

Quivy & Campenhoudt (2005) referem que o conhecimento se constrói suportado em quadros teóricos e metodológicos explícitos e apoiados na observação de factos concretos.

Desta forma, este trabalho de investigação pretende ser essencialmente qualitativo e expositivo na componente teórica esperando para isso, que a informação, a sequência e o conteúdo, tenham um fio condutor e possa facilmente ser perceptível o que se pretende dar a conhecer.

Na vertente mais prática o objectivo centra-se numa análise qualitativa, aplicando os conceitos teóricos abordados, da implementação e aplicabilidade do BSC em pequenas e médias empresas retirando conclusões sobre o desempenho da estratégia e dos seus indicadores.

Pretende-se em suma, expor a teoria que melhor permita compreender a organização a analisar e retirar conclusões.

Para avaliação da abordagem prática, efectuou-se a uma recolha de dados de investigação, conjugada num formulário de questões, formulário este que foi enviado a várias organizações empresariais com vista a aferir um conjunto de resultados.

Por não se tratar de uma investigação por questionário, nem por inquérito e, o conjunto de questões não se encontrar associado a qualquer variável latente, o referido formulário com questões a enviar às organizações, constante do Anexo 2, foi submetido a um júri de cinco elementos, para apreciação, que avaliou cada questão e também expressou a sua opinião acerca do conjunto de questões e da finalidade das mesmas.

O critério de selecção dos membros do júri teve como base a experiência profissional comprovada, quer a nível das empresas quer a nível académico, superior a 10 anos na área da gestão e com conhecimentos práticos de estratégia empresarial, podendo avaliar o conjunto de questões de acordo com a experiência profissional que possuem.

Este júri teve como composição:

- Administradora da Mundiplas
- Administrador do Grupo Somelos
- Administrador da Soauto Rolporto e docente em Gestão Estratégica e Recursos Humanos no I.S.C.A.P.
- Coordenador da área de Gestão no I.S.C.A.P.
- Alianças Estratégicas, Sage Portugal

3.1. O *Balanced Scorecard* e as PME

Após o surgimento do BSC em 1992, só após uma década começaram a surgir nos E.U.A estudos relacionados com o modelo e com as empresas de menor dimensão, em Portugal, ainda actualmente, são escassos os estudos relacionados com o BSC e a sua aplicação em PME.

Como já anteriormente se referiu, no início deste trabalho, os manuais e outra literatura relacionada com o BSC, encontra-se normalmente relacionada com as empresas de grande dimensão e com os grandes grupos económicos, fruto da sua dimensão e estrutura e, talvez por este factor terem sido as primeiras a aplicar o modelo na prática, após o seu surgimento.

Em Portugal, cada vez mais, as empresas de menor dimensão valorizam os factores não financeiros para aferir o seu desempenho, surge assim abertura para aplicação de ferramentas de medição e avaliação do desempenho como o BSC.

Zinger (2002) afirma que o BSC deve ser adaptado a cada tipo de pequena e média empresa, não se podendo “homogeneizar” este tipo de empresas num só grupo, por outro lado Frizelle (2001) refere que a PME “nem sempre compreendem e interpretam correctamente as necessidades dos mercados onde actuam”, uma vez Zinger (2002) explica que o processo da estratégia nas PME é quase sempre um “processo inconsciente” que reflecte a ideologia do empresário.

Citando Russo (2006), “A evolução do *Balanced Scorecard*, de um mera medida de desempenho para uma ferramenta de articulação e implementação da estratégia, de acordo com a visão de longo prazo da organização, constitui uma vantagem para a sua aplicação em PME, precisamente por serem o tipo de empresas normalmente mais deficitárias em matéria de gestão estratégica. A implementação do BSC nas PME contribui para formalizar a descrição da “visão” e dos “objectivos estratégicos” que lhe estão associados, constituindo um ímpeto para o desenvolvimento e aplicação articulada da gestão estratégica e operacional, aspectos em que as empresas de menor dimensão são mais frágeis.”.

Chow *et al.* (1997) referem que o BSC pode ser adaptado a empresas de menor dimensão, uma vez que os gestores deste tipo de empresas procuram claramente definir objectivos e medidas que se adaptem às necessidades e à visão da empresa.

3.1.1. Conceito e Caracterização de PME

Estabelece uma recomendação da Comissão Europeia de 2003 que, “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”. (C.E., 2003)

Do mesmo diploma, é possível aferir os critérios de definição para, microempresa, pequena empresa e média empresa, apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 – Critérios de definição de PME

	Nº Trab.	Vol. Negócios (€)	Activo Total
1 – Microempresas	[1-9]	<= 2.000.000,00	<= 2.000.000,00
2 – Peq. Empresas	[10-49]	2.000.001,00<=VN<=10.000.000,00	Até 10.000.000,00
3 – Méd. Empresas	[50-249]	10.000.001,00<=VN<=50.000.000,00	Até 43.000.000,00
PME = 1+2+3	[1-249]	Até 50.000.000,00	Até 43.000.000,00

Fonte: Russo (2006)

Russo (2006) destaca algumas das especificidades das pequenas e médias empresas face às grandes organizações:

- Nas PME os gestores e os sócios ou accionistas, normalmente são a mesma pessoa;
- Predominância de empresas não cotadas em Bolsa;
- Escassez de recursos neste tipo de empresas face às de grande dimensão, o que provoca “limitações no acesso a tecnologias e sistemas organizacionais mais onerosos”, levando a que o recrutamento de pessoal especializado torna-se mais oneroso e complexo;
- Fraco poder negocial das PME perante o sector bancário e também perante fornecedores ou clientes de maior dimensão;
- Fraca informação produzida por este tipo de entidades para os *stakeholders*;
- Forte dependência de um “elemento-chave” na organização, normalmente o proprietário;
- São poucas as PME internacionalizadas, muitas operam a nível nacional ou mesmo regional, verificando-se por norma que o critério de localização se prende com a residência dos empresários proprietários.

3.1.2 PME em Portugal

Segundo o estudo mais recente, do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2001), referente a 2007-09, visível na Tabela 1 podem-se extrair alguns dados importantes acerca das PME em Portugal, que melhor ajudem a caracterizar este tipo de organizações empresariais e com vista a enquadrar o tipo de empresas que serão alvo de estudo neste trabalho.

De acordo com a Tabela 1, em 2009, em Portugal existiam:

- 348 552 PME correspondentes a 99,7% do total de sociedades do sector não financeiro;
- Verificou-se um decréscimo de 0,3% face a 2008 no total de PME;
- O total das PME em 2009 corresponde a 59% do volume de negócios e do VAB_{cr} do ano;
- Cerca de 10% do total das PME eram exportadoras representando 40% do volume de negócios total das PME.

Tabela 1 - Principais indicadores económicos das PME não financeiras em 2009

	PME	Pessoal ao serviço	Volume de Negócios	VAB _{cr}
	N.º		10 ³ Euros	
Total das PME	348 552	2 092 271	187 493 160	46 174 100
Peso no total das sociedades (%)	99.7	72.1	59.0	59.8
Tx. Var. 08/09 (%)	-0.3	-4.0	-7.1	-3.8
Tx. Var. 07/08 (%)	0.6	0.2	1.7	1.5
PME Exportadoras	33 861	585 818	75 023 240	15 954 13
Peso no total de PME (%)	9.7	28.0	40.0	34.6
Tx. Var. 08/09 (%)	-1.9	-4.1	-7.9	-3.6
Tx. Var. 07/08 (%)	5.3	2.9	4.9	4.0

Fonte: INE (2011)

O volume de negócios *per capita* no total das PME rondou os 89,6 milhares de euros, a nível de emprego, os principais indicadores apontam para o valor mais baixo dos custos com o pessoal por trabalhador no total das PME, 14,9 mil Euros em 2009, revelando também que estes valores são inferiores aos das PME exportadoras, 18,2 mil Euros em 2009

Em 2009, segundo a Tabela 2, a produtividade do factor trabalho apresentou um rácio de 22,1 mil Euros por trabalhador e o peso dos custos com o pessoal no VAB_{cf} gerado pelo total das PME foi de 67,3%.

Tabela 2 - Principais rácios económicos das PME não financeiras, 2007-2009

	Dimensão Média	Volume de Negócios <i>per capita</i>	Produtividade aparente do trabalho	Custos com o pessoal <i>per capita</i>	Peso dos custos com pessoal no VAB _{cf}
	N.º de Pessoas	10 ³ Euros/pessoa			%
Total PME					
2009	6.0	89.6	22.1	14.9	67.3
2008	6.2	92.6	22.0	14.5	66.0
2007	6.3	91.3	21.8	14.0	64.2
PME Exportadoras					
2009	17.3	128.1	27.2	18.2	66.8
2008	17.7	133.4	27.1	17.7	65.4
2007	18.1	130.8	26.8	17.2	64.0

Fonte: INE (2011)

No que concerne à estrutura financeira das PME, em 2009 os capitais alheios representavam 72% dos fundos utilizados para o financiamento das actividades destas organizações, revelando um forte grau de dependência destas perante os seus credores.

Em 2009 as PME registaram rácios de solvabilidade de 39% e de autonomia financeira de 28%, evidenciando a utilização dos capitais próprios para financiamento dos activos, ainda que reduzida.

Relativamente à estrutura de financiamento das PME em 2009, verificou-se que mais de metade das PME existentes se suportavam em capitais permanentes (55%) devido ao peso do endividamento a médio e longo prazo. Os capitais próprios eram ligeiramente superiores ao passivo de médio e longo prazo (1,02) evidenciando que este grau de cobertura revela uma independência financeira face aos credores não concorrentes.

No que toca à estrutura de endividamento, os passivos de curto prazo representavam mais de metade, 54% do passivo total das PME, revelando um passivo de médio e longo prazo de 27%.

O desempenho dos activos líquidos e do capital próprio das PME em 2009 revelou-se negativo em ambos os casos, sendo a rentabilidade do activo líquido de -0,04% e a rentabilidade dos capitais próprios de -0,13%.

Tabela 3 - Principais indicadores das PME por sector de actividade económica, 2009

Secções CAE (Rev. 3)	PME (N.º)		Pessoal ao serviço (N.º)		Volume de Negócios (10³ Euros)		VAB _{ef} (10³ Euros)	
	Total PME	PME Exportadoras *	Total PME	PME Exportadoras *	Total PME	PME Exportadoras *	Total PME	PME Exportadoras *
Total	348 552	33 861	2 092 271	585 818	187 493 160	75 023 240	46 174 100	15 954 013
A (parte) – Pesca e aquicultura	524	102	5 002	1 522	234 801	136 301	103 066	44 737
B – Indústrias Extractivas	927	262	10 622	5 558	774 286	461 209	293 330	170 351
C – Indústrias Transformadoras	40 009	12 165	527 704	325 035	36 812 831	27 693 160	10 396 545	7 404 615
D – Electricidade	660	19	2 170	222	2 133 130	87 511	830 080	36 010
E – Água	894	170	17 883	4 286	1 798 965	594 057	762 006	167 547
F – Construção	47 536	1 650	323 690	31 845	22 108 890	3 229 298	6 214 455	915 020
G – Comércio	97 906	14 604	489 891	159 566	77 954 155	35 711 050	10 879 102	5 062 808
H – Transportes e Armazenagem	19 258	1 083	95 330	14 105	8 594 470	2 111 817	2 768 726	533 633
I – Alojamento e Restauração	31 740	119	176 188	3 316	6 171 833	164 757	2 255 776	75 244
J – Act. da Informação e Comunicação	7 361	889	43 464	12 716	4 019 486	1 670 559	1 508 736	533 929
L – Act. Imobiliárias	24 358	165	45 709	1 511	5 512 991	265 138	1 688 541	70 549
M – Act. Consultoria	32 604	1 551	118 435	13 130	8 658 509	1 503 012	3 372 848	516 518
N – Act. Administrativas	11 502	688	91 667	8 855	6 124 102	1 086 907	1 947 776	319 525
P – Educação	4 648	59	35 833	574	974 137	45 786	731 804	22 575
Q – Act. Saúde Humana	16 510	45	65 062	1 139	3 777 908	72 816	1 654 752	24 152
R – Act. Artísticas	4 104	165	15 267	1 036	1 062 095	101 714	439 622	28 756
S – Outras Act. de Serviços	8 011	125	28 364	1 400	780 569	82 145	326 935	28 041

*A distribuição por sector de actividade económica tem em conta a actividade principal da empresa e não o tipo de produtos transaccionados

Fonte: INE (2011)

Analisando as PME por sector de actividade económica para averiguar a rentabilidade existente:

- É no comércio que se encontram o maior número, 97 906 de PME em Portugal, representando 28,1% do total das PME não financeiras;
- É também no comércio que surge o maior volume de negócios gerado pelas PME, representando 41,6% do total, em muito superior aos dois sector mais

representativos a seguir a este, as indústrias transformadoras e a construção, respectivamente;

- Os três sectores mais representativos das PME em Portugal são, o comércio, as indústrias transformadoras e a construção representando estes sectores cerca de 53% das PME existente e cerca de 73% do volume de negócios total, sendo por sua vez os menos representativos, a pesca e aquicultura e as indústrias extractivas;
- As indústrias transformadoras foram as que mais empregaram entre as PME, cerca de 25,2% do total de emprego destas organizações, seguindo-se o comércio e a construção;

3.1.3. Modelo de Estudo e colaboração da SAGE

Aquando da idealização deste trabalho surgiu a ideia, de estudar a estratégia e a medição do desempenho desta, através do BSC, nas organizações empresariais de menor dimensão em Portugal, numa forma o mais padronizada possível. Pretendia-se assim, que fosse idealizado um BSC aplicável ao maior número possível de organizações de pequena dimensão, tendo em conta que as especificidades, realidade e competências destas variam consoante o sector onde se inserem e pela sua dimensão.

Foram estabelecidos contactos com a Sage Portugal, S.A., pois seria interessante ter o apoio desta entidade na elaboração deste estudo, na medida em que disponibilizaria, sob a forma de anonimato, o acesso a um vasto leque de clientes com vista à abordagem sobre o interesse na aplicação de um modelo BSC e, sobretudo tendo em conta o elevado número de clientes.

Este leque de clientes obedeceu a um critério, em teriam que se enquadrar no grupo das PME, de acordo com os critérios de definição deste tipo de empresas.

Foi distribuído um total de cerca de 20.000 e-mails, apresentando-se um exemplar no Anexo 1, aos clientes nacionais Sage que se enquadrassem nas características do tipo de empresas pretendido.

O conjunto de questões foi disponibilizado de 31 de Julho de 2011 até 30 de Setembro de 2011, data em que foi encerrado o seu acesso para resposta. Apresenta-se o Gráfico 1 abaixo, que demonstra a distribuição do número diário de respostas ao longo do tempo que as questões estiveram disponíveis para resposta.

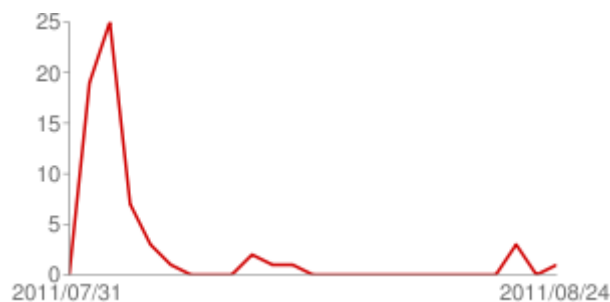


Gráfico 1 - Número diário de respostas

Obteve-se um total de 63 respostas, representando uma taxa de resposta de cerca de 0,3% face ao número total de e-mails enviados, facto este dado a conhecer à Sage e obtida a concordância para avançar com o estudo dada a amostra. Foram apenas consideradas como respostas válidas num total de 62, pois uma entidade apenas respondeu apenas aos dados de caracterização da empresa, faltando às restantes questões, tendo sido assim, considerada uma resposta nula.

Para divulgação do conjunto de questões a distribuir pelas empresas a estudar, foi utilizada a ferramenta de formulários da Google, Inc., tendo sido os dados tratados e validados em Microsoft Excel 2007, depois de importados dados da ferramenta de divulgação e recepção de respostas, para esta última, para tratamento dos dados.

3.1.4. Variáveis Base de Estudo

Do conjunto de questões iniciais e após a avaliação do júri acerca da consistência das mesmas e da avaliação sobre cada uma, relacionando com o conjunto e consistência para a finalidade pretendida, eliminaram-se algumas questões e itens que poderiam não fazer sentido ou entrar em conflito com as restantes e conseqüentemente levar à obtenção de resultados distorcidos.

Apresentam-se seguidamente o conjunto de questões iniciais contendo as questões que posteriormente foram eliminadas e acrescentadas:

1.3. Processos Internos

Cumprimento de Prazos de Entrega (%)	<input type="checkbox"/>	Prazo Médio de Tomada de Decisões	<input type="checkbox"/>
Cumprimento de Prazos Produção (%)	<input type="checkbox"/>	Custos Pós-Venda	<input type="checkbox"/>
Prazo Médio de I&D Novo Produto	<input type="checkbox"/>	Rotação de Stocks	<input type="checkbox"/>
Produtividade por Colaborador	<input type="checkbox"/>	Prazo Médio de Expedição de Vendas	<input type="checkbox"/>
Índice de Sinistralidade no Trabalho	<input type="checkbox"/>	Horas Extra por Colaborador	<input type="checkbox"/>
Custos Admin. / Ganhos (%)	<input type="checkbox"/>	Custos Admin. por Colaborador	<input type="checkbox"/>
Novos Produtos Lançados (qntd.)	<input type="checkbox"/>	Vendas de Novos Produtos (%)	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>		

1.4. Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Custos de I&D	<input type="checkbox"/>	Trabalhadores Alinhados com os Objectivos da Empresa (%)	<input type="checkbox"/>
Investimento em Formação / V.N.	<input type="checkbox"/>	Índice de Satisfação do Colaboradores	<input type="checkbox"/>
Valores de Formação / N° Colaboradores	<input type="checkbox"/>	Índice de Delegação de Poderes	<input type="checkbox"/>
Investimento em Novos Produtos	<input type="checkbox"/>	Índice de Atitude dos Colaboradores	<input type="checkbox"/>
Rotação dos Colaboradores	<input type="checkbox"/>	Índice de Fiabilidade dos S. Informação	<input type="checkbox"/>
Taxa de Absentismo	<input type="checkbox"/>		
Outros	<input type="checkbox"/>		

2. Objectivos Estratégicos da Empresa

2.1. Financeiros

Aumento do Valor da Empresa	<input type="checkbox"/>	Aumento da Rendibilidade	<input type="checkbox"/>
Crescimento das Vendas ou V.N.	<input type="checkbox"/>	Diminuição do Risco Financeiro	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>		

2.2. Clientes

Fidelização de Clientes Rentáveis	<input type="checkbox"/>	Aumento da Quota de Mercado	<input type="checkbox"/>
Aumento de Vendas de Novos Produtos	<input type="checkbox"/>	Melhoria da Satisfação dos Clientes	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>		

2.3. Processos Internos

Nível de Serviço	<input type="checkbox"/>	Gestão Eficiente dos Recursos	<input type="checkbox"/>
Liderança pela Qualidade	<input type="checkbox"/>	Aumento do Nível de Inovação	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>		

2.4. Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Melhorar as Competências dos Colabor.	<input type="checkbox"/>	Potenciar Alianças Estratégicas	<input type="checkbox"/>
Melhorar a Comunicação Interna	<input type="checkbox"/>	Adaptar as Tecnologias às Necessidades	<input type="checkbox"/>
Melhorar o Ambiente de Trabalho	<input type="checkbox"/>		
Outros	<input type="checkbox"/>		

3. Factores Críticos de Sucesso da Empresa

Quota de Mercado	<input type="checkbox"/>	Flexibilidade Organizacional	<input type="checkbox"/>
Segurança	<input type="checkbox"/>	Competências Organizacionais dos RH	<input type="checkbox"/>
Inovação	<input type="checkbox"/>	Responsabilidade Social	<input type="checkbox"/>
Tecnologia	<input type="checkbox"/>	Natureza, Protecção Ambiental	<input type="checkbox"/>
Eficiência Operacional/Qualidade	<input type="checkbox"/>	Relação com o Cliente	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>		

Teria interesse na aplicação de um **Balanced Scorecard** na sua empresa?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Do conjunto de questões e itens acima descritos, enviados ao júri para validação da utilidade dos mesmos face ao pretendido neste trabalho. Os elementos do júri sugeriram o seguinte:

Caracterização da Empresa:

- Criar uma nova questão relacionada com o “Nível Médio de Qualificação dos Órgãos de Gestão”, pois referiram que teria todo o interesse aferir o nível de qualificação deste grupo em contraponto com o nível médio de qualificação dos colaboradores. As opções de resposta seriam as mesmas que as usadas para os colaboradores: Ensino Básico; Ensino Secundário; Ensino Superior (Licenciatura); Ensino Superior (Mestrado, Outros).

Indicadores de Desempenho – Clientes:

- Eliminação do item “Índice de Satisfação”, sendo justificado este item poderia conduzir a distorção de coerência entre respostas, pois são inúmeras as variáveis associadas à satisfação dos clientes e em PME estas variáveis variam consoante o tipo de empresa, mercado onde se insere e dimensão;
- Eliminação do item “Tempo de contacto com os clientes”, sendo justificada esta eliminação com o facto de as PME pouco ou nada ganharem com a avaliação do tempo de contacto com clientes, pois muitas vezes a própria estrutura da empresa nem comporta este tipo de avaliação. Foi sugerido ainda que os contactos podem ser de diversas ordens e razões, motivo que poderia originar diversas interpretações a este item;
- Eliminação do item “Custos por Cliente”, tendo sido sugerido pelos membros do júri que associados aos clientes podem surgir os mais diversos custos (custos de vendas, custos administrativos e outros) o que poderia levar a diferentes interpretações destes custos e do item;
- Eliminação do item “Índice de Fidelização”, sugeriu o júri que as variáveis associadas à fidelização de clientes são imensas e variam de entre empresas, apontando assim, para a eliminação deste item;
- Eliminação do item “Tempo Médio de Resposta do Cliente”, uma vez que existe o item “Tempo Médio de Resposta ao Cliente”, sugeriu o júri que poderia causar distorções, além de que faria mais sentido manter o item associado ao tempo médio que a empresa demora a responder ao cliente e não o contrário.

Indicadores de Desempenho – Processos Internos:

- Eliminação do item “Prazo Médio de I&D Novo Produto”, tendo sugerido o júri que a nível de PME faria mais sentido aferir o nível de I&D e não os prazos médios associados, uma vez que este tipo de empresas apresenta normalmente baixos níveis de I&D;
- Eliminação do item “Novos Produtos Lançados (qntd.)”, tendo sugerido o júri que serão escassas as PME que desenvolvem novos produtos, não fazendo assim, muito sentido a manutenção deste item;

- Eliminação do item “Prazo Médio de Tomada de Decisões”, sugeriu o júri que apesar da importância deste item, neste trabalho poderia causar alguma confusão e também dificuldade em especificar que tipo de decisões estão a ser tomadas e com o que são relacionadas nas PME;
- Eliminação do item “Vendas de Novos Produtos (%)”, pelas mesmas razões da eliminação do item “Novos Produtos Lançados (qntd.)”.

Indicadores de Desempenho – Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

- Eliminação do item “Trabalhadores Alinhados com os Objectivos da Empresa (%)”, tendo sugerido o júri que este item poderia não fazer sentido quando associado a PME pelo tipo de empresas que são, pela dimensão e estrutura que apresentam, além de que se tornaria difícil a interpretação das variáveis associadas ao alinhamento estratégico dos trabalhadores com a empresa;
- Eliminação dos itens “Índice de Satisfação dos Colaboradores”, “Índice de Delegação de Poderes”, “Índice de Atitude dos Colaboradores” e “Índice de Fiabilidade dos S. Informação”, tendo sugerido o júri que nestes quatro itens seria muito difícil definir variáveis associadas à satisfação e atitude dos colaboradores, da delegação de poderes e como esta pode ser feita e ainda, da fiabilidade dos sistemas de informação.

As sugestões do júri foram aceites e levadas em consideração, tendo sido o conjunto de questões finais enviadas às PME as que inicialmente foram descritas com o acrescento de uma questão e da eliminação dos itens sugeridos.

Percepciona-se que o BSC pode ser aplicado às PME mas, deve ter-se em atenção o tipo de empresa, mercado e estrutura, pois nas impressões trocadas com os membros do júri, percebeu-se que não será fácil a definição de um modelo standard do BSC aplicável a todas as PME, pois em questões associadas a variáveis latentes, como a satisfação, atitude e outras deverá ser analisado cada caso, ficou também a ideia de que é necessário adaptar o BSC ao tipo de estrutura e dimensão das PME pois não fará muito sentido analisar o desempenho de certas variáveis que o tipo de organização normalmente não comporta.

4. Descrição e Análise dos Dados

4.1. Caracterização das Empresas em estudo

Analisar-se-ão de seguida as respostas obtidas das PME, cujo resumo se encontra no Anexo 3 deste trabalho.

Comparando os dados estatísticos existentes do INE sobre as PME e de acordo com o Quadro 3 anteriormente analisado, os dados de caracterização das empresas em estudo, demonstram que estas se enquadram nas características de PME, onde a grande maioria das empresas são micro e pequenas empresas, surgindo com menos frequências médias empresas.

No que respeita ao volume de negócios, analisando o Gráfico 2, a maior fatia, cerca de 47% das empresas que responderam à recolha de dados, em análise encontra-se situada em valores inferiores a 250 mil Euros ano, seguindo as que facturam em média entre um 1 e 5 milhões de Euros representando cerca de 18% do total, seguindo-se as que se encontram, cerca de 13%, entre os 250 e os 500 mil Euros, depois encontram-se duas faixas a par com 8%, as empresas entre 500 mil Euros e 1 milhão de Euros e as que estão entre 5 e 10 milhões de Euros, sendo as restantes as que menor significado têm.

Os dados do volume de negócios sugerem, que as empresas em análise, na sua maioria são de pequena ou reduzida dimensão pelos valores que apresentam, uma vez que o maior número de empresas tem um volume de negócios inferior a 250.000 Euros, as outras empresas com maior número de respostas se situam abaixo de 1.000.000 Euros e apenas 14% das empresas demonstram valores acima de 1.000.000 Euros até 50.000.000 Euros.

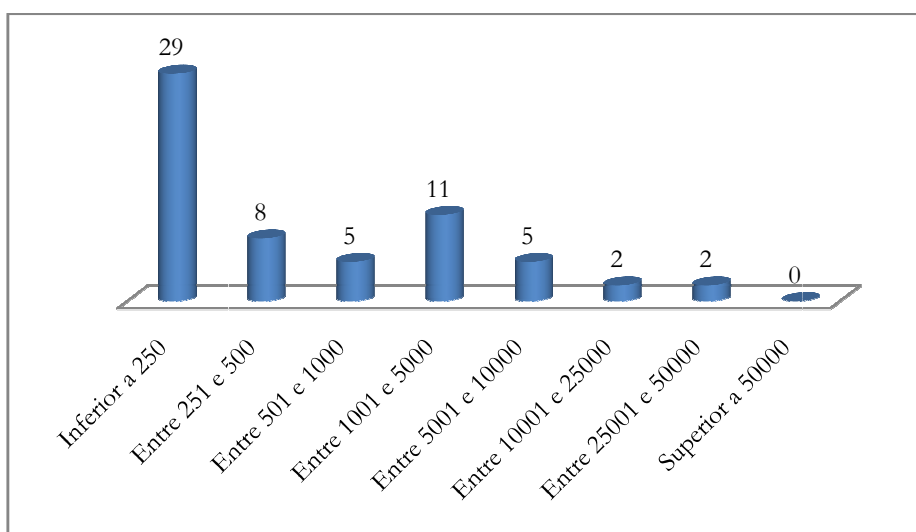


Gráfico 2 – Volume de Negócios (milhares de Eur.)

Relativamente ao CAE, de acordo com a Revisão 3 segundo o DR (2007), destas PME obteve-se um total de 38 respostas válidas que representam uma taxa de resposta de cerca de 61%. Apresenta-se a seguir um breve sumário dos CAE obtidos:

Secção C – Indústrias Transformadoras:

- 2 PME da Indústria do Vestuário.

Secção F – Construção:

- 3 PME da Construção e reabilitação de edifícios;
- 1 PME de Instalação de estruturas de climatização.

Secção G - Comércio por Grosso e a Retalho; Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos:

- 1 PME de Comércio por grosso de máquinas para a indústria têxtil;
- 1 PME de Comércio por grosso de materiais de construção civil;
- 1 PME de Comércio a retalho não especializado, sem predominância de produtos alimentares;
- 1 PME de Comércio a retalho de carnes e produtos à base de carne;
- 2 PME de Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria;
- 1 PME de Comércio a retalho de produtos médicos e ortopédicos;
- 1 PME de Comércio a retalho de outros produtos novos.

Secção H – Transportes e Armazenagem:

- 1 PME de Transportes marítimos de mercadorias;
- 1 PME de Organização de transporte.

Secção I – Alojamento, Restauração e Similares:

- 1 PME de Fornecimento de refeições para eventos.

Secção K – Actividade Financeiras e de Seguros:

- 1 PME de Outras actividades de crédito, n. e.

Secção M - Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares:

- 4 PME de Actividades de Contabilidade e Auditoria; Consultoria Fiscal;
- 2 PME de Outras Actividades de Consultoria para os Negócios e a Gestão;
- 2 PME de Actividades de Engenharia e Técnicas afins;
- 1 PME de Actividades de Design.

Secção N - Actividades Administrativas e dos Serviços de Apoio:

- 1 PME de Actividades das empresas de trabalho temporário;

- 1 PME de Actividades das agências de viagem;
- 1 PME de Execução de fotocópias, preparação de documentos e outras actividades especializadas.

Secção S – Outras Actividades de Serviços:

- 1 PME de Actividades de organizações económicas e patronais;
- 1 PME de Outras actividades associativas, n. e.

Analisando as respostas obtidas aos CAE, verifica-se um equilíbrio entre o número de respostas pertencentes à Indústria Transformadora e Construção, aos Comércios por Grosso e a retalho e aos Serviços.

Ao nível dos colaboradores, condizendo com a caracterização do volume de negócios acima mencionado, verifica-se no Gráfico 3 que a maior parte das entidades em estudo, cerca de 45%, empregam até 5 trabalhadores, seguindo-se as que (22,5%) empregam entre 6 e 10 trabalhadores, seguindo-se uma quebra no número de entidades à medida que o número de colaboradores aumenta. Concluindo-se daqui que as empresas analisadas são de muito pequena estrutura.

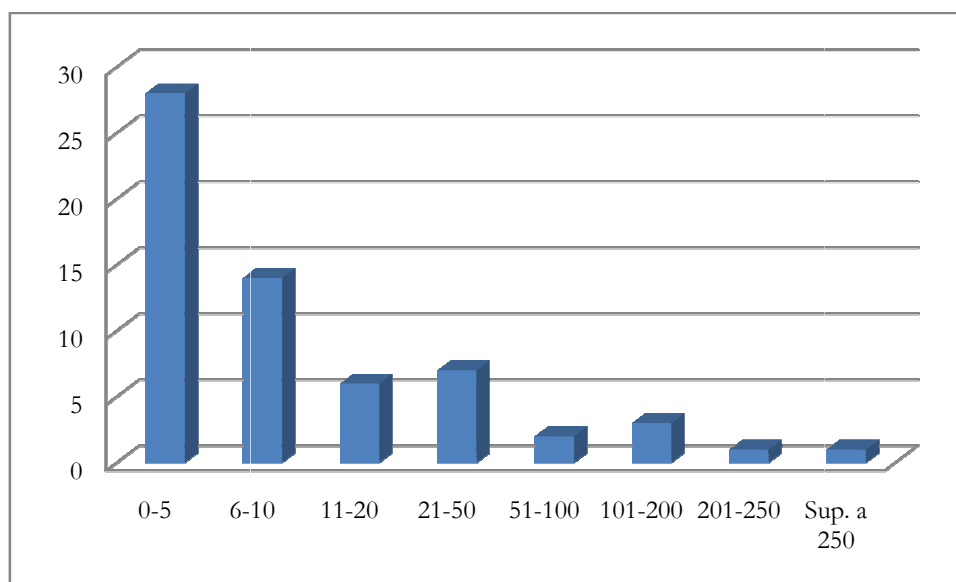


Gráfico 3 – Número Médio de Colaboradores

No que respeita à qualificação dos recursos humanos das empresas, incluída no ambiente interno destas, uma das componentes da análise SWOT, verifica-se que a nível dos

órgãos de gestão impera como grau de formação o 1º ciclo do ensino superior quase a par com o ensino secundário, seguindo-se o 2º ciclo do ensino superior e o ensino básico.

O Gráfico 4 mostra que neste estudo que a maioria dos órgãos de gestão tem um grau de formação superior, quando conjugados os 1º e 2º ciclos do Ensino Superior (55%) mas, a formação no ensino secundário conjugada com o ensino básico representa 45% da qualificação dos órgãos de gestão. Como seria de esperar quem tem o poder de decisão tem em princípio uma qualificação de ensino superior.

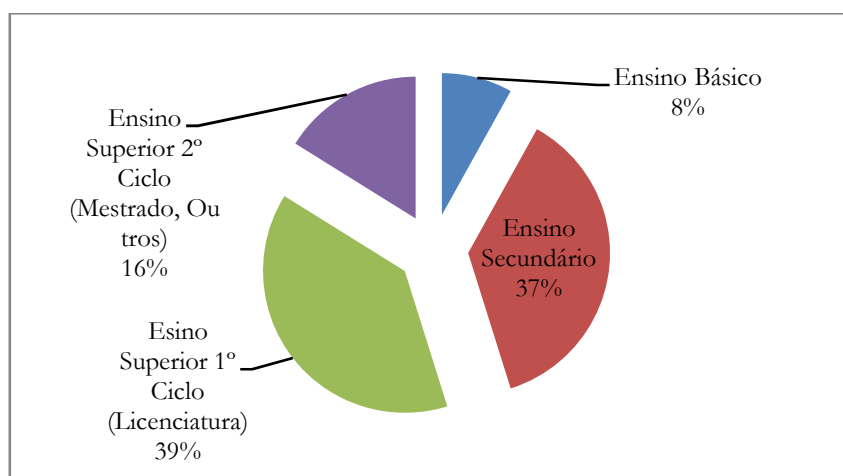


Gráfico 4 – Nível de Qualificação dos Órgãos de Gestão

Se a maioria dos órgãos de gestão tem qualificação a nível superior, no caso dos colaboradores já não se verifica a mesma situação, onde analisando o Gráfico 5, a maioria dos colaboradores possuem o ensino secundário 55%, seguindo o ensino básico 22%, a este nível o ensino superior representa 23% da média total dos colaboradores.

Se no poder de decisão se verifica uma maioria superiormente qualificada, já nos colaboradores apresenta-se uma fraca qualificação, onde em média 77% dos colaboradores das empresas em estudo não apresentam qualificações a nível superior, verificando-se assim, que nestas PME quem detém o poder de decisão tem uma qualificação superior sobre os restantes colaboradores das empresas.

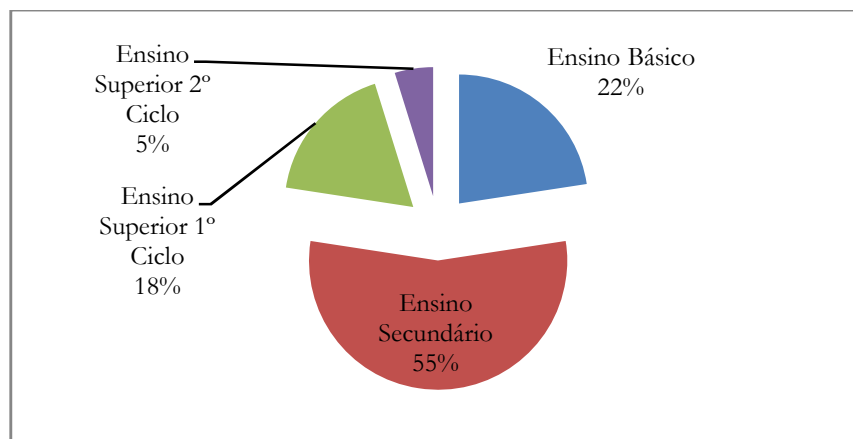


Gráfico 5 – Nível de Qualificação dos Colaboradores

4.2. Objectivos e Factores Críticos de Sucesso das PME em estudo

Neste ponto, pretendeu-se aferir até que ponto as organizações em estudo, dada a sua dimensão e estrutura, definem objectivos estratégicos e se preocupam com a estratégia organizacional, procurando também saber se as mesmas conhecem os factores críticos de sucesso necessários para a actividade que implementaram.

Foram apresentados às empresas, um conjunto de objectivos estratégicos divididos por objectivos financeiros, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

Neste ponto, este trabalho constituiu alguma surpresa, uma vez que dada a pequena dimensão das empresas em análise seria esperado um nível estratégico menor talvez mais assente na tática e nos processos correntes porém, os dados sugerem a existência duma preocupação com a estratégia, com as competências organizacionais, com a adaptação às novas realidades e com a qualidade organizacional, conjugando os ambientes interno e externo destas organizações.

Os dados revelam porém, uma menor preocupação com a Investigação e Desenvolvimento e sugerem que estas organizações são pouco inovadoras, não se preocupando muito com a temática inovação, talvez pela dimensão e estrutura que apresentam, dada a actual conjuntura económica e financeira e a ter em conta também tipo de actividade que cada uma desta PME desenvolve.

Note-se que quer nos objectivos estratégicos, quer nos factores críticos de sucesso e ainda nos indicadores de desempenho, em cada questão era dada a oportunidade da empresa mencionar outros pontos que considerasse relevantes mas, que não constassem do conjunto

apresentado. Em algumas respostas obteve-se “outros” como resposta mas, todavia nenhuma entidade mencionou no campo próprio quais as alternativas que consideravam relevantes mas, para o resultado final, foram consideradas como válidas as respostas dadas.

Da análise aos objectivos estratégicos financeiros das empresas em causa, observou-se pelo Gráfico 6, que o principal objectivo destas é o crescimento das vendas e do volume de negócios, seguindo-se o aumento da rentabilidade, o aumento do valor da empresa e a diminuição do risco financeiro. Ou seja, estamos perante PME de estrutura básica e estritamente operacional.

Os dados sugerem que estas empresas acima de tudo querem aumentar as suas vendas com o máximo de rentabilidade possível, recorrendo o menos possível a financiamentos e diminuindo o risco financeiro, aumentando o resultado líquido do período.

Neste item, “Aumento do Valor da Empresa” sugere que apesar da pequena dimensão das empresas da amostra, algumas preocupam-se em criar valor (conceito que surge associado aos factores críticos de sucesso e às competências distintivas), facto que normalmente surge mais associado às empresas de maior dimensão, cotadas ou valorizadas por acções onde se pretende aumentar o valor do accionista. É relevante que nestas entidades, de uma forma diferente e adaptada à sua dimensão, surja a ideia de criação e aumento do valor da empresa.

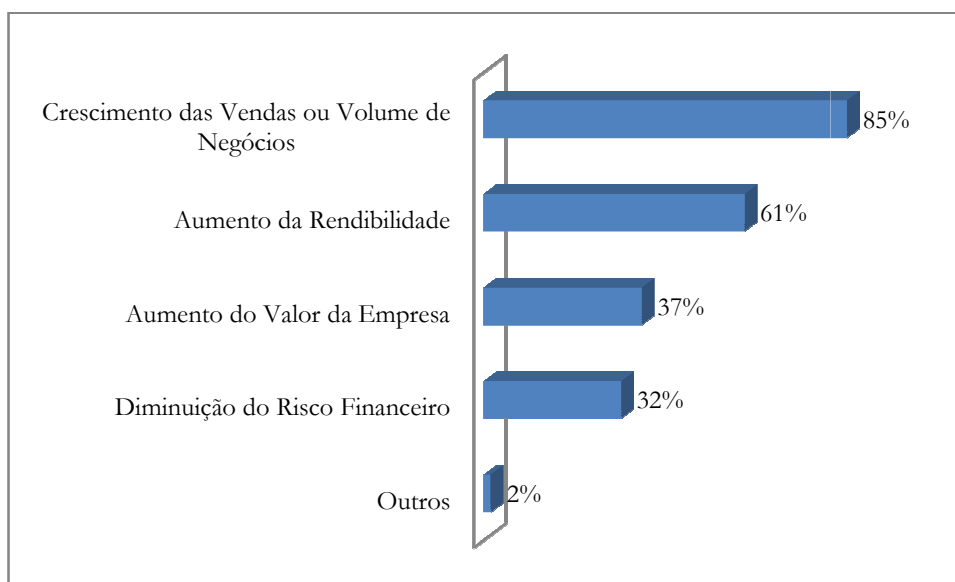


Gráfico 6 – Objectivos - Financeiros

Analisando o Gráfico 7, dos objectivos relativamente aos clientes, denota-se das respostas, como a mais importante, a fidelização dos clientes, seguindo-se a satisfação dos

clientes e aumentando a quota de mercado, factor que surge associado ao modelo das cinco forças de Porter, quando é analisada a quota de mercado e a fidelização dos clientes, ou seja, com o mercado ou indústria.

Os dados sugerem que estas empresas se preocupam mais em manter os seus clientes e mantê-los satisfeitos, do que em aumentar a sua quota de mercado, o que leva a que se possa assumir isto como passivo, encontrando-se parte destas PME talvez perto de uma posição de sobrevivência, não revelando intenção de aumento das vendas de novos produtos, talvez fruto da pouca importância que atribuem ao desenvolvimento de novos produtos e ideias, ou em virtude da conjuntura económica actual.

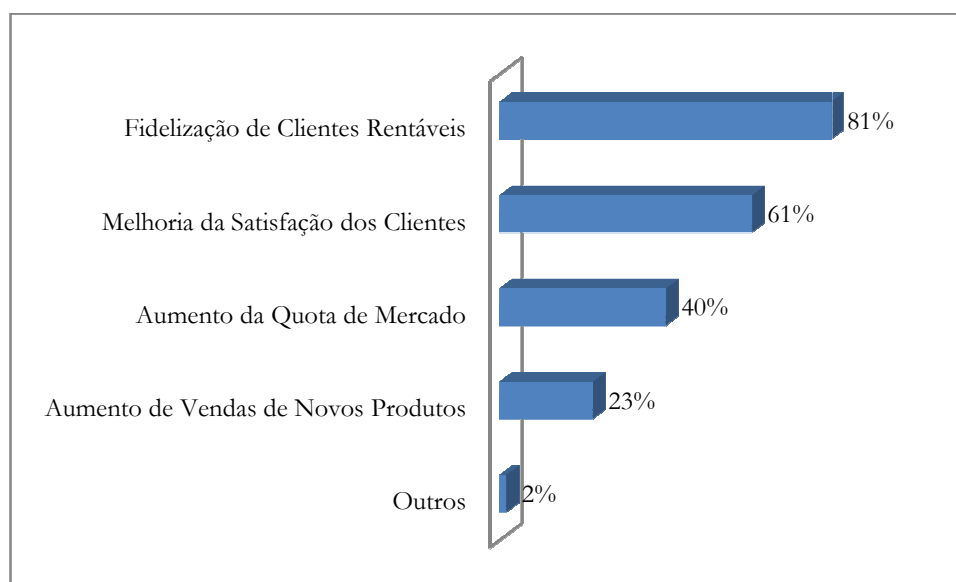


Gráfico 7 – Objectivos - Clientes

No que toca aos objectivos relacionados com os processos internos, representados no Gráfico 8, as empresas revelaram a que sua maior preocupação se encontra ao nível de serviço, demonstrando uma forte preocupação com a qualidade dos serviços que prestam e manutenção desse nível de qualidade, seguidamente as empresas que apresentam como objectivo a liderança pela qualidade, o que revela uma preocupação com a qualidade dos serviços e dos processos organizacionais.

As PME que se preocupam com qualidade, preocupam-se com a gestão eficiente dos recursos que dispõem da forma mais eficiente possível, não sendo assim uma surpresa que estes três itens surjam como os objectivos mais apontados por estas empresas no que toca aos

processos internos, uma vez que estes itens estão associados e dada a atenção demonstrada com a qualidade.

Como já anteriormente foi mencionado, estas empresas não revelam grande preocupação com a investigação e desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços, pois por um lado acarreta custos que podem não estar dispostas a ter, por outro lado tendo em conta, a sua dimensão e estrutura, podem não conseguir manter este processo de inovação no tempo, mais uma vez se deve ter em conta o tipo de actividade desenvolvida por cada uma destas PME.

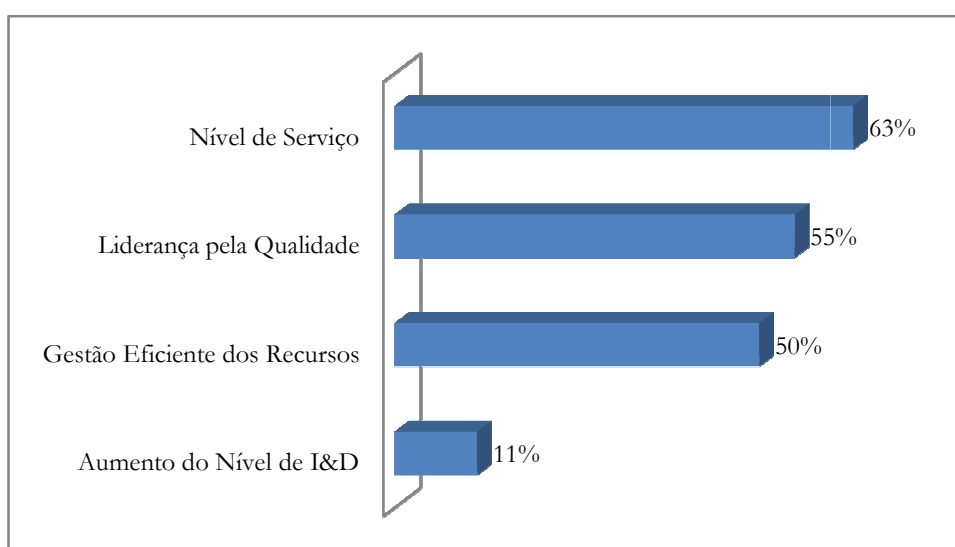


Gráfico 8 – Objectivos – Processos Internos

Analisando o último grupo de objectivos apresentado no Gráfico 9, relacionados com a aprendizagem e desenvolvimento organizacional, estas empresas demonstram como objectivo principal a melhoria das competências dos trabalhadores, factor importante, pois nas empresas desta dimensão muitas vezes as competências dos recursos humanos são pouco valorizadas e neste caso surge demonstrado o oposto. De referir que a valorização de competências, demonstrada por estas PME, gera a criação de conhecimento interno e consequente desenvolvimento organizacional.

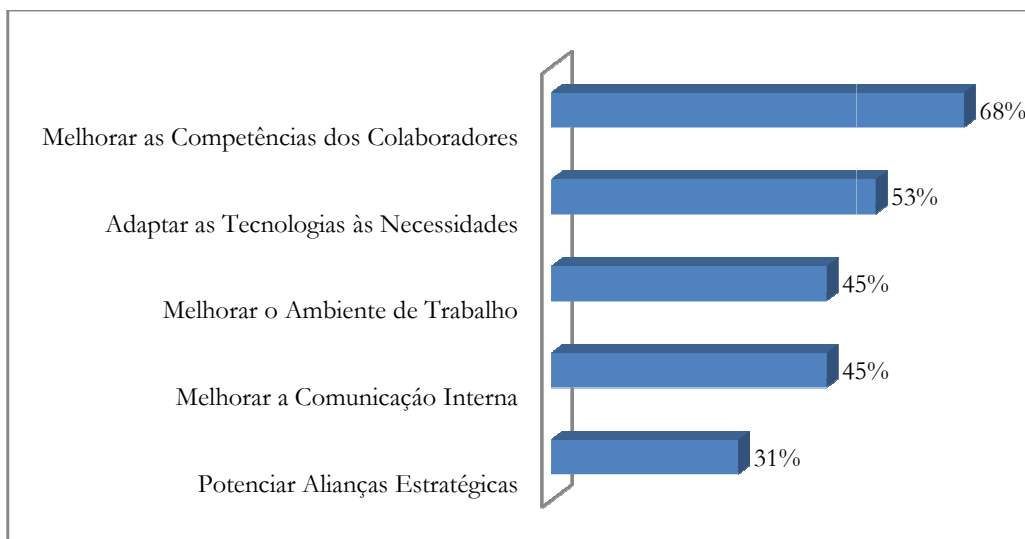


Gráfico 9 – Objectivos – Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

A seguir às competências dos colaboradores, surge a preocupação com a necessidade de adaptação das tecnologias face à realidade, com a melhoria do ambiente de trabalho a par com a comunicação interna, surgindo por último objectivo o potenciar alianças estratégicas.

Analisando no Gráfico 10 os factores críticos de sucesso destas empresas, denota-se que a relação com o cliente, a eficiência operacional/qualidade, as competências dos recursos humanos e a quota de mercado são os mais importantes factores críticos de sucesso apontados por estas PME.

Revelam os dados, que à semelhança dos objectivos, também nos factores críticos de sucesso se denota uma preocupação com o cliente, com a eficiência organizacional e com a qualidade dos processos e produtos, pois a estratégia deverá ser algo que permita a aproximação e evolução do mercado, em suma como já se referiu acima, estas empresas apesar da dimensão que apresentam demonstram preocupação em criar valor, denotando-se neste ponto uma intenção de alcançar vantagem competitiva aliando as competências das empresas com os factores críticos de sucesso.

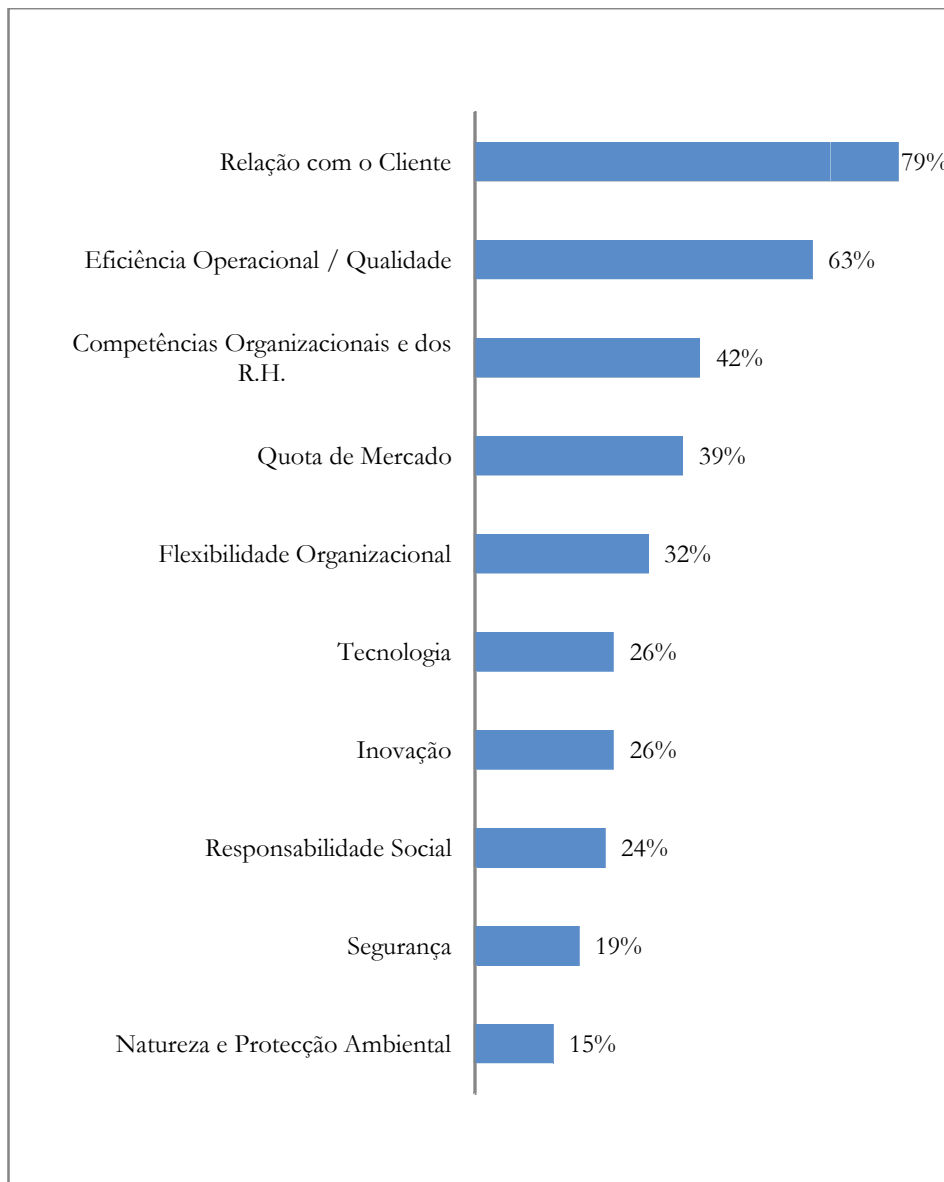


Gráfico 10 – Factores Críticos de Sucesso

4.3. Indicadores de Desempenho do *Balanced Scorecard*

Neste ponto serão analisadas as respostas dadas pelas empresas em estudo, face ao conjunto de indicadores apresentados, agrupados pelas quatro perspectivas do BSC, analisando-se o grupo de indicadores associado a cada perspectiva.

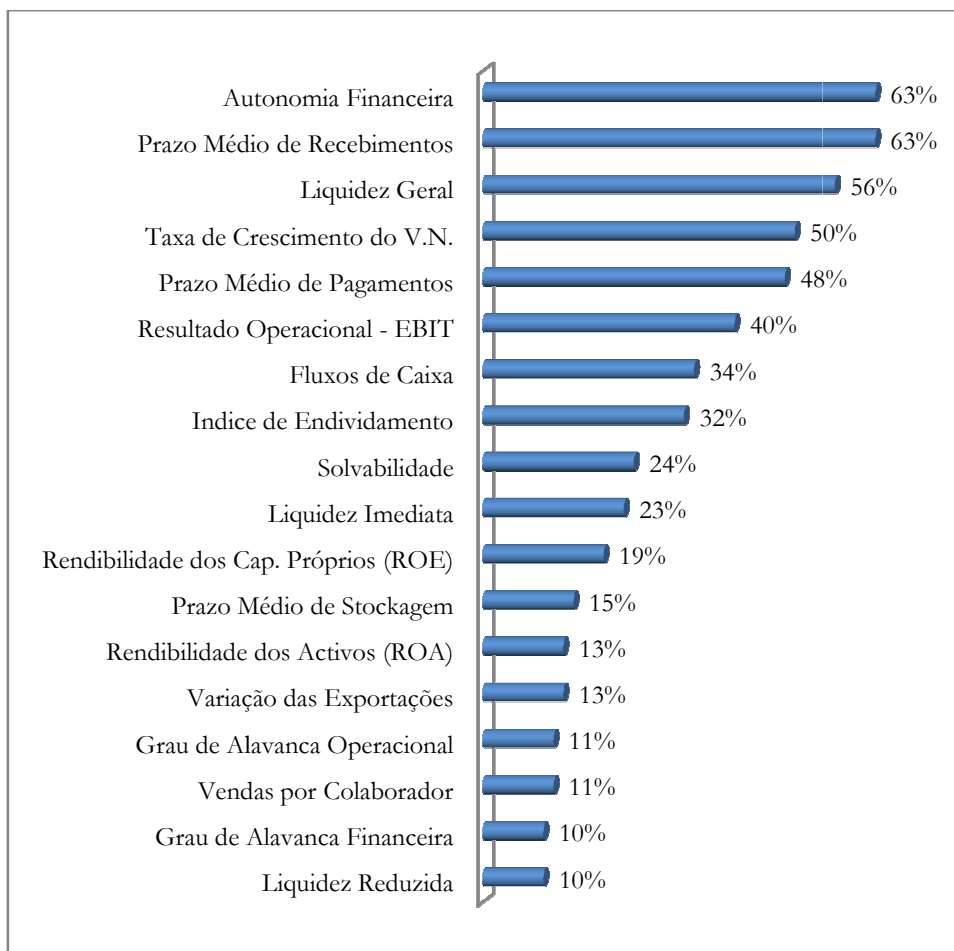


Gráfico 11 – Indicadores de Desempenho – Financeiros

Analisando as respostas aos indicadores financeiros no Gráfico 11, denota-se que a maior preocupação na medição do desempenho financeiro das empresas em análise, se prende com a autonomia financeira que possuem, com os prazos de recebimentos, os prazos de pagamentos, consistentes com uma preocupação com a liquidez geral, controlando também o crescimento das vendas e os resultados operacionais. Revelaram também interesse no índice de endividamento e nos fluxos de caixa, preocupação já demonstrada na sequência do interesse na liquidez geral.

Indicadores como a solvabilidade, as rendibilidades dos activos e dos capitais, os graus de alavanca operacional e financeira, foram menos valorizados pelas empresas nesta abordagem ao BSC, sugerindo uma preocupação com o desempenho financeiro mais corrente, avaliando as vendas, os resultados, prazos relacionados com terceiros e liquidez, também de acordo com as suas estruturas e características associadas.

Denota-se que estas PME avaliam o desempenho financeiro em função da sua dimensão e estrutura, revelando menor importância a indicadores mais relacionados com

empresas de maior dimensão. Assim, pelo tipo de indicadores valorizados percebe-se que estas PME têm uma gestão financeira mais corrente e operacional, pouco voltada para o longo prazo, centrando-se mais a curto e médio prazo.

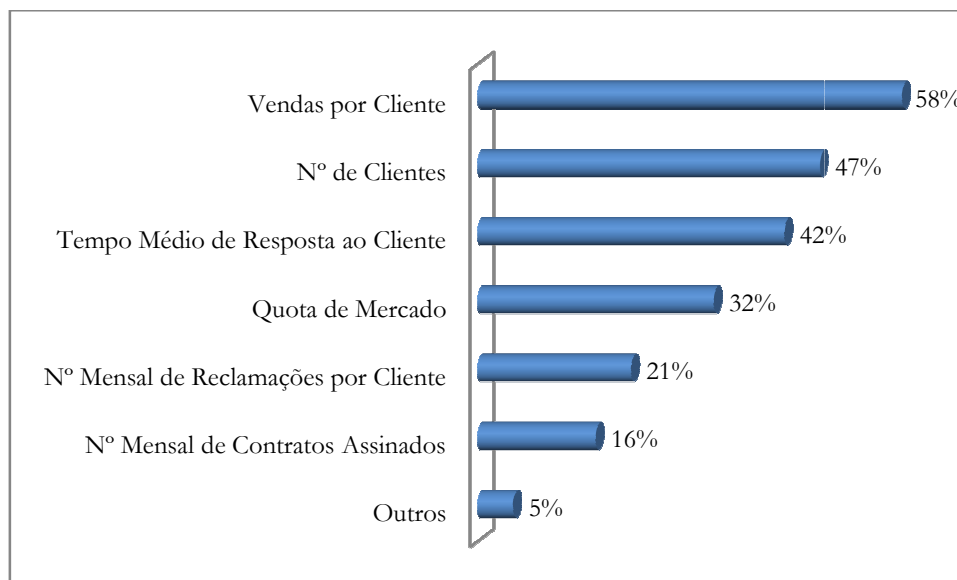


Gráfico 12 – Indicadores de Desempenho - Clientes

Nos indicadores de desempenho relacionados com os clientes, representados no Gráfico 12, os dados sugerem que estas empresas consideram a principal medida de desempenho, as vendas realizadas a cada cliente, surgindo de seguida o número de clientes que possui e conseqüentemente a quota de mercado que detêm mas, antes da quota de mercado estas empresas valorizam o factor tempo, na média de tempo que demoram a dar resposta aos seus clientes.

As reclamações apresentadas e o número mensal de contratos assinados constituem menor valorização para estas empresas. No caso dos contratos assinados pode pressupor-se que há muitas destas empresas a realizar vendas directamente, sem contrato, daí uma preocupação menor com o número de contratos assinados, a ter em conta também o tipo de actividade que cada uma destas PME desenvolve.

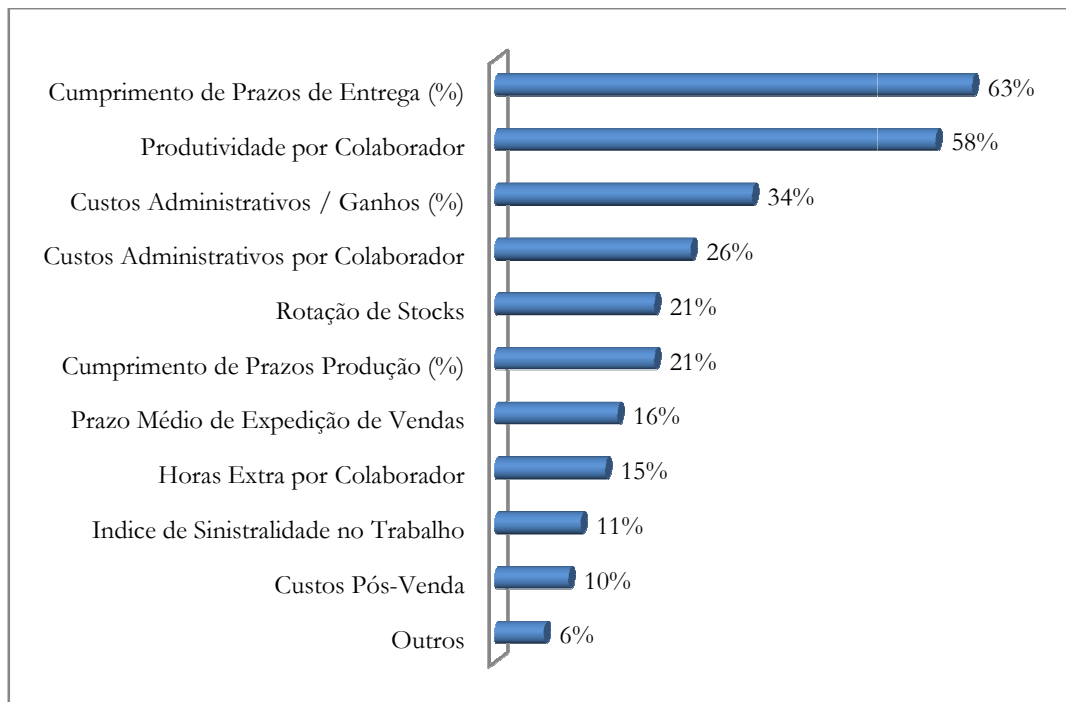


Gráfico 13 – Indicadores de Desempenho – Processos Internos

Os processos internos analisados no Gráfico 13, em regra, estão mais relacionados com questões mais operacionais da estratégia. As respostas das empresas na abordagem desta perspectiva do BSC, demonstram isso mesmo, pois além da relevância dada ao cumprimento dos prazos de entrega e à produtividade por colaborador, os outros indicadores que mereceram maior relevância prendem-se com questões mais operacionais. Entre estes, temos a relação entre os custos administrativos e os ganhos obtidos, os custos administrativos por colaborador e o cumprimento dos prazos de produção a par com a rotação de stocks.

Pode-se obter destes indicadores, uma relação com os indicadores financeiros mais voltados para um gestão corrente e operacional de curto e médio prazo, uma vez que nos indicadores dos processos internos se denota uma ênfase com a produtividade dos colaboradores e com os custos que estes acarretam para as empresas, com o cumprimento dos prazos e o tempo que os *stocks* de mercadorias permanecem nas empresas.

A fraca importância dada ao índice de sinistralidade no trabalho, surge nesta perspectiva do BSC, em contraponto ao que foi sugerido nos objectivos estratégicos por estas empresas, onde se denotou uma forte preocupação com as competências, motivação e melhoria do ambiente interno dos colaboradores. Esta situação levanta algumas dúvidas

quanto à qualidade e eficiência da avaliação aos procedimentos internos, onde o controlo destes será realizado ao nível operacional e não tanto pela gestão de topo.

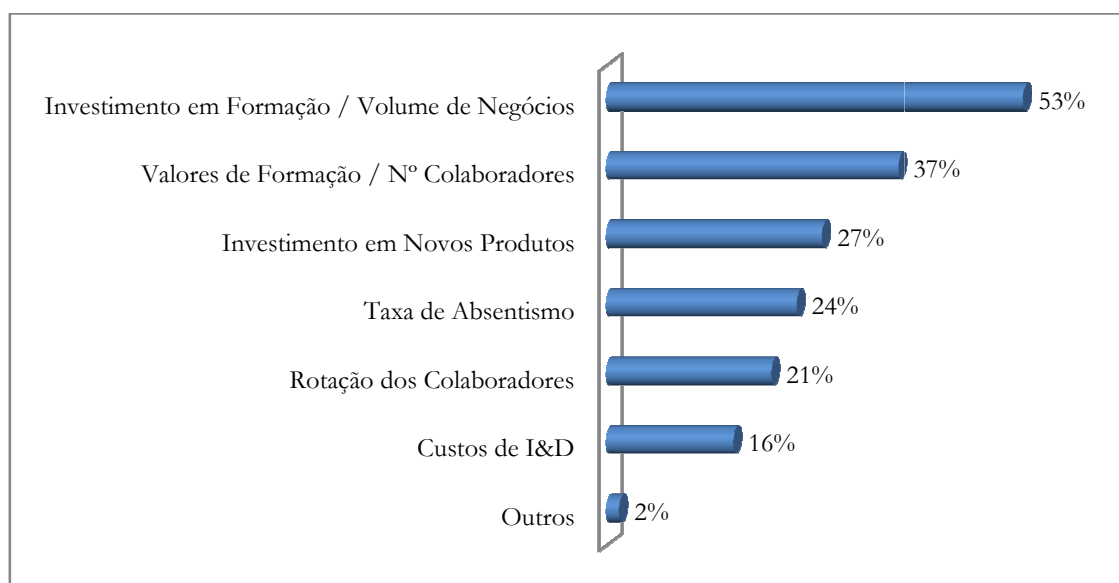


Gráfico 14 – Indicadores de Desempenho – Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

O grau do investimento em formação face ao volume de negócios, foi indicado pelas empresas como o mais importante indicador de desempenho na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Segundo o Gráfico 14, os custos que as empresas têm em formação por colaborador é a segunda mais importante medida apontada. Note-se que estes dois itens relacionados com formação aos colaboradores são os que mais importância têm para a medição do desempenho desta perspectiva.

Foi dado também relevo mas, em menor grau do que a formação, ao investimento em novos produtos, ao absentismo e rotação dos colaboradores. A importância dada aos custos relacionados com investigação e desenvolvimento vem confirmar a menor importância dada pelas empresas a esta temática, nos objectivos estratégicos e nos factores críticos de sucesso, fruto eventualmente da dimensão que apresentam e que relacionando com o modelo genérico da cadeia de valor, condiz com a pouca importância dada os custos pós-venda na perspectiva anteriormente analisada.

A importância dada ao investimento em novos produtos está em consonância com a importância dada à inovação anteriormente.

5. Interesse na aplicabilidade do *Balanced Scorecard*

Quando foi questionado a estas empresas se teriam interesse na aplicação do BSC para medição e avaliação de desempenho da estratégia, 61% afirmaram que teriam interesse na aplicação do BSC, tendo duas empresas mencionado no campo final de observações, uma que já tinha o modelo implementado e a outra que estava em fase de implementação descrevendo, “O BSC está neste momento a ser aplicado em três fases. Os pontos assinalados consideram somente a primeira fase, devido à implementação da gestão estratégica ser recente e passível de se verificar pelos indicadores que deixam um pouco de parte os indicadores de I&D que entrarão em fases seguintes.”. Ficou nesta última empresa por conhecer as três fases que mencionam pois seria de elevado interesse conhecer na prática a implementação do BSC numa PME.

Por outro lado 39% demonstrou falta de interesse na aplicação do BSC, respondendo negativamente à pergunta feita, demonstrando que a gestão destas PME apresentam baixo grau de complexidade ou pouca atribuída à importância na estratégia, como já se referiu anteriormente que nas PME muitas vezes a estratégia é um “processo implícito” que se confunde com as ideias e objectivos dos empresários.

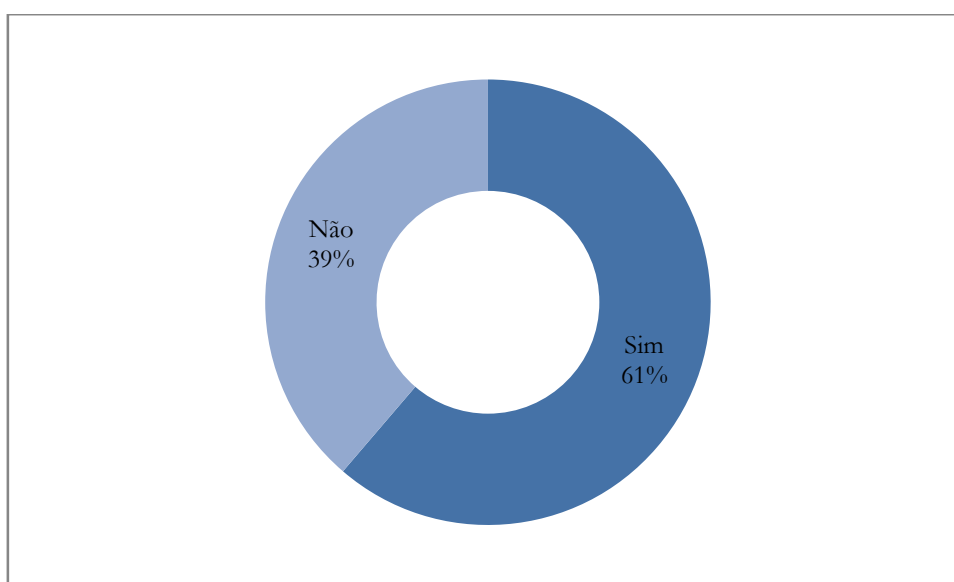


Gráfico 15 – Interesse na aplicação do *Balanced Scorecard* na sua empresa?

Conclusões

Da abordagem à estratégia das organizações empresariais, percebe-se que é necessária uma visão estratégica que transmita as metas propostas, a definição de uma missão clara e objectiva para a consecução dos objectivos estratégicos a definir para que estas organizações criem e aumentem valor. Importa assim, pensar e planear correctamente uma estratégia a formular, adaptável às condições da organização mediante a análise às envolventes contextual e transaccional e aos ambientes interno e externo. Para a análise interna e externa da organização gestão dispõe da análise SWOT, no auxílio da formulação e implementação da estratégia, onde qualquer organização deve conhecer os pontos fortes de onde pode tirar partido, os pontos fracos a melhorar, conhecer quais os factores críticos de sucesso que de respeitar e quais as competências distintivas que possui, só assim alcançará vantagem competitiva no mercado. Neste é vital conhecer quem são os clientes e os fornecedores, o poder negocial que estes detêm sobre si e, ter atenção aos novos potenciais concorrentes e aos concorrentes existentes que produzem produtos substitutos.

Não basta pensar e definir uma estratégia, se não for acompanhada a sua execução, perceber se esta funciona de acordo com o planeado, ou se existe a necessidade de adaptá-la a outras estratégias emergentes. É necessário, para não afirmar obrigatório, efectuar uma avaliação do desempenho da estratégia, obtendo um *feedback*, para garantir que não se verifiquem desvios significativos nesta, que conduzam a um fracasso de toda a organização, para isso, a gestão dispõe de várias ferramentas avaliação e controlo da estratégia.

Surge o BSC como ferramenta e também metodologia estratégica, alinhando a visão e a missão da organização e permite uma análise dos dados passados e uma previsão a longo prazo do desempenho da organização, compreendendo as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional numa relação de causa-efeito, onde cada perspectiva tem indicadores de desempenho associados que permitem à gestão uma correcta medição do desempenho da estratégia. O BSC pode funcionar como um sistema de alinhamento estratégico, uma vez que conjuga todas as competências e recursos organizacionais numa relação de ligações uns com os outros.

Assim, que qualquer organização necessita de uma estratégia e de desenvolver esforços para medi-la e avaliá-la constantemente, e uma vez que existem diversos tipos de organizações, como países, organizações não governamentais, organizações sem fins lucrativos e ainda as organização empresariais, as estratégias devem ser adequadas a cada tipo de organização.

Relacionando os conceitos da estratégia e do BSC abordados, com os dados analisados neste trabalho face às respostas obtidas pelas PME, pode concluir-se que estas demonstraram preocupação com a definição ou conhecimento dos seus objectivos estratégicos e com os seus factores críticos de sucesso, apesar do tipo de dimensão e estrutura que apresentam, na maior parte dos casos micro e pequenas empresas. Mesmo assim, surge a preocupação demonstrada com conceitos como as competências, a qualidade, o valor e o desenvolvimento organizacionais.

É ao nível dos objectivos que estas empresas demonstraram o seu nível estratégico, onde seria de esperar de acordo com a abordagem teórica, face ao tipo de dimensão que apresentam, estratégias mais o nível operacional e dos processos correntes. Pode-se concluir que estas empresas revelaram algum nível estratégico, demonstrando uma forte preocupação, com as competências, a qualidade dos produtos e serviços, com a criação e aumento de valor, com a satisfação dos clientes, com a eficiência e com o alinhamento estratégico da empresa e ainda a possibilidade de gerar alianças estratégicas, conceitos relacionados com a gestão estratégica e por norma com empresas de maior dimensão. Surgem algumas excepções na componente financeira onde, à semelhança da abordagem teórica, estas PME revelam uma gestão mais corrente e operacional, pouco voltada para o futuro e mais centrada no presente.

Em contraponto ficou a noção de estarmos perante empresas pouco inovadoras, visto terem demonstrado pouco interesse pela I&D, pelo desenvolvimento de novos produtos ou ideias, podendo-se concluir que quer pela dimensão que apresentam, quer pela actual conjuntura de risco económico e financeiro dos mercados, pode não ser viável o investimento em I&D.

Os factores críticos de sucesso sugeriram a confirmação da existência de alguns desvios face às respostas obtidas nos objectivos estratégicos, ainda assim, estes demonstraram coerência face aos anteriores, uma vez que foram valorizados o cliente, a eficiência e a qualidade e as competências dos recursos humanos, em contraponto com a menor importância atribuída à inovação e a outros factores. Assim apesar de estarmos perante empresas pouco inovadoras, à semelhança dos objectivos, pode concluir-se que estas empresas valorizam factores associados quer ao ambiente interno quer à indústria, que normalmente conduzem ao sucesso da estratégia e à vantagem competitiva.

Ao nível dos indicadores de desempenho financeiros, estas empresas demonstraram medir o desempenho desta perspectiva do BSC de acordo com o tipo de empresa que são e mais uma vez, pela dimensão que apresentam, onde se verificou ao nível financeiro um tipo de medição mais assente na gestão corrente e operacional, não tanto voltada para o médio e

longo prazo, onde se valorizam a autonomia financeira, os prazos de recebimentos e pagamentos, o crescimento do volume de negócios e o EBIT, já nos indicadores relacionados com o cliente denota-se a preocupação já anteriormente demonstrada nos objectivos, com o cliente quer a nível interno, quer a nível externo, com as vendas, o número de clientes, o tempo de resposta e a quota de mercado.

Ao nível dos processos internos a abordagem é mais operacional relacionada com prazos de entrega, produtividade dos colaboradores e custos administrativos, já ao nível da aprendizagem e desenvolvimento organizacional é percebida uma preocupação a longo prazo, pois os itens mais valorizados foram os relacionados com a formação e os custos a esta associados e logo de seguida surge o investimento em novos produtos. Pode-se concluir que uma vez acima demonstrado o fraco interesse em I&D estas empresas além de investir na formação dos colaboradores, ponderam investir em novos produtos, podendo levar a confirmar que a fraca importância dada o nível de I&D talvez possa estar relacionada com a actual conjuntura.

Analisados os objectivos, os factores críticos de sucesso e os indicadores de cada perspectiva do BSC das PME analisadas neste trabalho, percebeu-se que estas, demonstram preocupação com conceitos da estratégia, como as competências que geram conhecimento aumentando o desenvolvimento organizacional, a qualidade, a componente financeira ainda que de forma mais corrente e operacional, a criação de valor, os seus recursos humanos e com a avaliação de todas estas componentes. Assim, em resposta à questão principal deste trabalho, se estas PME têm interesse na aplicabilidade do BSC, a maioria mostrou interesse na sua aplicação, tendo uma delas afirmado que já aplicava o BSC e outra que já estaria a ser implementado, reforçando então a noção de que estas PME se interessam pela estratégia, pela criação de valor e vantagem competitiva, medem o seu desempenho financeiro, com suporte em indicadores financeiros, de acordo com a dimensão e estrutura que apresentam, aliando a componente financeira às outras perspectivas do BSC afirmando a sua preocupação com o desempenho quer a nível dos clientes, do mercado, dos recursos humanos, das competências e com formação dos colaboradores.

Na sua maioria, as PME analisadas, demonstraram interesse na aplicação do BSC, ficando a ressalva, de acordo com os dados obtidos neste trabalho, que não é linear aplicar um BSC *standard* para todas as PME, devendo ser analisado cada caso e o benefício da sua implementação face ao nível estratégico, dimensão e estrutura que cada uma destas PME possa apresentar, face às respostas obtidas por cada tipo de empresa, pois apresentam formas diferentes de encarar a estratégia e a avaliação de desempenho, demonstrado no tipo de

objectivos e indicadores que apresentaram como relevantes para a gestão. De referir que algumas destas PME demonstram preocupação com a estratégia e com o seu desempenho mas, não têm interesse na aplicação do BSC reforçando a ideia de que a sua aplicação deve ser estudada em cada tipo de PME, consoante a dimensão que apresentam e o tipo de actividade que desenvolvem e o grau de importância atribuído aos conceitos associados à estratégia e à avaliação de desempenho.

Comparando as conclusões deste trabalho com outro desenvolvido em temática idêntica, Russo (2006) refere que apesar das limitações que possam ter as PME, o BSC pode ser uma solução estratégica, devendo porém ser analisado em cada caso a sua implementação, pois quanto maior for a dimensão ou o crescimento numa PME maior tenderá a ser a complexidade da sua estrutura, pois esta terá que aumentar e é nestes casos que o BSC terá maior utilidade e sucesso. Assim quanto maior a dimensão das PME e quanto mais complexa for a estrutura maior aplicabilidade tem o BSC.

Recomendações para Investigação Futura

Depois de concluído o interesse na aplicabilidade do BSC em PME, devendo ter em conta cada caso e sabendo que não será linear, o que não significa que não possa ser viável, definir um BSC para o universo das PME, teria elevado interesse um estudo prático, uma vez que são escassos, principalmente em Portugal, sobre a aplicação do BSC em mais do que uma PME em simultâneo e acompanhar os resultados “no terreno” avaliando as divergências e as convergências da sua aplicabilidade entre as empresas em análise, aferindo na prática o interesse continuado na aplicação do BSC e da sua utilidade para este tipo de empresas, como ferramenta de avaliação de desempenho e metodologia estratégica.

Anexos

Anexo 1 – E-mail enviado pela Sage às PME

Balanced Scorecard em PME - Inquérito

De: mailing3-request@sageinfologia.com em nome de info@sage.pt

Enviada: segunda-feira, 1 de Agosto de 2011 17:15:45

Para: info@sage.pt

The Sage logo consists of the word "sage" in a lowercase, green, sans-serif font.

Inquérito - Balanced Scorecard em PME

Estimado Cliente,

A Sage Portugal colabora regularmente com Instituições de Ensino ligadas à área de Gestão e Contabilidade.

Neste sentido, estamos a apoiar a tese de Mestrado em Gestão das Organizações de um aluno do ISCAP.

Nesta tese, o aluno pretende avaliar o interesse na implementação e aplicabilidade do Balanced Scorecard em PME's e o efeito na Estratégia.

Para participar no inquérito que este aluno está a realizar, por favor, [clique aqui](#).

Agradecemos a sua participação.

Atentamente,

Ana Teresa Ribeiro

Anexo 2 – Conjunto de Questões enviadas às PME

Inquérito - Balanced Scorecard em PME

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=en_US&pli=1&formkey=dF82RXRTTHNXVW0zZ...

Inquérito - Balanced Scorecard em PME

Este questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas da APNOR-IPP (Associação de Politécnicos do Norte - Instituto Politécnico do Porto).

Pretende-se avaliar o interesse na implementação e aplicabilidade do Balanced Scorecard em PME's e o efeito na Estratégia.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia das empresas e das organizações num conjunto coerente de medidas de desempenho. Permite definir e avaliar o desempenho de estratégias em quatro vertentes, a financeira, os clientes, os processos internos da empresa e o nível de conhecimento. Esta ferramenta, não visa apenas controlar o desempenho das organizações mas, também ajudar a implementar a estratégia das mesmas, fixar objectivos, tornar as acções coerentes com a estratégia e os objectivos e aprender com o feedback resultante da experiência, adequando o posicionamento da empresa com essa aprendizagem.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima e deverá corresponder à imagem da empresa.

Tempo de resposta estimado, inferior a 5 minutos. Obrigado.

* Required

Caracterização da Empresa

Volume de Negócios (Euros)

- Inferior a 250.000
- Entre 251.000 e 500.000
- Entre 501.000 e 1.000.000
- Entre 1.000.001 e 5.000.000
- Entre 5.000.001 e 10.000.000
- Entre 10.000.001 e 25.000.000
- Entre 25.000.001 e 50.000.000
- Superior a 50.000.000

Inquérito - Balanced Scorecard em PME

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=en_US&pli=1&formkey=dF82RXRTTHNXVW0zZ...

C.A.E. (Rev.3)

C.A.E. da Actividade Principal

Número Médio de Colaboradores

- 0-5
- 6-10
- 11-20
- 21-50
- 51-100
- 101-200
- 201-250
- Superior a 250

Nível Médio de Qualificação dos Órgãos de Gestão *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior 1º Ciclo (Licenciatura)
- Ensino Superior 2º Ciclo (Mestrado, Outros)

Nível Médio de Qualificação dos Colaboradores

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior 1º Ciclo (Licenciatura)
- Ensino Superior 2º Ciclo (Mestrado, Outros)

Indicadores de Desempenho

Indicadores de Desempenho - Financeiros

Indique os que considerar mais relevantes na gestão da sua empresa.

- Taxa de Crescimento do V.N.
- Vendas por Colaborador
- Variação das Exportações
- Resultado Operacional - EBIT
- Rendibilidade dos Activos (ROA)
- Rendibilidade dos Cap. Próprios (ROE)
- Liquidez Geral
- Liquidez Imediata
- Liquidez Reduzida
- Solvabilidade
- Prazo Médio de Pagamentos
- Prazo Médio de Recebimentos
- Prazo Médio de Stockagem
- Fluxos de Caixa
- Grau de Alavanca Operacional
- Grau de Alavanca Financeira
- Índice de Endividamento
- Autonomia Financeira
- Other:

Indicadores de Desempenho - Clientes

Indique os que considerar mais relevantes na gestão da sua empresa.

- Vendas por Cliente
- Quota de Mercado
- Nº de Clientes
- Nº Mensal de Contratos Assinados

- Nº Mensal de Reclamações por Cliente
- Tempo Médio de Resposta ao Cliente
- Other:

Indicadores de Desempenho - Processos Internos

Indique os que considerar mais relevantes na gestão da sua empresa.

- Cumprimento de Prazos de Entrega (%)
- Cumprimento de Prazos Produção (%)
- Produtividade por Colaborador
- Índice de Sinistralidade no Trabalho
- Custos Administrativos / Ganhos (%)
- Custos Pós-Venda
- Rotação de Stocks
- Prazo Médio de Expedição de Vendas
- Horas Extra por Colaborador
- Custos Administrativos por Colaborador
- Other:

Indicadores de Desempenho - Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Indique os que considerar mais relevantes na gestão da sua empresa.

- Custos de I&D
- Investimento em Formação / Volume de Negócios
- Valores de Formação / Nº Colaboradores
- Investimento em Novos Produtos
- Rotação dos Colaboradores
- Taxa de Absentismo
- Other:

Objectivos Estratégicos da Empresa

Objectivos Estratégicos da Empresa - Financeiros

Indique os que considerar mais relevantes.

- Aumento do Valor da Empresa
- Crescimento das Vendas ou Volume de Negócios
- Aumento da Rentabilidade
- Diminuição do Risco Financeiro
- Other:

Objectivos Estratégicos da Empresa - Clientes

Indique os que considerar mais relevantes.

- Fidelização de Clientes Rentáveis
- Aumento de Vendas de Novos Produtos
- Aumento da Quota de Mercado
- Melhoria da Satisfação dos Clientes
- Other:

Objectivos Estratégicos da Empresa - Processos Internos

Indique os que considerar mais relevantes.

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

Objectivos Estratégicos da Empresa - Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Indique os que considerar mais relevantes.

- Melhorar as Competências dos Colaboradores
- Melhorar a Comunicação Interna
- Melhorar o Ambiente de Trabalho
- Potenciar Alianças Estratégicas
- Adaptar as Tecnologias às Necessidades
- Other:

Factores Críticos de Sucesso da Empresa

Factores Críticos de Sucesso da Empresa

Indique os que considerar mais relevantes.

- Quota de Mercado
- Segurança
- Inovação
- Tecnologia
- Eficiência Operacional / Qualidade
- Flexibilidade Organizacional
- Competências Organizacionais e dos R.H.
- Responsabilidade Social
- Natureza e Protecção Ambiental
- Relação com o Cliente
- Other:

Balanced Scorecard

Teria interesse na aplicação de um Balanced Scorecard na sua empresa? *

- Sim
- Não

Observações que considere relevantes:

Fim de Inquérito. Grato pela colaboração.

Clicar em "Enviar" ou "Submit" para terminar o inquérito. Obrigado.

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Anexo 3 – Resumo dos Dados

Volume de Negócios

Inferior a 250	29
Entre 251 e 500	8
Entre 501 e 1000	5
Entre 1001 e 5000	11
Entre 5001 e 10000	5
Entre 10001 e 25000	2
Entre 25001 e 50000	2
Superior a 50000	0

Número Médio de Colaboradores

0-5	28
6-10	14
11-20	6
21-50	7
51-100	2
101-200	3
201-250	1
Sup. a 250	1

Nível Médio de Qualificação dos Órgãos de Gestão

Ensino Básico	5	8%
Ensino Secundário	23	37%
Esino Superior 1º Ciclo (Licenciatura)	24	39%
Ensino Superior 2º Ciclo (Mestrado, Outros)	10	16%

Nível Médio de Qualificação dos Colaboradores

Ensino Básico	14	22%
Ensino Secundário	34	55%
Esino Superior 1º Ciclo (Licenciatura)	11	18%
Ensino Superior 2º Ciclo (Mestrado, Outros)	3	5%

Indicadores de Desempenho - Financeiros

Liquidez Reduzida	6	10%
Grau de Alavanca Financeira	6	10%
Vendas por Colaborador	7	11%
Grau de Alavanca Operacional	7	11%
Variação das Exportações	8	13%
Rendibilidade dos Activos (ROA)	8	13%
Prazo Médio de Stockagem	9	15%
Rendibilidade dos Cap. Próprios (ROE)	12	19%
Liquidez Imediata	14	23%
Solvabilidade	15	24%
Índice de Endividamento	20	32%
Fluxos de Caixa	21	34%
Resultado Operacional - EBIT	25	40%
Prazo Médio de Pagamentos	30	48%
Taxa de Crescimento do V.N.	31	50%
Liquidez Geral	35	56%
Prazo Médio de Recebimentos	39	63%
Autonomia Financeira	39	63%

Indicadores de Desempenho - Clientes

Outros	3	5%
Nº Mensal de Contratos Assinados	10	16%
Nº Mensal de Reclamações por Cliente	13	21%
Quota de Mercado	20	32%
Tempo Médio de Resposta ao Cliente	26	42%
Nº de Clientes	29	47%
Vendas por Cliente	36	58%

Indicadores de Desempenho - Processos Internos

Outros	4	6%
Custos Pós-Venda	6	10%
Índice de Sinistralidade no Trabalho	7	11%
Horas Extra por Colaborador	9	15%
Prazo Médio de Expedição de Vendas	10	16%
Cumprimento de Prazos Produção (%)	13	21%
Rotação de Stocks	13	21%
Custos Administrativos por Colaborador	16	26%
Custos Administrativos / Ganhos (%)	21	34%
Produtividade por Colaborador	36	58%
Cumprimento de Prazos de Entrega (%)	39	63%

Indicadores de Desempenho - Aprendiz. e Desenv. Organizacional

Outros	1	2%
Custos de I&D	10	16%
Rotação dos Colaboradores	13	21%
Taxa de Absentismo	15	24%
Investimento em Novos Produtos	17	27%
Valores de Formação / Nº Colaboradores	23	37%
Inv. em Formação / Vol. de Negócios	33	53%

Objectivos - Financeiros

Outros	1	2%
Diminuição do Risco Financeiro	20	32%
Aumento do Valor da Empresa	23	37%
Aumento da Rendibilidade	38	61%
Crescimento das Vendas ou Vol. Negócios	53	85%

Objectivos - Clientes

Outros	1	2%
Aumento de Vendas de Novos Produtos	14	23%
Aumento da Quota de Mercado	25	40%
Melhoria da Satisfação dos Clientes	38	61%
Fidelização de Clientes Rentáveis	50	81%

Objectivos - Processos Internos

Aumento do Nível de I&D	7	11%
Gestão Eficiente dos Recursos	31	50%
Liderança pela Qualidade	34	55%
Nível de Serviço	39	63%

Objectivos - Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Potenciar Alianças Estratégicas	19	31%
Melhorar a Comunicação Interna	28	45%
Melhorar o Ambiente de Trabalho	28	45%
Adaptar as Tecnologias às Necessidades	33	53%
Melhorar as Competências dos Colab.	42	68%

Factores Críticos de Sucesso

Natureza e Protecção Ambiental	9	15%
Segurança	12	19%
Responsabilidade Social	15	24%
Inovação	16	26%
Tecnologia	16	26%
Flexibilidade Organizacional	20	32%
Quota de Mercado	24	39%
Competências Organizacionais e dos R.H.	26	42%
Eficiência Operacional / Qualidade	39	63%
Relação com o Cliente	49	79%

Teria interesse na aplicação de um BSC na sua empresa?

Sim	38	61%
Não	24	39%

CAE

Secção	CAE	Actividade Exercida
Ind. Transformadora	C	14131 Indústria do Vestuário
Ind. Transformadora	C	14310 Indústria do Vestuário
Ind. Transformadora	C	22210 Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
Ind. Transformadora	C	23701 Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
Ind. Transformadora	C	25110 Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos
Ind. Transformadora	C	25120 Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos veículos automóveis
Ind. Transformadora	C	29320 Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para
Ind. Transformadora	C	32122 Outras indústrias transformadoras
Constução	F	41200 Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
Constução	F	42990 Construção de outras obras de engenharia civil n. e.
Constução	F	42990 Construção de outras obras de engenharia civil n. e.
Constução	F	43222 Instalação de canalizações e de climatização
Comércio por grosso e a retalho; reparação	G	46640 Comércio por grosso de máquinas para a indústria têxtil, máquinas de costura e de tricotar
Comércio por grosso e a retalho; reparação	G	46732 Comércio por grosso de materiais de construção
Comércio por grosso e a retalho; reparação	G	47191 Comércio a retalho não especializado, sem predominância de produtos alimentares...
Comércio por grosso e a retalho; reparação	G	47220 Comércio a retalho de carne e produtos à base de carne
Comércio por grosso e a retalho; reparação	G	47620 Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria
Comércio por grosso e a retalho; reparação	G	47620 Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria
Comércio por grosso e a retalho; reparação	G	47740 Comércio a retalho de produtos médicos e ortopédicos
Comércio por grosso e a retalho; reparação	G	47784 Comércio a retalho de outros produtos novos
Transportes e armazenagem	H	50200 Transportes marítimos de mercadorias
Transportes e armazenagem	H	52291 Organização do transporte
Alojamento, restauração e similares	I	56210 Fornecimento de refeições para eventos
Actividades financeiras e de seguros	K	64923 Outras actividades de crédito, n. e.
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	69200 Actividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	69200 Actividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	69200 Actividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	69200 Actividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	70220 Outras actividades de consultoria para os negócios e a gestão
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	70220 Outras actividades de consultoria para os negócios e a gestão
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	71120 Actividades de engenharia e técnicas afins
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	71120 Actividades de engenharia e técnicas afins
Actividades de consultoria, científicas, técn	M	74100 Actividades de design
Actividades administrativas e dos serviços	N	78200 Actividades das empresas de trabalho temporário
Actividades administrativas e dos serviços	N	79110 Actividades das agências de viagem
Actividades administrativas e dos serviços	N	82190 Execução de fotocópias, preparação de documentos e outras actividades especializadas...
Outras actividades de serviços	S	94110 Actividades de organizações económicas e patronais
Outras actividades de serviços	S	94995 Outras actividades associativas, n. e.

Bibliografia

Amaral, S. O. (Março de 2008). "Desenvolvimento de um Balanced Scorecard num Grupo Empresarial de Tecnologia da Informação", *Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação*. ISCTE.

Bartol, K., & Martin, D. C. (1998). "*Management - Third Edition*", New York: Irwing McGraw-Hill.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). "*Administração*", São Paulo: Atlas.

Brewer, P. C., & Speh, T. W. (2000). "Using the Balanced Scorecard to measure supply chain performance", *Journal of Business and Logistics Vol. 21, N°1*, pp. 75-93.

C.E. (6 de Maio de 2003). "Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas", *Jornal Oficial da União Europeia, (2003/361/CE)*.

Camelo, C., Pimentão, C., Vasconcelos, J. B., & Cunha, P. (2008). "Pessoas, Inovação e Qualidade Organizacional: Um Projecto para a Gestão de Desempenho na FFP/UFP", *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa*, pp. 318-332.

Cardoso, R. (12 de Jul de 2010). "5º Ano - 1º Semestre - Análise PESI. Obtido em 20 de Ago de 2011", de Páginas da Faculdade de Economia da Universidade do Porto: <http://paginas.fe.up.pt/~ei06073/wiki/doku.php?id=5ano:5ano1semestre:pesi:analisepesi>

Certo, S. C., Peter, J. P., Marcondes, R. C., & Cesar, A. R. (2005). "*Administração Estratégica*", São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Chandler, A. D. (1962). "*Strategy and Structure*", Cambridge: MIT Press.

Chow, C., Haddad, K., & Williamson, J. (August de 1997). "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Accounting*, pp. 21-27.

Collis, D., & Montgomery, C. (1997). "*Corporate Strategy - Resources and the Scope of the Firm*", Chicago: Irwin.

Costa, M. T. (Março de 2007). "Biblioteca do Conhecimento Online: pela construção da Sociedade do Conhecimento", *Fundação para a Computação Científica Nacional*, pp. 1-7.

Cruz, C. P. (2006). "*Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial*", Maia: Vida Económica.

Daft, R. L. (2008). "*Management - Eighth Edition*", U.S.A.: Thomson South-Western.

Dess, G. G., & Miller, A. (1997). "*Strategic management - Third Edition*", U.S.: McGraw-Hill, Inc.

DR. (14 de Maio de 2007). "INE Deliberação 786/2007" (CAE Rev.3), Diário da República 2.a série - N.º 92, *Diário da República*, Lisboa: INCM.

- Drucker, P. F. (1954). "*The Practice of Management*", New York: Harper & Row.
- Eckerson, W. W. (2006). "*Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*", New Jersey: John Wiley and Sons.
- Fernandes, A. J., & Ribeiro, M. I. (2010). "A Necessidade do Planeamento Estratégico no Ensino Superior Português", *Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação. 1. Elvas, Cáceres e Mérida - Proposta de comunicação para o Eixo 3: Espaço público da educação das políticas - Centro de Investigação de Montanha – Instituto Politécnico de Bragança*, pp. 1-17.
- Ferreira, M. P., Li, D., & Serra, F. R. (Fevereiro de 2010). "Transferência internacional de conhecimento na multinacional: Quando o jogo competitivo multi-mercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação", *Instituto Politécnico de Leiria, GlobAdvantage - WORKING PAPER N° 55/2010*, pp. 4-31.
- Ferreira, M. P., Serra, F. A., & Reis, N. R. (Fevereiro de 2010). "A adaptação da firma ao ambiente internacional de negócios" - WORKING PAPER N° 54/2010, *Instituto Politécnico de Leiria, GlobAdvantage*, pp. 3-30.
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Nixdorf, J. (Mar-Jun de 1983). "Ten questions about MBO" *California Management Review*, pp. 88-94.
- Freire, A. (1997). "*Estratégia - Sucesso em Portugal*", Lisboa: Editorial Verbo.
- Freire, A. (1996). "*Manual do Plano de Negócios, Módulo 1*", Lisboa: Abril-Controljornal Editora.
- Freitas, D. P., & Pamplona, E. O. (1999). "Uso da Cadeia de Valor para Definição das Actividades do PERT/CPM", *19º ENEGEP - Escola Federal de Engenharia de Itajubá - EFEI*, p. 16.
- Frizelle, G. (May de 2001). "Business Strategy - do SMEs face special problems?", *4º SME-SME International Conference*, pp. 128-134.
- Gautier, M., & Lupé, M.-C. (1975). "*Les tableaux de bord de la fonction personnel*", Paris: Entreprise Moderne D'Édition.
- Gering, M., & Rosmarin, K. (Junho de 2002). "Central beating", *Management Accounting*, pp. 32-33.
- Gomes, R. C., & Liddle, J. (Oct.-Nov. de 2009). "The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: The Case of Arthur Fernandes Foundation", Brasil, *Brazilian Administration Review, Vol. 6 N° 4 Art. 5º*, pp. 354-366.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). "*Administração Estratégica*", São Paulo: Thomson Learnig.
- INE. (30 de Junho de 2011). "Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009: O perfil exportador das PME em Portugal – 2007/2009", *Instituto Nacional de Estatística, Destaque - Informação à Comunicação Social*.

- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2002). "O Controlo da Gestão - Ao serviço da estratégia e dos Gestores", Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). "Alignment - Using the Balanced Scorecard to create Corporate Synergies", Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). "Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, P. D. (1996). "A Estratégia em Acção - Balanced Scorecard (Harvard Business School Press)", Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Kutucuoglu, K. Y., Hamali, Z. I., & Sharp, J. M. (2001). "A framework for managing maintenance using performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management Vol. 21 Iss: 1/2* , pp. 173-195.
- Lawton, R. (Março de 2002). "Balance your Balanced Scorecard", *Quality Progress* , pp. 66-71.
- Leitão, P., & Restivo, F. (2003). "The use of Qualitative Indicators for Performance Measurement in Manufacturing Control Systems", *IFAC Publications* , pp. 1-6.
- Lopes, I. T. (2011). "The Boundaries of Intellectual Property Valuation: Cost, Market, Income Based Approaches and innovation Turnover", *Intellectual Economics, No. 1(9)* , pp. 99-116.
- Louro, A. I. (Junho de 2009). "Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos", *Universidade da Beira Interior - Departamento de Gestão e Economia* , pp. 1-21.
- Maia, A., Rodrigues, F., Catarino, J., Henriques, J., Alexandre, J., & Camocho, D. (Março de 2009). "Criar Valor Sustentável – Caso de Estudo MRodrigues", *Indústria e Ambiente, nº55 - Repositório Científico do Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia* , pp. 12-15.
- Matos, F., & Lopes, A. (2008). "Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações", *Comportamento Organizacional e Gestão, VOL. 14, N.º 2* , pp. 233-245.
- Mintzberg, H. (1994). "The Rise and Fall of Strategic Planning" New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). "O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Caso Seleccionados", São Paulo: Artmed Editora.
- Nair, M. (2004). "Essentials of Balanced Scorecard", New Jersey; Canadá: John Wiley & Sons, Inc.
- Neves, J. C. (2005). "Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa", Lisboa: Texto Editores.
- Oliveira, H. C., Rodrigues, L. L., & Eiriz, V. (Maio de 2011). "O Balanced Scorecard e as Organizações de Aprendizagem", *XIII Congresso de Contabilidade e Auditoria - ISCAP* , p. 18.
- Pinto, F. (2007). "Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos", Lisboa: Edições Sílabo.

- Porter, M. E. (1985). "*Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*", New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (May-June de 1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business* , pp. 43-59.
- Porter, M. E. (November de 1996). "What is Strategy?", *Harvard Business Review* , pp. 61-78.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). "*Manual de Investigação em Ciências Sociais*", Lisboa: Gradiva.
- Ramos, T. B., & Caeiro, S. (April de 2009). "Meta-performance evaluation of sustainability indicators", *Ecological Indicators* , pp. 1-10.
- Russo, J. (2006). "*Balanced Scorecard para PME*", Lousã: LIDEL - Edições Técnicas.
- Santos, A. J. (2008). "*Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*", Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, F. L. (1998). "*Estratégia para PME - Mitos e Realidades*", Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Santos, L. L., Gomes, C., & Arroiteia, N. (2010). "Management Accounting Practices in the Portuguese Lodging Industry", *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Vol. I, Issue 1 - Polytechnic Institute of Leiria, Portugal* , pp. 110-125.
- Santos, R. A. (2006). "*Balanced Scorecard em Portugal - Visão e Estratégia e Entusiasmo*", Cascais, Portugal: Gestãoplus Edições.
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A., & Ferreira, M. P. (Setembro de 2008). "Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva - Influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia – estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do Enanpad", WORKING PAPER N° 25/2008, *Instituto Politécnico de Leiria, GlobAdvantege* , pp. 4-49.
- Vicente, J. (Janeiro de 2008). "Estratégia Baseada em Efeitos: em busca da clarificação conceptual", *Empresa da Revista Militar N°1* , pp. 3-20.
- Wikipédia*. (06 de Junho de 2006). Obtido em 15 de 05 de 2011, de http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
- Zinger, J. T. (16-19 de June de 2002). "The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective", *Internacional Council For Small Business, 47th World Conferece* .