

MODELO DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Carlos Albino Isaac Costa

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Dezembro 2010

MODELO DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
– Projecto de empresa

Carlos Albino Isaac Costa

Orientador:

Prof. Doutor José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Dezembro 2010

“ A melhor forma de prever o futuro é construí-lo”

Peter F. Drucker

Agradecimentos

Ao meu pai que, por infortúnio não vai poder ver o filho realizar um sonho que também era seu, agradeço pelos valores e princípios que sempre me ensinou.

À minha mãe, pelos valores e princípios que sempre me ensinou, e, por ser um testemunho e demonstração de força na minha vida.

À minha esposa, aos meus filhos Matilde e Diogo, pelo apoio, dedicação, compreensão e toda a ajuda que me deram para tornar este projecto uma realidade. Todos os seus apoios foram determinantes para ganhar motivação e ultrapassar todos os obstáculos vividos ao longo deste percurso.

Ao meu Orientador Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues por ter sido a figura mais marcante do meu percurso académico, não só pelos sábios conhecimentos que ensinou, mas também pela motivação e empenho que sempre demonstrou ao longo da nossa vivência em comum, sem dúvida um exemplo de determinação e persistência.

Ao meu irmão, restantes familiares e amigos, por todo o apoio e incentivos que me deram para a realização deste projecto.

Aos restantes professores que se cruzaram no meu percurso académico, pela enorme capacidade técnica e motivacional demonstrada e, por todos os conhecimentos que partilharam comigo.

Aos meus ex-colegas do ISCTE, por todas as experiências e aprendizagens partilhadas e, por todas as batalhas e contrariedades vencidas em conjunto.

Sumário

As Micro e Pequenas Empresas (MPE`s) portuguesas, que representam a generalidade do tecido empresarial nacional, apresentam algumas características particulares que poderão comprometer o seu desempenho, competitividade e sustentabilidade. Os recursos financeiros, humanos e tecnológicos são escassos e, existe uma elevada dependência do grau de liderança e empreendedorismo dos seus responsáveis. A falta de conhecimento das melhores práticas de gestão por parte destes, tem colocado em causa a continuidade das mesmas, tornando o tecido empresarial português frágil e vulnerável.

Partindo desta problemática, o presente trabalho tem como objectivo propor um modelo de gestão para MPE`s, que possa contribuir para melhoria da gestão destas empresas e, para o sucesso do empreendedorismo em Portugal.

O enquadramento estratégico foi desenvolvido com o objectivo de proporcionar um maior conhecimento sobre o universo das MPE`s e do empreendedorismo em Portugal, assim como, da importância da aplicação nestas empresas dos instrumentos de análise estratégica e de monitorização e gestão da performance, que possam ajudar os seus responsáveis a gerir melhor o quotidiano das suas empresas rumo ao futuro.

O modelo proposto, assenta nas componentes de análise estratégica, monitorização e gestão da performance e, na criação de um sistema integrado de avaliação de desempenho e de bonificações dos colaboradores, que irá ser a base do alinhamento dos mesmos com os objectivos da empresa, promovendo o foco na criação de valor.

Palavras-Chave: Micro e pequenas empresas, empreendedorismo, estratégia, avaliação de performance, modelos de gestão.

JEL Classification System: M10 - General; M - 13 New Firms; Startups

Abstract

The Micro and Small Businesses (MSB) in Portugal, which represent the majority of national business, have some particular characteristics that may compromise their performance, competitiveness and sustainability. The financial, human and technological resources are scarce and there is a high dependence on the degree of leadership and entrepreneurship of the managers. Their lack of knowledge of best management practices, has arise doubts on the continuity of these practices, making the Portuguese business frail and vulnerable.

On this issue, this dissertation aims to propose a management model for the MSB`s that can contribute to improve the management of these companies and to the entrepreneurship success in Portugal.

The strategic framework was developed with the aim of providing greater insight into the universe of the MSB, as well as of the entrepreneurship in Portugal, as well as the importance of implementing these companies the tools of strategic analysis and monitoring and performance management, which can help their managers to better govern their business into the future.

The proposed model is based on strategic analysis components, performance monitoring and management, and in creating an integrated system of performance appraisal and bonuses for employees, which will be the basis of the their alignment with business goals, focusing on value creation.

Key words: Micro and Small Business, entrepreneurship, strategy, performance evaluation, management models.

JEL Classification System: M10 - General; M – 13 New Firms; Startups

Índice

Agradecimentos	iv
Sumário	v
Abstract	vi
Índice geral	vii
Índice de quadros	ix
Índice de figuras	x
Lista de abreviaturas	xi
1. Sumário Executivo	1
2. Contextualização do Problema	3
3. Enquadramento Estratégico	5
3.1 A Pequena empresa e o empreendedorismo	5
3.2 O conceito de estratégia e a importância da sua interligação com as actividades operacionais	11
3.3 A necessidade de monitorização e gestão da performance	13
4. Metodologia de Investigação – técnicas de recolha e análise de dados	18

5. Apresentação do Modelo de Gestão para Micro e Pequenas Empresas	20
5.1 Contextualização da palavra Modelo	20
5.2 Composição do Modelo	21
5.2.1 Análise estratégica	22
5.2.1.1 Análise do meio envolvente	22
5.2.1.2 Análise interna da empresa	27
5.2.1.3 Visão, missão e valores	28
5.2.1.4 Análise SWOT	30
5.2.1.5 Mapa estratégico	30
5.2.2 Monitorização e gestão da performance	33
5.2.2.1 Dimensão do negócio	33
5.2.2.2 Dimensão do mercado	36
5.2.2.3 Dimensão dos processos internos	38
5.2.2.4 Dimensão das pessoas	41
5.2.3 Sistema integrado de avaliação de desempenho e de cálculo dos prémios e incentivos	46
6. Implementação do Modelo de Gestão aplicado a uma Micro Empresa	49
6.1 Apresentação da empresa ECE	49
6.2 Análise estratégica	49
6.3 Monitorização e gestão da performance	56
6.4 Sistema integrado de avaliação de desempenho e de cálculo dos prémios e incentivos	63
7. Conclusões	66
8. Bibliografia	68
9. Anexos	70

Índice de quadros

Quadro 1 – Métricas da dimensão de negócio	36
Quadro 2 – Métricas da dimensão de mercado	38
Quadro 3 – Métricas da dimensão de processos internos	40
Quadro 4 – Métricas da dimensão das pessoas	46
Quadro 5 – Análise do meio envolvente geral	50
Quadro 6 – Análise do meio envolvente específico	51
Quadro 7 – Análise dos pontos fortes e fracos	52
Quadro 8 – Análise SWOT	54
Quadro 9 – Mapa estratégico	55
Quadro 10 - Apuramento de resultados por natureza	56
Quadro 11 - Apuramento de resultados por áreas de negócio pelo método da absorção	57
Quadro 12 – Dimensão de negócio: Apuramento da MCR por áreas de negócio	58
Quadro 13 – Dimensão de processos: Apuramento da MCR por áreas de negócio, utilizando a metodologia do CBA	60
Quadro 14 – Dimensão de Mercado: Apuramento da MCR por clientes, utilizando a metodologia do CBA	61
Quadro 15 – Medição do desempenho da ECE e respectiva ponderação para efeitos de prémios e incentivos	65
Quadro 16 - Cálculos auxiliares do crédito a clientes	70
Quadro 17 - Cálculos auxiliares dos créditos a fornecedores	70
Quadro 18 - Cálculos auxiliares do resultado médio	70
Quadro 19 - Cálculos auxiliares das amortizações acumuladas médias	71
Quadro 20 - Cálculos auxiliares dos activos económicos	71
Quadro 21 - Cálculos auxiliares da estrutura de financiamento e do custo do capital	72
Quadro 22 - Identificação das actividades relevantes e respectivos geradores de custos	73
Quadro 23 - Apuramento dos custos unitários dos recursos	73
Quadro 24 - Nível de afectação dos recursos às actividades em horas e nº de ocorrências por actividade	73
Quadro 25 - Apuramento do custo unitário das actividades	74

Índice de figuras

Figura 1 – Níveis de análise do meio envolvente	23
Figura 2 - Cadeia de valor genérica	27
Figura 3 – Redefinição dos pilares da gestão de recursos humanos	42

Lista de abreviaturas

ABC – *Activity Based Costing*

CBA – Custeio Baseado nas Actividades

CRM – *Customer Relationship Management*

ECE – Empresa Caso de Estudo

EVA® - Economic Value Added

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – *International Organization for Standardization*

LOE – Linhas de Orientação Estratégicas

MCR – Margem de Contribuição Residual

MPE's – Micro e Pequena(s) Empresa(s)

MSB - Micro and Small Businesses

OE – Objectivos Estratégicos

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

1. Sumário Executivo

As MPE's vivem em ambientes de mudança permanentes, tendo de enfrentar diariamente cenários cada vez mais competitivos e dinâmicos.

Temos assistido ao longo dos últimos anos, a alterações nos comportamentos dos intervenientes no mercado: os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes, estando conscientes e atentos às suas opções de escolha, existindo cada vez mais pequenas empresas a procurarem satisfazer as necessidades dos clientes de forma única no sentido de garantirem a sua permanência no mercado. O foco das empresas deixou de ser o produto e passou a ser o mercado, tornando-se o cliente o centro das atenções.

Neste contexto de forte competitividade, torna-se fundamental que todas as organizações, independentemente da sua dimensão, procurem adoptar a prática de modelos de gestão proactivos e dinâmicos, assentes em (1) linhas de orientação estratégicas que indiquem o caminho que a empresa deve seguir através da definição clara de objectivos, (2) em processos de monitorização e gestão da performance que forneçam informação verdadeiramente relevante para o processo de tomada de decisão do dia-a-dia de cada gestor e, (3) em sistemas de avaliação de desempenho e de bonificações, que consigam alinhar os interesses pessoais dos colaboradores com os objectivos globais das empresas, tornando-as mais focalizadas na criação de valor e preparadas para enfrentar os desafios futuros.

Um estudo efectuado recentemente pelo *Instituto Nacional de Estatística* (INE) às empresas portuguesas referente ao ano de 2008, concluiu que, o tecido empresarial português é maioritariamente constituído por MPE's. Muitas destas empresas são familiares, e, os seus líderes, na larga maioria dos casos, apresentam carências no que concerne à formação nas áreas da gestão. Este facto ajuda a explicar a diminuta utilização das principais ferramentas de gestão disponíveis, o que pode explicar em parte a performance deficitária e os baixos índices de produtividade atribuídos a muitas empresas portuguesas.

Perante esta realidade, o presente estudo pretende apresentar um Modelo de Gestão adaptado à realidade de uma MPE portuguesa do sector dos serviços, deixando em aberto a possibilidade da sua aplicação para a generalidade das MPE's portuguesas. Partindo da

concepção do referido modelo, pretende-se identificar alguns instrumentos de gestão que possam ajudar na tomada de decisão e na criação de valor para as MPE`s.

Assim, e conforme foi referido, tendo por base a análise da realidade de uma MPE do sector dos serviços, procurou perceber-se o seu funcionamento e organização em termos de gestão, bem como as reais necessidades do seu corpo directivo. Assim, e tendo em vista a melhoria das práticas de gestão, procurou-se criar condições para que esta se torne mais organizada, competitiva e preparada para enfrentar os desafios futuros.

Procedeu-se à revisão de literatura para suportar o enquadramento estratégico e a composição do modelo.

Foi proposto um modelo de gestão para uma MPE portuguesa, assente em três componentes:

- Uma componente de análise estratégica, que tem por base uma reflexão sobre o meio envolvente da empresa e a sua organização interna, culminando com a elaboração de um mapa estratégico no qual são definidas as principais linhas de orientação estratégicas, objectivos e iniciativas que vão guiar a empresa;
- Uma componente de monitorização e gestão da performance assente na organização da empresa em torno das suas actividades e processos e, na análise da performance da empresa por segmentos e de uma forma multidimensional, focalizando a sua atenção nas dimensões do negócio, mercado, processos internos e pessoas;
- Uma componente de avaliação de desempenho, composta pela integração das duas componentes anteriores e, que irá dar origem ao sistema de bonificações a implementar como forma de alinhamento dos interesses colaboradores com os objectivos da empresa.

De seguida, procedeu-se à implementação do modelo na empresa caso de estudo (ECE).

Tomando em linha de conta os primeiros resultados obtidos da aplicação do modelo, pode concluir-se que, este tem permitido uma maior motivação, alinhamento e focalização de todos os colaboradores face às linhas de orientação estratégicas e objectivos definidos. Por parte da direcção da empresa, existe uma noção clara daquilo que a empresa necessita efectivamente de fazer e controlar para criar verdadeiramente valor no dia-a-dia, garantindo assim a sua competitividade e sustentabilidade futura.

2. Contextualização do Problema

A ECE, à semelhança da generalidade das MPE's, baseava a sua gestão na resolução de questões operacionais do dia-a-dia, procurando captar novos clientes e satisfazer as necessidades dos clientes actuais da melhor maneira possível, gerindo os fluxos de entradas e saídas monetários de forma a conseguir cumprir com os seus compromissos imediatos, procurando evitar falhas de tesouraria que pudessem colocar em causa o cumprimento das suas obrigações correntes.

Em termos de gestão, a empresa não dispunha de qualquer tipo de linhas de orientação estratégicas (LOE) implementadas que orientassem a empresa para o futuro. Assim, foi definida uma visão, missão e valores para divulgação no site institucional, apenas para efeitos de imagem, não tendo consequências práticas na gestão do dia a dia da empresa. Não existia uma atenção especial com as questões relacionadas com o meio de envolvente, nem um acompanhamento dos principais concorrentes; não estavam definidos objectivos estratégicos (OE) nem iniciativas para a concretização dos mesmos. Na prática a empresa não tinha um rumo definido para construir o seu futuro, limitando-se a gerir o curto prazo. A inexistência de objectivos claros fazia com que os seus recursos humanos, apesar de altamente qualificados, não se encontrassem devidamente alinhados com os interesses da empresa, existindo um sentimento de constatação de uma certa lacuna necessária de ser preenchida tendo em vista todos remarem no mesmo sentido.

Em termos de monitorização e gestão da performance, a empresa concentrava as suas atenções apenas em indicadores de cariz financeiro, nomeadamente, no volume de negócios, resultado líquido e no saldo da conta bancária, e, apesar de ter três áreas de negócio distintas, os dados eram analisados como um todo. Estes indicadores, revelam-se inadequados à actividade da empresa uma vez que fornecem informação pouco útil para a tomada de decisão, num meio ambiente cada vez mais turbulento e competitivo.

A empresa não tinha implementado qualquer tipo de contabilidade analítica que possibilitasse a análise da performance financeira por segmentos. Não existia uma análise do valor criado por áreas de negócio, por clientes ou mesmo pela empresa no seu todo. Não estavam identificadas as actividades core e de suporte, nem os recursos que eram consumidos com as

mesmas, e, não existia um sistema de bonificações implementado indexado ao cumprimento dos OE da empresa, funcionando como factor de alinhamento dos seus recursos humanos.

Em síntese, as gerentes sentiam a necessidade de aplicar um Modelo de Gestão simples e adequado à realidade da sua empresa, que pudesse servir de orientação à gestão de curto e longo prazo, e, que permitisse medir o valor criado pelas suas áreas de negócio, clientes, processos e pessoas, procurando alinhar os recursos da empresa com os objectivos e linhas de orientações estratégicas previamente estabelecidos, tornando a empresa mais pró-activa, mais competitiva e, menos vulnerável ao seu meio envolvente, procurando dar mais confiança e perspectivas de sucesso futuro a todos os colaboradores da empresa.

Neste âmbito, o problema que norteou a presente investigação foi o seguinte: ***como poderá uma micro-empresa, do sector dos serviços, implementar um Modelo Estratégico de Gestão?***

Nesta sequência, a natureza subjacente ao problema em estudo relaciona-se directamente com o facto do corpo directivo da ECE desconhecer os instrumentos de gestão estratégica e de controlo de gestão a aplicar.

3. Enquadramento Estratégico

Este capítulo é destinado ao desenvolvimento das temáticas consideradas relevantes para o enquadramento estratégico do tema do presente projecto.

O objectivo deste capítulo é proceder-se à análise dos conceitos de MPE e do empreendedorismo, compreender o conceito de estratégia e a importância da sua ligação com as actividades operacionais no universo das pequenas empresas, bem como analisar a importância da necessidade de monitorização e gestão da performance, tendo em vista uma melhor tomada de decisão e criação de valor no universo das MPE's.

3.1 A pequena empresa e o empreendedorismo

Definição de Micro e Pequena Empresa:

A Comissão das Comunidades Europeias (2003), recomenda que, a pequena empresa seja definida como “uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 10 milhões de euros”, e, a micro empresa é definida como “uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”.

Segundo dados publicados pelo INE, referentes ao ano de 2008, as cerca de 1.089.221 MPE's representam 99,4% do tecido empresarial português não financeiro. Para além disso, 96% das MPE's são micro empresas que empregam menos de 10 trabalhadores, empregando 43% do total de efectivos das empresas não financeiras.

As MPE's são deste modo, um dos grandes motores da economia portuguesa, empregando muitos colaboradores. Sendo o sustento de muitas famílias, não devem, assim, ser meros instrumentos de realização das vontades dos seus responsáveis, mas sim serem geridas correctamente e com sentido de responsabilidade para o bem dos seus responsáveis, colaboradores e da comunidade em geral.

Torna-se assim, indispensável que os empresários tenham uma gestão rigorosa e responsável das suas empresas, assentes em ferramentas e modelos de gestão que visem a sustentabilidade dos seus negócios e, por consequência, dos postos de trabalho dos seus colaboradores.

Especificidades da gestão das MPE's:

As MPE's, têm algumas especificidades ao nível da sua gestão que devem ser tidas em conta para podermos compreender melhor as características do universo em estudo.

Devido à sua dimensão mais reduzida, estas empresas encontram-se mais expostas às dinâmicas, mudanças e competitividade dos mercados, sendo a sua gestão condicionada por determinadas variáveis que, nem sempre dependem da vontade própria do seu gestor. São estas as condicionantes ao nível do ambiente externo, compostas por factores gerais como, económicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos, assim como mais específicos como os clientes, concorrentes, fornecedores entre outros.

Ao nível do contexto externo, a realidade portuguesa é caracterizada por alguns desafios que condicionam a gestão das MPE's, nomeadamente:

- O elevado nível de carga fiscal e a permanente mudança do mesmo, que gera um clima de instabilidade e insegurança;
- O elevado nível de incumprimento das suas obrigações por parte dos clientes, com os quais tem reduzido poder negocial, incluindo o próprio estado, gerando problemas graves de tesouraria;
- A concorrência ao nível das pequenas empresas é cada vez mais agressiva obrigando a um maior esmagamento das margens, sendo por vezes também necessário competir com as médias e grandes empresas em situação de desigualdade tendo em conta as diferenças estruturais de ambas.

Por outro lado, ainda neste contexto, existem alguns aspectos que podem impulsionar positivamente a gestão das MPE's:

- A sua dimensão e estrutura mais reduzida permite-lhes serem mais flexíveis e terem maior capacidade de reagir com rapidez às mudanças constantes do meio ambiente, tornando-as mais ágeis e adaptativas;
- Podem operar em pequenos nichos de mercado, não necessitando de um número elevado de clientes para garantirem a sua sustentabilidade;
- Existe uma relação mais estreita com os seus clientes e fornecedores, o que permite ter um contacto mais directo, personalizado e diferenciador.

A estrutura das MPE's, caracterizada pela sua dimensão reduzida e simplicidade, é outra das especificidades da gestão deste tipo de empresas.

Para Drucker (1981), a estrutura das pequenas empresas condiciona o seu desenvolvimento. Segundo este autor, um dos problemas comuns nas pequenas empresas é o facto de serem um património familiar, o que conduz a uma gestão pouco profissional, ocorrendo com frequência protecções parentescas, com ocupações de cargos por pessoas sem as competências adequadas. Atitudes desta natureza desestimulam os funcionários ambiciosos e competentes que não pertencem à família. “Segundo Drucker (1981:225) “*o maior problema das pequenas e médias empresas é que geralmente são pequenas demais para manter a gestão que precisam*””.

Esta visão de Drucker espelha a realidade da gestão das MPE's portuguesas, sendo este um dos motivos apontados para o fraco desenvolvimento do tecido empresarial do nosso país. Torna-se assim necessário mudar algo na gestão destas empresas, procurando aproveitar os factores impulsionadores da sua estrutura em detrimento dos seus condicionantes.

Um dos factores impulsionadores da estrutura das MPE's, com maior impacto na sua gestão, é o facto de permitir uma maior proximidade e envolvimento por parte dos seus colaboradores, o que possibilita um contacto mais directo e personalizado, assim como uma gestão mais participativa. Os gestores das MPE's portuguesas devem olhar para os seus colaboradores

como parceiros, fazendo com que estes se sintam envolvidos e comprometidos com a empresa, alcançando níveis altos de motivação e identificação com a empresa, compreendendo-a como um todo, visualizando o resultado do seu trabalho e sendo responsáveis pelo sucesso e fracasso do mesmo.

O comportamento dirigente, é outra das especificidades na gestão das MPE's. Este tipo de empresas, na maior parte dos casos, são geridas pelo proprietário e fundador, que desenvolve o seu negócio prevalecendo os seus valores, crenças e estilo pessoal.

“Segundo Freire (2003:39), “...as pequenas e médias empresas, menos dotadas de recursos humanos, tendem a enveredar com maior frequência pelo estilo empreendedor, assumindo o empresário fundador a responsabilidade pela orientação estratégica da organização.””

Em muitas MPE's, pode existir uma tendência para o conservadorismo, individualismo e informalidade nos relacionamentos. O dirigente-empendedor por regra organizou e desenvolveu a empresa sozinho e tem uma atitude de centralização de informação e conhecimento nele, procurando proteger o negócio e manter o controlo e liderança do mesmo a todo o custo. Esta atitude de falta de delegação e de elevado grau de dependência do seu fundador, representa uma enorme ameaça ao próprio negócio.

Drucker (1981), enfatiza que é crítico na pequena empresa o problema da pobreza de espírito empresarial, na qual a empresa é dirigida por um único “ditador”, que não aceita oposição e tem o hábito de tomar as decisões sozinho. A comunicação é precária, o responsável pela empresa trata de tudo sem delegar.

Torna-se assim crítico, a mudança de atitude por parte dos dirigentes das MPE's portuguesas, permitindo uma gestão mais participativa das mesmas.

Empreendedorismo:

““O empreendedorismo é o fenómeno associado com a actividade empreendedora, sendo a actividade empreendedora toda a acção humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da actividade económica pela identificação e exploração de novos produtos, processos ou mercados” (OCDE:2007).”

O empreendedorismo tem assumido ao longo dos últimos anos uma importância cada vez maior no desenvolvimento económico e social da humanidade, sendo um dos motores de crescimento e de criação de emprego, tornando-se uma das soluções globais para os desafios do Século XXI.

A actividade empreendedora tem muito de expectativas e atitude, mas existe um conjunto de situações que a alimentam e a potenciam. Existem dois campos, bem distintos, ao nível das motivações empreendedoras (GEM, 2001):

Motivação por Oportunidade – este conjunto de motivações reflecte uma natural vontade para a actividade empreendedora. Os indivíduos têm várias opções mas optam por criar e constituir uma empresa.

Motivação por Necessidade – este conjunto de motivações reflecte a falta de alternativas em determinado momento. Os indivíduos procuravam um novo emprego e, a criação de uma nova empresa aparece mais como uma saída do que como uma opção.

Independentemente da motivação que levou ao empreendedorismo, existe quase sempre o desejo das pessoas de criarem algo e de serem os seus próprios patrões.

Segundo Drucker (1989), tornar-se um empreendedor eficaz é um processo longo e complexo, favorecido por um método particular e pelo uso adequado de certos instrumentos. A demonstrá-lo, retenha-se que, em primeiro lugar, se requer o desenvolvimento de capacidades cognitivas, emocionais e sociais nos diferentes níveis educacionais. Em segundo lugar, estas capacidades necessitam de conhecimentos e técnicas para que se expressem em condutas eficientes e eficazes, o que podemos denominar de capacidade empreendedora.

A realidade empresarial portuguesa, têm-nos mostrado que o fenómeno do empreendedorismo nem sempre é sinal de sucesso; muitas são as empresas que não sobrevivem ao fim dos primeiros anos de actividade, e outras, continuam a operar com rentabilidades muito reduzidas ou negativas, tornando os sonhos e perspectivas futuras dos seus empreendedores infundadas, obrigando por vezes os mesmos, a dar um novo rumo às suas vidas profissionais.

Torna-se assim necessário procurar perceber melhor esta problemática e o motivo que está por detrás do insucesso de tantas empresas e de tantos empreendedores em Portugal.

Segundo um estudo de Bennet e Brewster (2002) baseado na análise da performance da competitividade da gestão portuguesa, as conclusões apontam para vários factores que condicionam a eficácia da gestão no nosso país, tendo sido concordante que os problemas centrais residem na gestão, como sendo o facto dos gestores não terem uma estratégia claramente delineada, serem excessivamente autocráticos e não serem orientados para as necessidades do cliente. Nesta linha, concluiu-se que, de um modo geral, a gestão em Portugal é, desorganizada e ineficaz.

Face ao cenário de globalização e de permanente alargamento da União Europeia e, ao desaparecimento gradual dos fundos estruturais e de convergência, os gestores portugueses terão de adoptar novas atitudes que surtam efeitos na modernização da cultura de gestão empresarial, procurando aplicar as melhores práticas de gestão para tentarem competir em condições de igualdade internamente e, com os restantes países, sob pena de ficarem cada vez menos competitivos.

Daqui, decorre a importância da adopção de modelos de apoio à gestão das MPE's, que tornem os líderes e as empresas mais competitivas, globais e preparadas para os desafios futuros.

3.2. O conceito de estratégia e a importância da sua interligação com as actividades operacionais:

Conceito de Estratégia:

O conceito de estratégia, no âmbito empresarial, tem registado evoluções ao longo dos anos, continuando a surgir inúmeras propostas para o definir.

No âmbito deste trabalho, mais importante do que procurar traduzir essas definições, será sintetizar as principais ideias e práticas que lhes estão subjacentes e evidenciar os pontos de convergência mais marcantes nas definições, tendo em vista estabelecer uma plataforma que sirva de ponto de partida para a adaptação à realidade das MPE's.

Das definições de estratégia empresarial que se encontram ao longo da bibliografia consultada, decorre um conjunto de pontos de convergência que aqui se pretende destacar:

- A ideia de horizonte futuro, é referida em geral uma perspectiva de médio/longo prazo, em que a empresa estabelece objectivos, políticas e acções com vista a alcançar o sucesso; (Porter, 1985; Freire, 2003; Norton e Kaplan, 2009)
- Outro ponto fulcral no conceito de estratégia é a relação entre a empresa e o meio envolvente. Neste conceito de meio envolvente incluem-se, num sentido mais genérico, um conjunto de variáveis exógenas que a organização não pode controlar e que engloba as perspectivas económica, sócio-cultural, tecnológica e político-legal e, num âmbito mais específico, a envolvente transaccional que inclui os clientes, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade; (Porter, 1985; Freire, 2003; Norton e Kaplan, 2009)
- A ideia de que, o desenvolvimento do planeamento estratégico, assenta em ferramentas específicas como, as declarações de Missão, Visão e Valores, as análises externas e internas, que são resumidas nas declarações das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT). Após esta análise, parte-se para a formulação da estratégia, e para o resumo da mesma num mapa estratégico com indicadores, metas e iniciativas estratégicas. (Porter, 1985; Freire, 2003; Norton e Kaplan, 2009)

- A ideia de que, um dos objectivos principais da estratégia é a necessidade de se fazer uma gestão criteriosa dos recursos distintos da empresa para se criarem produtos e serviços que alcancem uma vantagem competitiva sobre a concorrência, como forma de garantir a sua sustentabilidade futura (Porter, 1985; Freire, 2003; Norton e Kaplan, 2009).

“Jordan *et al.* (2008: 63) acerca da importância desta temática nas pequenas empresas, refere que, *“uma empresa pequena dispensa normalmente um processo formal de planeamento. Existem poucos gestores e o contacto é fácil. Não se deve desprezar, no entanto, a reflexão estratégica”*”.

No contexto do modelo apresentado neste projecto, pretende-se dispensar os formalismos de um processo de planeamento estratégico moroso e burocrático. A ideia, será fazer-se uma análise estratégica simples e, estabelecerem-se LOE e OE que possam ser comunicadas e partilhadas por todos os colaboradores da empresa, visando o envolvimento e alinhamento dos mesmos com os objectivos da empresa.

Esta reflexão estratégica, tem como principal objectivo levar o gestor a pensar sobre a situação presente da empresa e como pretende que a mesma esteja no futuro, procurando traçar no presente um caminho a seguir rumo a esse futuro pretendido.

Neste processo, a empresa vai definir onde e como pretende actuar, que oportunidades deve e não deve agarrar e, quais os recursos necessários para atingir os seus objectivos pretendidos.

A importância da interligação da estratégia com as actividades operacionais:

Diversos autores têm escrito sobre a importância da interligação do raciocínio estratégico com as actividades operacionais do dia-a-dia das empresas, como forma de aumentar a competitividade das mesmas, garantindo a sua sustentabilidade futura.

Para Freire (2003), o desempenho competitivo a longo prazo de qualquer Organização depende da correcta formulação e implementação das suas orientações estratégicas, e, no curto e médio prazo resulta do nível de competência com que são implementadas as decisões tácticas/operacionais. Segundo o mesmo autor, em conjunto, acções estratégicas e tácticas

visam assegurar que a empresa proporciona aos clientes mais valor que o oferecido pelos competidores.

Por outro lado, Kaplan e Norton (2009), referem acerca deste assunto que gerir a estratégia é diferente de gerir as operações, no entanto, ambas são fundamentais e necessitam de ser integradas. Uma estratégia visionária que não esteja ligada a excelentes processos operacionais e de gestão não pode ser implementada. Por outro lado, a excelência operacional pode reduzir custos, melhorar a qualidade e diminuir os tempos do processo e da liderança, contudo, sem a visão e a orientação da estratégia, é improvável que uma empresa obtenha um sucesso sustentável apenas através das melhorias operacionais.

Ao nível das MPE's, o factor diferenciador não será tanto o controlo das tarefas rotineiras do dia-a-dia comuns a todas as empresas, mas sim, a forma como é avaliada e gerida a performance ao nível dos diversos segmentos da empresa. Só assim será possível verificar-se o cumprimento dos objectivos definidos e verificar-se se a empresa está a evoluir dentro do planeado ou, quais os segmentos que estão acima e abaixo do previsto. A interligação das LOE com as operações realiza-se através de um bom sistema de avaliação da performance e, é um factor determinante para a tomada de decisão.

3.3 A necessidade de monitorização e gestão da performance:

A importância da monitorização e gestão da performance:

Ao longo dos anos, a ideia de monitorização e gestão da performance tem sido, à semelhança do raciocínio estratégico, associados a grandes empresas apoiadas por consultoras e suportadas por sistemas de informação e metodologias complexas e dispendiosas.

No entanto, segundo “Ana Simões (2001: 2), “... *também as empresas de menor dimensão começam a sentir a necessidade de gerir com base em indicadores e modelos de avaliação mais sofisticados e consonantes com a globalização dos mercados e a turbulência do meio ambiente. As “pequenas” empresas portuguesas começam a tomar consciência da grande importância que a gestão da performance tem para o seu sucesso e sobrevivência futuros*””.

Os sistemas de monitorização e gestão da performance são fundamentais em qualquer Organização, independentemente da sua dimensão, uma vez que, só assim será possível avaliar a execução em termos práticos, das LOE e OE traçados, possibilitando a tomada de medidas correctivas sempre que seja necessário, mantendo a empresa no rumo definido pelos gestores.

Para Eric Flamholtz (1996), as Organizações deverão integrar os esforços individuais de cada colaborador e direccioná-los para o atingimento dos objectivos específicos pretendidos, torna-se assim fundamental influenciar o comportamento dos colaboradores para que estes se envolvam nos objectivos das empresas.

Segundo o mesmo autor, o propósito último de um sistema de controlo não será o de controlar o comportamento do indivíduo por si, mas influenciar as pessoas a tomarem acções e decisões que nos seus julgamentos serão consistentes com os objectivos da Organização.

Nas empresas de pequena dimensão, o contributo de cada colaborador é ainda mais crítico para a criação de valor e sucesso da empresa. Assim sendo, a existência de um sistema de monitorização e avaliação da performance, é o caminho a seguir para se orientar e motivar os colaboradores, definindo à partida aquilo que se pretende atingir, monitorizando os resultados e influenciando os colaboradores através de acções concretas para se atingirem os objectivos pretendidos.

Os sistemas de monitorização credibilizam a gestão das pequenas empresas, fornecendo informação verdadeiramente relevante para a tomada de decisão e, possibilitam uma gestão pró-activa e dinâmica em toda a Organização.

Segundo Jordan *et al.* (2008), um sistema de avaliação da performance deverá ter em conta os seguintes aspectos:

- Alinhar as iniciativas individuais às organizacionais, ligando a performance da Organização a toda a equipa que constitui a mesma;

- Seleccionar apenas o que é crítico para a Organização, concentrando a atenção dos seus membros num número reduzido de indicadores verdadeiramente importantes para se atingir os objectivos e resultados pretendidos;
- Ter uma visão integrada dos resultados e das actividades desempenhadas, olhando para o todo em vez do indivíduo;
- Confrontar o realizado com o planeado, usando métricas coerentes com a visão integradora;
- Concentrar esforços nos “geradores de valor”.

A importância da análise da informação financeira por segmentos e pela lógica da contribuição:

Segundo Jordan *et al.* (2008), a avaliação da performance deve preocupar-se fundamentalmente com a medição do valor gerado para a empresa em múltiplas vertentes ou perspectivas, como sendo, os negócios, os produtos, os mercados, os clientes, os projectos, as actividades, os centros de responsabilidade, etc.

Os mesmos autores defendem a avaliação dos resultados por segmentos e numa lógica de contribuição. Assim sendo, os sistemas tradicionais de apuramento de custos que funcionam numa lógica de absorção deixam de ser suficientes para as necessidades das empresas actuais, passando a ser imputados a cada segmento de análise escolhido pelo gestor, todos os custos, proveitos e activos económicos específicos de cada segmento de análise.

A avaliação dos resultados por segmentos irá obrigar as MPE's a terem sistemas de contabilidade analítica mais exigentes, orientados para o apoio à decisão, na medida em que:

- Obriga os gestores a definirem os segmentos de análise, em função das suas necessidades de informação para a tomada de decisão e gestão;
- Oferece uma perspectiva mais objectiva e globalizante da formação dos resultados;

- Atribui os custos aos vários segmentos na exacta medida de utilização do recurso que o origina;
- Torna os modelos de contabilidade mais flexíveis e orientados para os gestores, na medida em que os segmentos serão influenciados pelas opções estratégicas, actividades e a própria visão dos responsáveis;
- Melhora o conhecimento dos responsáveis não apenas dos níveis de consumos de recursos (custos) mas também do valor gerado (margem).

Quanto à lógica de cálculo, os modelos de apuramento de custos podem classificar-se em:

- Modelos baseados na lógica da absorção - parte do princípio que se há custos, alguém tem de os suportar;
- Modelos baseados numa lógica de contribuição - pressupõem que, a empresa opera em segmentos que contribuem para os resultados.

No Modelo de Gestão proposto, entende-se que o procedimento mais correcto para o apuramento do valor criado na Organização, é a análise do valor gerado por segmentos e numa lógica de contribuição, pelo que não é suficiente a afectação aos segmentos apenas dos custos e proveitos, mas também de outros elementos, como sejam os activos e passivos económicos utilizados. Assim, será possível conhecer-se a verdadeira contribuição de cada segmento para o valor criado na Organização.

A importância da utilização de métricas financeiras e não financeiras na avaliação da performance:

Para se avaliar a performance de uma Organização nos critérios básicos de sucesso empresarial, e, tendo em conta as LOE definidas, é conveniente utilizar-se tanto métricas financeiras como não financeiras.

“Segundo Jordan *et al.* (2008:37) “*a diversidade dos indicadores é indispensável para medir tanto os resultados financeiros como os resultados comerciais, de qualidade, de produtividade de pessoal, etc*””.

Na realidade, a generalidade das empresas utiliza essencialmente, métricas financeiras, uma vez que, saem directamente dos sistemas informáticos de contabilidade já existentes, sendo deste modo as mais acessíveis e, são as métricas que melhor defendem os interesses dos gestores das empresas no curto prazo, sendo este muitas vezes, o seu único foco.

“Segundo Anthony e Govindarajan (2003:493), “... *a performance financeira, embora importante, é apenas um dos aspectos da performance organizacional*””. Os mesmos autores defendem que, se olharmos apenas para os indicadores financeiros, pode levar a que os gestores se foquem apenas em acções de curto-prazo para aumentar os seus lucros e rentabilidades, no entanto, estas acções de curto prazo poderam comprometer os objectivos de longo prazo da empresa.

Uma empresa que baseie a sua gestão no cumprimento das suas LOE e OE, logo, focalizada no longo prazo, terá necessariamente de monitorizar a sua performance com métricas não financeiras que sirvam os seus interesses no longo prazo, como por exemplo, a qualidade, notariiedade, a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores, entre outras.

A utilização de ambas as métricas, financeiras e não financeiras, permite uma gestão mais equilibrada, balanceando os interesses de curto prazo dos gestores com os interesses de longo prazo da empresa.

4. Metodologia de Investigação – técnicas de recolha e análise de dados

A palavra ‘investigação’ tem diferentes significados, dependendo de quem a utiliza.

Tratando-se o presente trabalho de investigação de um estudo em que a natureza do problema incide na compreensão das práticas de gestão levadas a cabo numa micro-empresa, como ponto de partida para a concepção de um modelo de apoio a essa mesma gestão, a configuração que lhe é subjacente confere um carácter naturalista e descritivo. Este facto é reforçado uma vez que não existe manipulação de variáveis.

Todas as investigações se fundamentam num paradigma. Ainda que os investigadores possam combinar aspectos dos paradigmas qualitativos e quantitativos dentro de um só estudo, a sua grande orientação tem de ser necessariamente qualitativa ou quantitativa.

Neste sentido, porque o que se pretende principalmente é a caracterização qualitativa de uma realidade organizacional, tendo por base a análise da realidade e dos processos que dela fazem parte, a presente investigação inscreve-se claramente na lógica do paradigma qualitativo.

Dentro do paradigma qualitativo, a estratégia de investigação eleita tendo em conta o problema orientador do estudo (*como poderá uma micro-empresa do sector de serviços implementar um modelo estratégico de gestão?*) foi o estudo de caso organizacional.

Permitindo responder principalmente a dois tipos de questões - *como* e *porquê* – (Yin, 2005), e potenciando o uso de uma variedade de evidências de recolha de dados, a estratégia de investigação do estudo de caso adequa-se à análise de um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, o que contribui para a compreensão dos acontecimentos por meio da retenção das suas características mais significativas.

Nesta lógica, e no que respeita às técnicas de recolha de dados, recorreu-se nesta investigação à análise documental e observação participante.

Com o intuito de conhecer quais os documentos de suporte que a ECE recorria para sustentação das suas “práticas de gestão”, procedeu-se à recolha, consulta e análise de um conjunto significativo de documentação.

A recolha desta documentação foi acompanhada pela realização de algumas conversas, que se podem considerar entrevistas de carácter informal e exploratório, com as gerentes da ECE, no sentido de enquadrar e contextualizar a documentação recolhida, no âmbito dos procedimentos desenvolvidos pela empresa, para além de procurar explorar esses mesmos procedimentos. A informação produzida com estas entrevistas informais foi registada nos ficheiros de apoio à investigação.

“A conjugação destas duas vias de produção e recolha de informação procurou *“completar a análise muito aberta do «discurso enquanto informação» com um exame do «discurso enquanto processo»*” (Quivy, R. *et al.*, 2005:81)”.

No que diz respeito à outra técnica mobilizada – a observação participante – (Yin 2005) refere que a mesma possui a vantagem de tratar de um acontecimento em tempo real e no contexto do evento, facto que se revelou importante no decorrer da investigação efectuada no presente trabalho.

5. Apresentação do Modelo de Gestão para Micro e Pequenas Empresas

5.1. Contextualização da palavra “Modelo”

A palavra “modelo” deriva do latim *modulus*, que conduz a molde, forma, encontra-se a sua definição de algum modo ligada à ideia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto.

“Modelo”, segundo Hobbins (1978), é uma abstracção da realidade que representa simplificada um fenómeno do mundo real e ajuda na compreensão de relações complexas. Para este autor, o modelo substitui a complexidade por simplicidade.

Neste projecto, pretende-se elaborar a formulação de um modelo de gestão para pequenas empresas que possa servir de orientação à gestão das mesmas, disponibilizando as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das Organizações, tornando-as mais competitivas e sólidas no mercado.

A formulação deste modelo parte de uma visão sistémica da estrutura organizacional das MPE's, considerando que cada empresa é um conjunto de componentes: pessoas, máquinas, materiais, informação, que interagem e se inter-relacionam entre si. Este sistema deve funcionar como um todo; o seu comportamento depende de toda a estrutura e não da soma dos comportamentos individuais de cada uma das diferentes partes.

O modelo de gestão proposto procura simplificar e focalizar a gestão das MPE's naquilo que é verdadeiramente importante, assumindo um carácter dinâmico, ou seja, deve estar em constante adaptação e ajustamento às circunstâncias do meio.

5.2 Componentes do Modelo

O modelo proposto é composto por três componentes chave.

A primeira componente é de natureza estratégica e tem como horizonte temporal a orientação das MPE's no médio e longo prazo.

Ao nível da componente estratégica, o modelo é composto pelos seguintes instrumentos:

- Análise do meio envolvente geral e específico;
- Análise interna da empresa;
- Estabelecimento da Visão, Missão e Valores;
- Análise SWOT;
- Elaboração de um Mapa Estratégico.

A segunda componente, actua ao nível da monitorização e gestão da performance da empresa e pretende ser a peça-chave para ajudar os responsáveis a verificar a execução ou não das orientações estratégicas definidas na componente anterior.

Ao nível da componente de monitorização, o modelo é composto pelos seguintes instrumentos:

- Análise multidimensional da informação financeira e não financeira nas dimensões de negócios, mercados, processos internos e pessoas;
- Avaliação da performance financeira por segmentos e numa lógica de contribuição;
- Articulação das métricas com o Mapa Estratégico.

A terceira componente trata da inter-ligação das duas componentes anteriores, com o objectivo de se constituir um sistema integrado de avaliação de desempenho e de bonificações, cujo principal objectivo é garantir o alinhamento dos colaboradores no sentido de se concretizarem os objectivos pretendidos pela Organização.

5.2.1 Análise estratégica

A falta de pensamento estratégico e consequente definição de LOE é apontada como uma das grandes lacunas ao nível da gestão das empresas portuguesas. O desconhecimento das principais ferramentas de análise estratégica e o comodismo da generalidade dos empresários, faz com que, não se pense a médio/longo prazo nas empresas, o foco continua a ser o curto prazo e a resolução de questões operacionais que vão surgindo no dia-a-dia, sendo que, muitos dos problemas que surgem no dia a dia nas empresas, resultam da falta de orientação estratégica das mesmas, originando por vezes, decisões erradas e precipitadas por parte dos seus responsáveis.

5.2.1.1 Análise do meio envolvente:

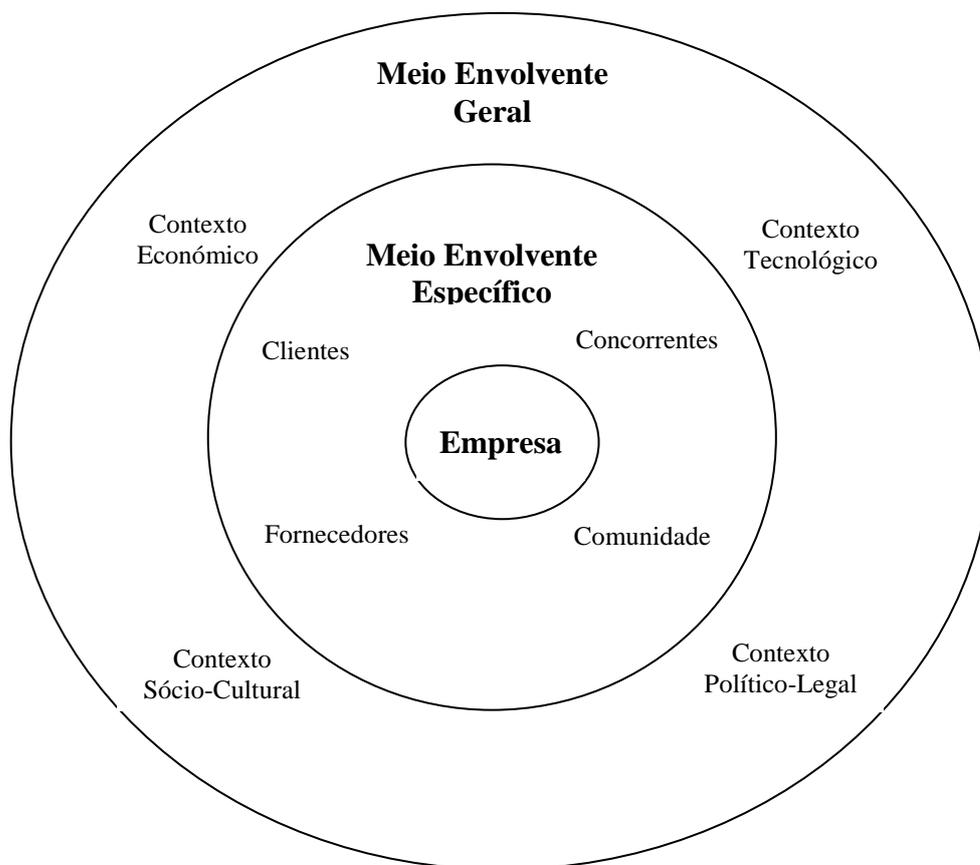
As MPE's, à semelhança da generalidade das empresas, estão em constante interacção com o seu meio envolvente, condicionando-o e sendo condicionadas pelo mesmo, sem que os seus líderes se apercebam, na maior parte das vezes, desta realidade.

Torna-se assim importante que o líder da MPE tenha em mente a necessidade de acompanhar melhor as mudanças do meio envolvente que o rodeia, para conhecer e perceber melhor quais as oportunidades que pode identificar e aproveitar e quais as ameaças que tem de controlar e evitar no sentido de garantir a sustentabilidade futura do seu negócio.

Se não existir uma consciencialização por parte do líder da MPE, para a necessidade de ter um conhecimento mínimo do meio envolvente que influencia a sua actividade, a sua capacidade de resposta às oportunidades e ameaças será sempre tardia e por vezes pode não ser suficiente para garantir a sustentabilidade do seu negócio. Assim sendo, para uma MPE se afirmar perante a sua concorrência tem de ter uma forte capacidade de interacção com o meio ambiente através do conhecimento e acompanhamento das mudanças do mesmo.

A análise do meio envolvente tem duas componentes: (1) o meio envolvente geral comum a todas as organizações e (2) o meio envolvente específico de cada Organização. Esta constatação poderá ser representada através do desenho gráfico abaixo desenhado.

Fig. 1 – Níveis de análise do meio envolvente



Fonte: Adaptado de Freire (2003)

Análise do meio envolvente geral:

Segundo Freire (2003), o meio envolvente geral é comum a todas as Organizações, e, condiciona a actividade da empresa essencialmente numa óptica de longo prazo. No entanto, é importante o seu acompanhamento por parte dos responsáveis pela gestão das MPE's, no sentido de, se poder verificar no presente as implicações que as mudanças do meio envolvente geral vão ter no futuro da sua actividade.

Tendo por base uma atitude de gestão pró-activa, os líderes das MPE's, devem ir acompanhando com atenção as alterações verificadas nos seguintes contextos:

Contexto Económico: Trata da análise de factores relacionados com a taxa de inflacção, taxas de juro, taxa de desemprego e taxa de poupança entre outros. Num cenário de crise financeira,

as taxas de juros baixas, podem influenciar positivamente as MPE`s que estejam muito endividadas, aliviando o custo do seu capital, no entanto, prejudica as MPE`s que querem recorrer a financiamento externo, devido à falta de liquidez no mercado e ao aumento do risco associado. Por outro lado, pode ainda verificar-se uma retracção no consumo com impacto para a generalidade das empresas, daí a importância do acompanhamento e compreensão das implicações para as empresas, das mudanças ao nível do contexto económico.

Contexto Político-Legal: Trata da análise de factores relacionados com a estabilidade política, enquadramento legal e legislação laboral entre outros. O enquadramento legal pode ter impactos muito significativos nas MPE`s, nomeadamente através da atribuição ou retirada de incentivos fiscais, a imposição de leis mais exigentes de protecção do consumidor ou a criação de novos regimes de apoios financeiros. Este contexto influencia significativamente a vida das MPE`s portuguesas e, certas mudanças neste contexto podem representar oportunidades imensas de desenvolvimento e crescimento do seu negócio, sendo que, o inverso também se pode verificar.

Contexto Sócio-Cultural: Trata da análise de factores relacionados com estilos de vida, valores sociais, estrutura etária, distribuição geográfica e nível educacional entre outros. O acompanhamento da tendência destes factores por parte dos líderes das MPE`s é importante, na medida em que estas tendências podem ter impactos significativos acerca das necessidades futuras de produtos e serviços por parte dos consumidores.

Contexto Tecnológico: Trata da análise de factores relacionados com as inovações tecnológicas, inovações de processos e normas de qualidade entre outras. As inovações tecnológicas podem constituir importantes fontes de diferenciação. Se as MPE`s puderem e souberem explorar devidamente estas inovações, vão seguramente tornar-se mais competitivas. No entanto, é importante fazer-se sempre uma análise do custo/benefício dos investimentos a realizar para não inviabilizar a empresa financeiramente.

Ao nível das inovação de processos e normas de qualidade, existem directrizes por parte do IAPMEI acerca desta temática, no entanto, mais importante do que a implementação das normas e processos, é a compreensão e execução das mesmas dentro da empresa e abrangendo todos os colaboradores.

Pelo exposto, a análise do meio envolvente geral pode resumir-se simplificada a estes quatro contextos. Esta análise, requer um esforço inicial de diagnóstico por parte do líder da MPE e um posterior acompanhamento, sempre que necessário, das alterações mais relevantes ao nível destes contextos e dos respectivos impactos na empresa.

Análise do meio envolvente específico:

“Segundo Freire (2003:72), “*a análise do meio envolvente específico ou transaccional é constituída pelos elementos que interagem directamente com a empresa, nomeadamente, os clientes, concorrentes, fornecedores, comunidade e mercado*””.

Na análise dos clientes, torna-se fundamental que o líder da MPE tenha sensibilidade para analisar e caracterizar o perfil dos seus clientes actuais e futuros, bem como perceber quais os clientes que são rentáveis e que interessam à sua empresa, seleccionado apenas aqueles que contribuam para o acréscimo de valor no seu negócio.

A missão da generalidade das empresas é a satisfação superior das necessidades dos seus clientes, no entanto, tal facto não significa que as empresas tenham de satisfazer as necessidades de todos os clientes e a qualquer custo. Maus clientes, que estão sempre insatisfeitos, que dizem mal da empresa e, no final não pagam os serviços, têm estado na base do encerramento de muitas MPE`s, daí a importância de existir uma análise e selecção dos clientes que se vai servir, para se procurar evitar constrangimentos futuros.

Na análise da concorrência, é fundamental compreender-se quem são os verdadeiros concorrentes da empresa e, a forma como estão a agir no mercado.

As MPE`s têm uma dinâmica de concorrência muito forte, no entanto, existe sempre uma empresa ou um conjunto reduzido de empresas que se destacam num determinado mercado, sendo reconhecidas por esse mercado como uma referência de boas práticas. Torna-se importante a identificação destas empresas, a compreensão de como elas estão organizadas ao nível da sua oferta, para se perceber aquilo que o mercado valoriza. Posteriormente, a MPE com a sua identidade e factores de diferenciação próprios, irá tentar também ganhar o seu nome e afirmar-se no mercado.

Uma empresa que acompanhe a sua concorrência poderá perceber com maior naturalidade possíveis flutuações que ocorram ao nível das solicitações do mercado. Poderá facilmente associar um aumento inesperado de propostas ao encerramento de um concorrente directo, e, por outro lado, poderá compreender uma possível diminuição da actividade, devido à entrada de um novo concorrente directo no mercado.

A análise aos fornecedores é importante para se identificar quais são os fornecedores no mercado que prestam o melhor serviço, ao preço mais competitivo face às necessidades e capacidades das MPE`s.

Uma escolha errada de um fornecedor pode ter implicações diversas nas MPE`s. Um fornecedor sem qualidade e com um custo pouco competitivo, para além de contribuir para uma má imagem da empresa junto do mercado e para um maior desgaste e perda de tempo do seu gestor, também representa um custo para o qual a empresa não usufruiu do respectivo benefício.

Por outro lado, um fornecedor altamente competente e evoluído na sua área de actuação e com valores competitivos, pode alavancar muito a actividade da empresa, permitindo-lhe estar permanentemente actualizado acerca das inovações e tendências do mercado naquela área de competência do fornecedor, melhorando a sua imagem.

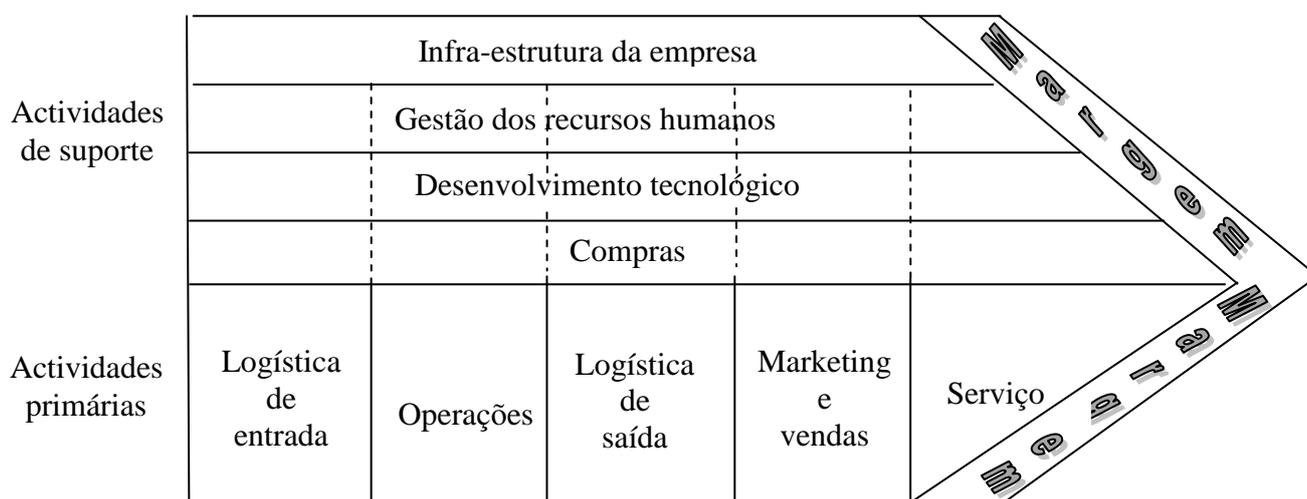
No que respeita à comunidade, trata-se essencialmente de uma questão de sensibilidade por parte do líder da MPE para o facto de a sua actividade estar enquadrada numa determinada comunidade à qual pertence, e, que deverá compreender e respeitar as suas características e necessidades específicas.

A análise do mercado torna-se fundamental para o líder da MPE procurar avaliar qual a atractividade global do mercado onde está a operar, procurando perceber se tem condições ou não para continuar a operar no mesmo. Para esse efeito deve procurar obter, sempre que possível, dados acerca do volume de vendas em quantidade e valor do sector de actividade, procurando assim ter uma noção real da posição da empresa no mercado e do potencial de crescimento futuro da mesma face à dimensão do mercado.

5.2.1.2 Análise interna da empresa:

O modelo de valor mais conhecido mundialmente é o da Cadeia de Valor, divulgado por Michael Porter em 1985. Segundo este modelo, os principais processos da empresa estão relacionados dentro de uma visão de causa e efeito, com o intuito de entregar ao cliente os seus produtos e serviços. Estes processos, também chamados processos-chave ou processos de negócio, cobrem desde a venda do produto ou serviço, passam pela sua produção e terminam com a entrega ao cliente. Os demais processos da empresa são considerados de suporte, os quais são indispensáveis ao bom funcionamento da empresa.

Fig. 2 – Cadeia de valor genérica



Fonte: Porter (1985)

O líder da MPE deverá reflectir acerca das actividades de suporte e de negócio no sentido de, analisar os respectivos pontos fortes e fracos da sua organização.

Um dos grandes factores diferenciadores do desempenho das empresas é a sua correcta utilização dos recursos disponíveis, sendo certo que a generalidade das MPE's têm recursos humanos, financeiros e organizacionais escassos, torna-se ainda mais importante a correcta gestão e utilização dos mesmos.

Ao nível dos recursos humanos, o líder da MPE deve analisar o grau de motivação e empenho dos seus colaboradores face às suas responsabilidades, deve também analisar o número de

colaboradores e respectivas qualificações necessários face à estrutura e estratégia que pretende implementar. O objectivo final desta análise é ter o número de colaboradores correcto, com as qualificações e níveis de motivação e empenhamento necessários para se atingirem os objectivos da empresa.

Ao nível dos recursos financeiros, o líder da MPE, deve analisar a situação económico-financeira da sua empresa para avaliar a sua capacidade de gerar liquidez própria para investimentos e crescimento, e, deve também analisar a capacidade de financiamento da empresa junto dos seus responsáveis ou a capacidade de endividamento no exterior.

A empresa deve ainda proceder à avaliação dos seus recursos organizacionais, nomeadamente, a reputação, a notoriedade da marca ou mesmo a confiança dos parceiros comerciais. Devem também, ser avaliados os restantes elementos da empresa, como equipamentos, instalações, sistemas de informação, serviços externos e sistemas de gestão.

5.2.1.3 Visão, missão e valores:

“Segundo Drucker (2008:23), *“todos os empreendimentos exigem um compromisso com metas comuns e valores partilhados. O empreendimento tem de ter objectivos simples, claros e unificadores. A missão da organização tem de ser suficientemente clara e abrangente de modo a apresentar uma visão comum. As suas metas têm de ser claras, públicas e constantemente reafirmadas. A primeira tarefa da gestão é estabelecer e exemplificar esses objectivos, valores e metas”*”.

Em termos de reflexão estratégica, os líderes das MPE`s deverão ter capacidade de, proceder à definição da visão, missão e valores que pretendem definir para orientarem as suas empresas rumo ao futuro.

“A declaração de visão, segundo Kaplan e Norton (2009: 69), *“define os objectivos a médio e longo prazo da organização”*”.

A visão pretende responder à questão: Para onde vai a empresa? E, deve traduzir, de uma forma abrangente e resumida, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro.

Esta declaração deve apontar para um futuro mais ou menos distante no tempo, para o qual a empresa trabalha todos os dias, procurando ter um papel de motivação, inspiração e mobilização de todos os colaboradores. Os líderes das MPE's devem ter a capacidade de reflexão e visualização do futuro que desejam para a sua organização, independentemente das condições presentes da mesma, começando no presente a caminhada para esse futuro desejado.

“A declaração de missão, segundo Kaplan e Norton (2009:67), “*é uma afirmação breve que define a razão pela qual a organização existe*””.

A missão pretende responder à questão: Qual o propósito da nossa organização? E, consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa para o futuro.

Um dos objectivos principais da missão é difundir o espírito da empresa por todos os colaboradores e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais.

A missão deve ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional, na vertente estratégica deve procurar focalizar as energias da empresa para o sucesso a longo prazo, enquanto que, na vertente operacional procura balizar a actuação operacional no curto e médio prazo.

“A declaração de valores, segundo Kaplan e Norton (2009:67), “*os valores de uma empresa estipulam a sua atitude, o seu comportamento e o seu carácter*””.

Os valores, devem representar as convicções e os princípios éticos que decorrem da finalidade da empresa, por este motivo, devem ser explicitos e divulgados com todo o respeito por todos os colaboradores da MPE sem excepção, para encorajar a adesão e o comprometimento com os objectivos da empresa.

O líder da MPE deve instituir os conceitos de visão, missão e valores na sua empresa, como forma de implementação de uma cultura própria e distintiva das restantes empresas. Sempre que algum colaborador não estiver alinhado ao nível do seu comportamento dentro da empresa, a revisão das declarações de visão, missão e valores por parte desse colaborador

deverão ser suficientes para que ele perceba onde está a falhar e aquilo que deverá corrigir para estar alinhado com a cultura da empresa.

5.2.1.4 Análise SWOT:

A análise SWOT, relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Segundo Freire (2003), ao identificar boas oportunidades, as empresas podem adaptar-se melhor e mais depressa e com menores custos às tendências do mercado, reforçando a sua posição competitiva de uma forma mais sustentada, os concorrentes que não o fizerem, apenas se poderão queixar da sua miopia estratégica, pois as janelas de oportunidades não permanecem abertas para sempre.

Esta análise tem como finalidade, focalizar a atenção dos líderes das MPE's nas verdadeiras oportunidades e ameaças que possam vir do exterior, assim como dos pontos fortes e fracos internos da empresa, concentrando numa análise mais simples e compacta aquilo que pode ter verdadeiramente impacto na actividade da empresa.

5.2.1.5 Mapa estratégico:

A fase de reflexão estratégica termina com a elaboração de um mapa estratégico construído em torno dos temas estratégicos relevantes.

Segundo Norton e Kaplan (2009), os mapas estratégicos proporcionam uma imagem mais clara dos resultados desejados da estratégia e da forma como se pretende conquistar esses resultados.

O mapa estratégico proposto no presente trabalho assenta em três pilares:

- Linhas de Orientação Estratégica;
- Objectivos Estratégicos;
- Iniciativas Estratégicas.

Linhas de Orientação Estratégicas (LOE):

As LOE representam as linhas de reflexão geral acerca do caminho a seguir e respondem à questão: Para onde quer a empresa ir?

Na sequência da análise estratégica efectuada, e tendo em conta o objectivo de cumprir com o estipulado na sua declaração de missão, os líderes das MPE`s irão estabelecer um conjunto de LOE, que vão orientar a empresa rumo ao seu futuro.

A empresa deverá concentrar os seus esforços em manter a constância do seu propósito ao longo do tempo, sendo este um dos factores decisivos para o seu reconhecimento e sucesso no mercado, para tal, deverá focalizar as suas atenções no cumprimento das LOE definidas, não se desviando da rota que traçou para o futuro pretendido.

As LOE podem ser definidas como as grandes metas que a empresa pretende atingir a longo prazo, de uma forma constante e, para as quais deverá trabalhar todos os dias.

Objectivos Estratégicos (OE):

Os OE deverão estar em sintonia com as LOE e devem responder à questão: que resultados pretende a empresa alcançar?

Depois de se fazer a análise estratégica e, de se definir um rumo a longo prazo para a empresa, os OE representam os resultados que a empresa pretende alcançar para chegar ao futuro desejado.

Segundo Freire (2003), qualquer objectivo empresarial, deve: (1) poder ser quantificado e medido, senão, não passa de uma mera expressão de vontades, e, (2) um objectivo deve ser enquadrado no tempo para ser possível verificar se foi ou não alcançado.

Para além da questão da quantificação e enquadramento temporal, os objectivos definidos para a empresa devem ser de cariz financeiro e não-financeiro, só assim será possível a ligação com o longo prazo.

“Segundo Jordan *et al.* (2008:79), os objectivos “*não devem ser demasiado fáceis de forma a obrigar um esforço para os alcançar, mas também não devem ser inacessíveis, pois isso desencorajaria o gestor de procurar atingi-los. O ideal é que sejam exigentes mas alcançáveis, por forma a que não se apresentem como frustrações*””.

Os objectivos, devem assim, ser uma fonte de inspiração dos restantes elementos da empresa, levando-os a expandir as suas competências para níveis mais elevados, como um factor decisivo para o correcto alinhamento dos recursos humanos com a empresa.

A definição de OE visa a focalização de todos os recursos da empresa, em atingir aquilo que é verdadeiramente relevante para o sucesso futuro da mesma.

Iniciativas Estratégicas:

As iniciativas estratégicas representam o meio para alcançar os objectivos, e, respondem à questão: Como pode a empresa alcançar os seus objectivos?

Segundo Norton e Kaplan (2009), as iniciativas estratégicas identificam os programas de acção e os requisitos dos recursos de que a empresa necessita para conquistar o desempenho desejado.

As iniciativas estratégicas representam as acções que a empresa resolve executar para concretizar os seus OE. É nestas iniciativas que as MPE`s deveram investir os seus escassos recursos (humanos, monetários e tempo) de forma a concentrar e focalizar a empresa no caminho que é necessário percorrer para atingir os objectivos pretendidos, levando a empresa para um futuro pretendido, logo, transformando a mesma.

As iniciativas estratégicas procuram transformar a Organização presente, na Organização desejada para o futuro.

5.2.2 Monitorização e gestão da performance

A análise estratégica por si só, é insuficiente para a gestão de uma MPE. Mais importante do que a correcta definição de orientações estratégicas, é a existência de um sistema de monitorização que nos permita avaliar o grau de execução e concretização dos OE e respectivas LOE.

O modelo de monitorização proposto, deverá ser organizado de modo a produzir informação aos gestores de uma forma multidimensional, procurando dar resposta às várias dimensões organizacionais. Assim sendo, cada MPE consoante a sua actividade e necessidades de informação, deverá monitorizar as seguintes dimensões de análise:

- Dimensão do negócio: os produtos, áreas de negócio, serviços, projectos, lojas;
- Dimensão do mercado: os clientes, mercados, países ou regiões, canais de distribuição;
- Dimensão dos processos: as actividades, processos ou recursos;
- Dimensão das pessoas: as equipas ou pessoa a pessoa.

5.2.2.1 Dimensão do negócio

Ao nível da dimensão do negócio, a análise da performance será essencialmente de carácter financeiro e, estruturada em torno dos negócios da empresa. Consoante a actividade desenvolvida por cada empresa, pode verificar-se uma necessidade de segmentação financeira por áreas de negócio, produtos/serviços, projectos, lojas, etc, podendo assim avaliar-se, o contributo de cada segmento de análise para o valor criado na empresa.

O facto de uma empresa estar a criar valor na sua globalidade, não significa que os seus diversos segmentos estejam todos eles a contribuir para essa criação de valor. Ao analisarmos a performance de uma empresa por área de negócio ou projecto, podemos verificar quais os segmentos que são mais responsáveis por essa criação de valor e, se existem segmentos que estão a destruir valor.

Os gestores devem escolher a segmentação mais adequada à sua Organização e, ir acompanhando a performance desses segmentos, tomando as decisões mais adequadas conforme os resultados apurados, face aos resultados pretendidos.

Métricas financeiras da dimensão de negócio:

As métricas financeiras utilizadas nesta dimensão, são tipicamente o resultado líquido do exercício¹ e a rentabilidade dos capitais próprios².

Estes indicadores têm uma utilidade muito limitada, servindo essencialmente os interesses dos donos das empresas, limitando-se a revelarem as consequências do que se fez no passado, não permitindo a correcta percepção acerca do porquê dos resultados obtidos. O resultado líquido por exemplo, não tem em conta o montante de capital utilizado para gerar esse resultado, sendo este um dos factores mais limitativos para a correcta avaliação da criação de valor em qualquer empresa que utiliza este indicador.

Tendo em conta que, o modelo proposto pretende oferecer ao gestor instrumentos financeiros que permitam avaliar correctamente o valor criado na sua organização ao nível dos diversos segmentos, propõe-se a utilização de um dos seguintes indicadores:

- Economic Value Added (EVA®)

- Margem de Contribuição Residual (MCR)

Stewart (1990) sugeriu o indicador EVA®³ como sistema de medição de performance financeira.

¹ Resultado líquido do exercício = (Resultados operacionais + Resultados financeiros + Resultados extraordinários) - Impostos

² Rentabilidade dos capitais próprios = Resultado líquido / Capitais próprios

³ EVA® é uma marca registada pela empresa *Stern Stewart Co.*

Segundo este autor, as principais diferenças do EVA® face ao resultado líquido contabilístico são as seguintes:

- No apuramento do custo de capital (externo) investido necessário à obtenção dos resultados operacionais;
- No apuramento do custo do capital (interno) investido pelos donos da empresa, tendo em conta a expectativa mínima de remuneração do investidor face ao risco do negócio;
- O EVA® engloba um conjunto de ajustamentos ao resultado contabilístico, de forma a transformar o resultado contabilístico num resultado económico.

A fórmula de cálculo do EVA® é a seguinte:

O EVA® = Proveitos Operacionais – Custos Operacionais – Imposto – Custo do Capital

O custo do capital⁴ resulta da aplicação de uma taxa de custo de capital sobre o montante de capital investido pela via de financiamento externo e interno.

Jordan *et al.* (2008) sugerem a MCR como indicador de performance financeira da empresa e dos seus segmentos de análise.

A fórmula de cálculo do MCR é a seguinte:

MCR = Proveitos Operacionais – Custos Operacionais – Custo do Capital

“Segundo Jordan *et al.* (2008:157), “*confrontando o EVA® com a MCR podemos inferir que a sua principal diferença reside na afectação do imposto sobre o rendimento. Em síntese, a MCR está mais vocacionada para medir a contribuição do negócio para o valor, independentemente da situação tributária em que a entidade se encontra, enquanto o EVA® se preocupa mais com a medição do valor para o accionista*””.

⁴ Ver fórmula de cálculo no anexo 1.

Articulação das Métricas com o Mapa Estratégico:

As métricas a seleccionar para a avaliação do desempenho dos segmentos relacionados com a dimensão do negócio, deverão estar alinhadas com os OE definidos no mapa estratégico, na figura em baixo podemos verificar possíveis métricas a considerar-se nesta dimensão de negócio:

Quadro 1 – Métricas da dimensão de negócio

DIMENSÃO DE NEGÓCIO	
Objectivos estratégicos	Possíveis métricas de desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de activos e dos resultados	RCI - Rendibilidade do capital investido RCP - Rendibilidade dos capitais próprios RV - Rendibilidade das vendas
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais	Quota de mercado Volume de negócios Taxa de crescimento volume de negócios
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor para o accionista	EVA® - <i>Economic value added</i> MCR - Margem de contribuição residual

Adaptado: Jordan et al. 2008

5.2.2.2 Dimensão do mercado

O objectivo da análise da performance sob a dimensão do mercado, será o de avaliar quais os clientes ou segmentos de clientes, mercados ou canais de distribuição, que mais contribuem para a criação de valor da empresa.

Drucker (2008), defende que o resultado de um negócio é um cliente satisfeito.

“Por outro lado, Kotler (2008:62), refere que, *“algumas organizações tentam fazer tudo o que os clientes lhe pedem, e, muitas das solicitações são impraticáveis e dão prejuízo à empresa. Atender a essas sugestões aleatoriamente é distanciar-se muito do foco de mercado – fazer uma escolha disciplinada dos clientes que devem ser atendidos e saber qual a combinação específica de benefícios e preços a ser oferecida”*”.

A satisfação das necessidades dos clientes não deverá ser feita a qualquer o custo, mas sim, tendo em conta o tipo de cliente que se está a servir e o valor que este vai acrescentar para a empresa. Nem todos os clientes contribuem da mesma forma para a criação de valor nas empresas, e, nas MPE`s de dimensão mais reduzida, torna-se mais crítico a noção da rentabilidade de cada cliente para o sucesso futuro das mesmas.

A análise poderá ser feita cliente a cliente ou por um conjunto de clientes pertencentes a um determinado segmento de análise, consoante as necessidades de informação da MPE. A análise poderá também ser feita ao nível dos mercados ou canais de distribuição, etc.

Métricas de Mercado:

Financeiras:

A avaliação da performance financeira dos clientes ou mercados permite identificar quais os segmentos desta dimensão que contribuem para a criação de valor na Organização. Por regra, as MPE`s devem procurar satisfazer clientes e mercados que acrescentem valor para a sua Organização, no entanto, pode existir pontualmente a opção por assumir a perda de valor com um cliente se tiver outro tipo de interesses a longo prazo no mesmo. O importante, é que fique claro o montante de valor criado ou perdido por cada cliente ou mercado em análise.

A métrica financeira a utilizar-se para avaliar a rendibilidade dos clientes numa óptica de criação de valor, será o MCR por cliente.

Métricas não financeiras:

O cliente representa a entidade externa à empresa que vai gerar os proveitos da mesma, assim sendo, a avaliação da satisfação dos clientes, por norma efectuada através de inquéritos produzidos para o efeito, é um dos mais importantes indicadores de análise da empresa, sendo a principal métrica não financeira utilizada nesta dimensão.

As restantes métricas não financeiras são por exemplo, a taxa de retenção de clientes, os prazos de entrega, o nível do serviço prestado, etc.

Articulação das métricas com Mapa Estratégico:

As métricas a seleccionar para a avaliação do desempenho dos segmentos relacionados com a dimensão do mercado, deverão estar alinhadas com os OE definidos no mapa estratégico, na figura em baixo podemos verificar possíveis métricas a considerar-se nesta dimensão de análise:

Quadro 2 – Métricas da dimensão de mercado

DIMENSÃO DE MERCADO	
Objectivos estratégicos	Possíveis métricas de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa	MCR - Margem de contribuição residual/cliente RVC - Rendibilidade das vendas/cliente
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimento dos prazos
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais	Quota de mercado Volume de negócios novos clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais	Crescimento volume negócios clientes actuais <i>Nº Repeat buyers / Nº clientes ano</i>

Adaptado: Jordan et al. 2008

5.2.2.3 Dimensão dos processos internos

Segundo Norton e Kaplan (2009), o derradeiro objectivo de uma organização consiste em criar valor a longo prazo para os seus accionistas. O valor da organização é criado através da satisfação da proposta de valor para o cliente. Os processos internos criam e apresentam o valor que satisfaz os clientes e contribuem, igualmente, para os objectivos de produtividade da perspectiva financeira.

O clima competitivo e turbulento que vivemos, força as Organizações a estarem orientadas para o mercado em detrimento do produto ou serviço. O mercado por outro lado, vai penalizar cada vez mais as empresas ineficientes, tornando-se mais crítico que as empresas se organizem por processos e, apostem na criação de valor dentro da sua própria cadeia de valor.

As actividades de uma Organização estão incorporadas nos processos internos que compõem a cadeia de valor e, é ao nível das suas actividades internas, que são únicas, que as empresas podem ganhar vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Segundo Porter (1996), a essência da estratégia está nas actividades – a opção de executar as actividades de maneira diferente ou de desempenhar actividades distintas dos rivais. Segundo o mesmo autor, as actividades são as unidades básicas da vantagem competitiva.

As actividades vão proporcionar também um maior alinhamento dos colaboradores, permitindo que estes, percebam quais são as actividades críticas e verdadeiramente importantes para a Organização, nas quais eles devem focalizar os seus esforços na execução melhoria contínua das mesmas.

Métricas de Processos:

Métricas Financeiras:

Nesta dimensão, a avaliação da performance financeira visa analisar o contributo das actividades/processos para a criação de valor enquanto entidades consumidoras de recursos. A metodologia mais indicada será o ABC (*Activity Based Costing*), custeando-se as actividades de acordo com os recursos por elas consumidos, em português o termo designa-se por Custeio Baseado nas Actividades (CBA).

“Segundo Rodrigues *et al.* 2009, “o CBA é uma metodologia de organização de custos por segmentos e, por isso, de apuramento de resultados, que afecta os custos dos recursos às actividades realizadas e, a partir destas, aos múltiplos segmentos de análise, garantindo maior qualidade e fiabilidade da informação de gestão””.

Ainda segundo os mesmos autores, “o CBA é o modelo financeiro que será obrigatoriamente adoptado sempre que as entidades se organizem em torno dos seus processos, sem o que se corre o risco de graves distorções nos valores apurados nos resultados dos segmentos”.

Dado que a performance dos processos são influenciados pela forma como as actividades são realizadas, esta metodologia permite uma análise crítica aos processos desenvolvidos na

empresa, em busca de formas mais eficientes de realizar as actividades, eliminando aquelas que não geram valor para a empresa.

Utilizando a metodologia do CBA, os líderes das MPE`s poderão olhar em primeiro lugar para o que se faz, e só depois para o que se gasta na execução das actividades.

Métricas não financeiras:

As métricas não financeiras utilizadas nesta dimensão, são por exemplo, os prazos de execução, custo unitário do produto, taxas de rejeição e conformidade e taxa de utilização da capacidade e produtividade, entre outras.

Articulação das métricas com Mapa Estratégico:

As métricas a seleccionar para a avaliação do desempenho dos segmentos relacionados com a dimensão do processos internos, deverão estar alinhadas com os OE definidos no mapa estratégico, na figura em baixo podemos verificar possíveis métricas a considerar-se nesta dimensão de análise:

Quadro 3 – Métricas da dimensão de processos internos

DIMENSÃO DE PROCESSOS INTERNOS	
Objectivos estratégicos	Possíveis métricas de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções	"Lead Time" / Tempo do ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as actividades que não são geradoras de valor	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto / serviço	Taxa de rejeições Conformidades
Eficiência e eficácia: Optimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados	Produtividade Taxa utilização da capacidade

Adaptado: Jordan et al. 2008

5.2.2.4 Dimensão das pessoas

Os recursos humanos são a “pedra basilar” de qualquer Organização. É a partir das pessoas que se torna possível alcançar metas e objectivos, viabilizar estratégias e, principalmente satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Gomes J. *et al.* (2003), um desafio que se coloca às Organizações contemporâneas é o da criação de valor, considerando-se esta, uma responsabilidade de todos os membros da Organização. A gestão que se leva a cabo dos Activos Humanos é fundamental para a sustentabilidade, de longo prazo, de uma empresa.

O emergir das sociedades do conhecimento, tem estado na origem do aparecimento de trabalhadores cada vez mais qualificados. Este facto por si, não é garantia de sucesso para as empresas, no entanto, aumenta significativamente as hipóteses do mesmo, desde que se verifique o correcto aproveitamento desse potencial humano.

Torna-se assim importante, que as empresas se organizem internamente de modo a aproveitarem o potencial dos seus colaboradores, através do envolvimento dos mesmos. Se os colaboradores perceberem qual o rumo que a empresa quer seguir e, qual o contributo que eles podem ter para o sucesso da Organização a que pertencem, será muito mais fácil a sua identificação com a empresa e envolvimento na mesma.

Drucker (2008), refere que o enfoque na contribuição é a chave da eficácia de qualquer trabalhador. A motivação do trabalhador do conhecimento depende da sua eficácia, de trabalhar nas coisas certas, de ser capaz de conquistar algo. Se falta eficácia ao seu trabalho, o seu empenho no trabalho e na sua contribuição em breve irão desaparecer, podendo o trabalhador passar apenas a fazer o seu trabalho, mecanicamente, durante o horário de expediente.

Numa empresa de dimensão reduzida, o contributo de cada trabalhador torna-se ainda mais importante e visível. A sua estrutura reduzida, possibilita o acompanhamento por perto do desempenho de cada colaborador, podendo desta forma antecipar-se grande parte dos

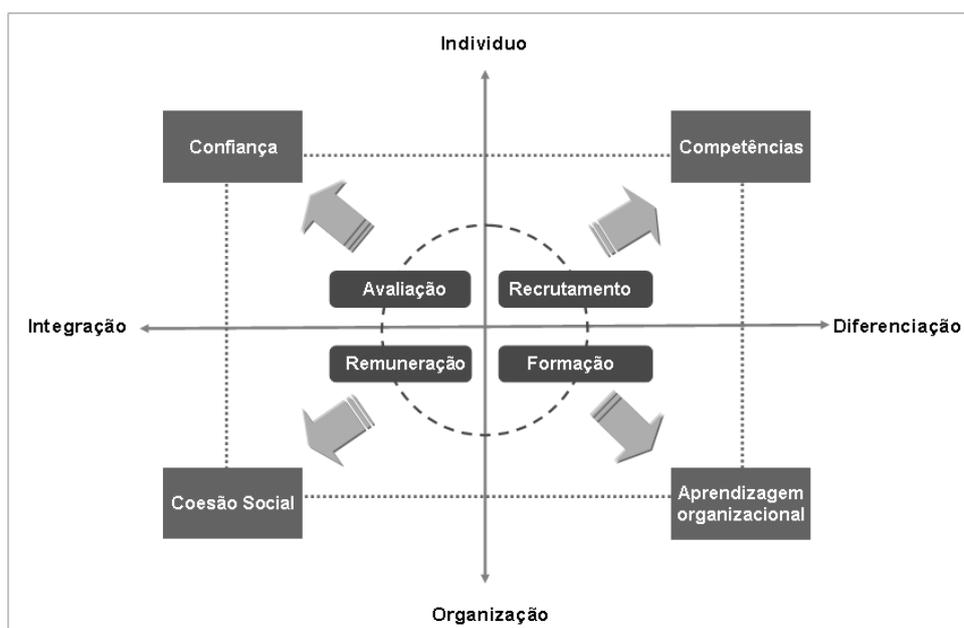
problemas e constrangimentos que lhes são inerentes, orientando os seus esforços no sentido do cumprimento dos objectivos traçados.

Drucker (2008) defende que, para se fazer com que um trabalhador tenha sucesso, implica pensar no ser humano como um organismo que tem propriedades, capacidades e limitações fisiológicas e psicológicas singulares, e uma forma de agir única.

Numa sociedade com tendência para o individualismo, torna-se cada vez mais importante olhar-se para cada colaborador como um ser único, procurando criar condições para que este se centre nos interesses da Organização, em detrimento dos seus pessoais. Os líderes das MPE`s, deverão proceder à redefinição da forma como gerem os seus recursos humanos, procurando uma gestão de recursos humanos de cariz estratégico.

A figura seguinte, procura ilustrar o caminho do alinhamento dos interesses do indivíduo com os da Organização, através da redifinição dos pilares da gestão de recursos humanos. Nas MPE`s esta redifinição torna-se fundamental para o desenvolvimento e crescimento deste tipo de empresas.

Figura 3 – Redefinição dos pilares da gestão de recursos humanos



Fonte: Adaptado das aulas de recursos humanos do ISCTE

- A remuneração no sentido da coesão social pelo desenvolvimento e reforço da empregabilidade
- A formação no sentido da transformação em conhecimento da experiência e da informação pela circulação do conhecimento e aprendizagem organizacional
- A avaliação no sentido do reforço da autonomia e da confiança
- O recrutamento no sentido da aquisição de competências

Coesão social:

A remuneração resulta do processo de contratualização do colaborador para a Organização, no entanto, a sua evolução não pode incidir apenas no contrato formal. É necessário que as Organizações desenvolvam e reforcem nos colaboradores o sentimento de empregabilidade, ou seja, as pessoas devem continuar permanentemente a evoluir e a tornarem-se competitivas.

A política remuneratória deve, deste modo, ser justa e reconhecer esse factor de empregabilidade do trabalhador de modo a permitir a coesão social dentro da Organização, passando o contrato entre colaborador e empresa a ser psicológico, deixando de ser apenas formal. Os líderes das MPE`s deverão incentivar a empregabilidade e não temer a mesma.

Circulação do conhecimento / Aprendizagem organizacional:

Todas as Organizações, têm implícitas um saber formal que funciona como “um manual de instruções” da mesma. No entanto, as mudanças constantes no mercado tornam este saber insuficiente para responder às necessidades do mesmo. Assim sendo, não é suficiente enviar colaboradores para acções de formação e incentivar a auto-formação, se os mesmos não colocarem esse *know how* ao serviço da Organização.

O saber não é algo pré-definido; é a soma do saber da Organização com o saber dos indivíduos. Deste modo, torna-se imperativo que a formação seja entendida no sentido da transformação do conhecimento em experiência e da informação pela circulação e aprendizagem organizacional. Torna-se assim fundamental, a criação de um mecanismo de partilha de conhecido e informação dentro das Organizações.

Confiança:

Os postos de trabalho dentro das Organizações não devem ser vistos como algo estático, em que um colaborador que é contratado para uma determinada função vai desempenhar as mesmas tarefas que o anterior colaborador efectuava. As constantes mutações no mercado e as elevadas necessidades de inovação permanentes fazem com seja necessário criar nos colaboradores valores como a autonomia e responsabilização.

Os colaboradores, ao tornarem-se mais autónomos e responsáveis, vão criar dentro de si um sentimento de confiança que lhes vai permitir, por um lado, sentirem-se mais seguros e integrados na Organização, por outro, de responder de forma imediata à resolução dos problemas que o mercado constantemente lhes vai colocando.

Competências:

Levando em linha de conta o contexto cada vez mais incerto em que as Organizações operam, o processo de recrutamento focado unicamente na qualificação dos recursos torna-se insuficiente para responder às necessidades actuais das empresas. Neste sentido, o processo de selecção deve ser efectuado tendo em conta não só as qualificações dos recursos, mas também os seus comportamentos, atitudes e capacidade para lidar com o incerto (competências transversais).

Comunicação:

A comunicação será a base da gestão proactiva, inovadora e eficaz pretendida. Através da comunicação, poderá partilhar-se a definição clara e concreta de objectivos, a criação de momentos de avaliação e de oportunidades, permitirá a gestão de pessoas e equipas motivadas e, como tal, permanentemente disponíveis e empenhadas em conseguirem ultrapassar os seus próprios objectivos e, por conseguinte, os da empresa que representam. A comunicação transversal a toda a Organização será, um dos grandes factores diferenciadores no crescimento das pequenas empresas.

Métricas Pessoas/Equipas:

Métricas Financeiras:

A informação financeira a analisar nesta dimensão, será estruturada em torno da pessoa ou de uma equipa de pessoas.

As empresas poderão calcular a MCR por colaborador ou equipa, tendo para o efeito a necessidade de controlar o número de horas facturáveis aos seus clientes por colaborador, e, ao nível dos custos com o colaborador, será efectuada uma análise da imputação das respectivas horas às actividades de negócio e suporte, assim como do equipamento afecto a esse colaborador, permitindo assim calcular-se a rentabilidade desse colaborador.

Métricas não Financeiras:

Como métricas não financeiras, podem ser consideradas, entre outras as seguintes:

- Grau de satisfação do colaborador através de um inquérito ou reuniões realizadas para este efeito;
- Grau de qualificação dos colaboradores, monitorizado através do número de horas de formação;
- Avaliação qualitativa do colaborador, através de um sistema de avaliação criado para o efeito.

Articulação das métricas com Mapa Estratégico:

As métricas a seleccionar para a avaliação do desempenho dos segmentos relacionados com a dimensão das pessoas, deverão estar alinhadas com os OE definidos no mapa estratégico. Na figura em baixo podemos verificar possíveis métricas a considerar-se nesta dimensão de análise:

Quadro 4 – Métricas da dimensão das pessoas

DIMENSÃO DAS PESSOAS	
Objectivos estratégicos	Possíveis métricas de desempenho
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos / serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos	Nº de colaboradores qualificados Nº de horas de formação
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico	Nº postos de trabalho informatizados Investimento em TI por trabalhador

Adaptado: Jordan et al. 2008

5.2.3 Sistema integrado de avaliação de desempenho e de cálculo dos prémios e incentivos

Ao longo do modelo, analisámos a importância da elaboração de um mapa estratégico para se definir um rumo futuro para as MPE`s e, verificámos a importância dos gestores disporem de um sistema de monitorização que consiga dar informação relevante e atempada acerca dos resultados atingidos nas diferentes dimensões de análise, com vista à tomada de decisão.

No centro de todo este processo, estão as pessoas e a capacidade que os gestores têm de alinhar os interesses individuais das mesmas com os objectivos das empresas.

Os sistemas de avaliação de desempenho são a ferramenta que pretende fazer da melhor maneira este alinhamento, através da avaliação da performance da empresa e dos seus colaboradores, culminando num sistema de avaliação organizacional e individual que, servirão de base à atribuição de prémios e incentivos que servem os interesses dos indivíduos, funcionando como um forte factor de motivação.

Segundo Jordan *et al.* (2008), um modelo de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, o sistema para a definição de prémios e incentivos, deverão ser capazes de:

- Conciliar o desempenho individual com o desempenho grupal e organizacional;
- Incorporar métricas de natureza financeira e não financeira;
- Alinhar o comportamento das pessoas com a realização da estratégia da Organização, através de uma eficaz selecção das métricas;
- Criar uma cultura empresarial de respeito pelos factos e de uma procura permanente de melhorias de desempenho.

Um sistema integrado de avaliação de desempenho tem como principal objectivo, proceder à quantificação dos resultados realizados por uma empresa, confrontando os mesmos com os resultados esperados, proporcionando condições para que se possam aplicar acções correctivas no processo de gestão, procurando corrigirem-se desvios que possam ter impacto nos resultados pretendidos para a empresa.

Os dois sistemas integrados de avaliação de desempenho mais divulgados internacionalmente são o *Tableau de Bord* (TB) e o *Balanced Scorecard* (BSC). A partir da utilização de qualquer um destes instrumentos, poderão ser definidos *scores* de desempenho, que incorporem métricas financeiras e não financeiras, que irão servir de ponderadores para o cálculo de prémios e incentivos.

No presente trabalho, o modelo de avaliação da performance proposto para as MPE's, não será um BSC ou TB propriamente dito, mas sim a continuidade do mapa estratégico, devidamente, complementado com os respectivos indicadores, metas e *scores* para efeitos de bonificações. Dentro do mapa estratégico, serão considerados dois níveis de avaliação:

- 1 – Avaliação de desempenho da Organização, tendo por base a integração do mapa estratégico definido no ponto 5.2.1.5, com os indicadores e métricas de monitorização definidos nos pontos 5.2.2, confrontando os objectivos da organização com as realizações verificadas;
- 2 – Sistema de avaliação individual tendo por base o desempenho individual de cada colaborador e o contributo do mesmo para o sucesso da Organização.

A empresa, irá assim traduzir os OE do mapa estratégico, num mapa de indicadores que clarificam e tornam operacional o significado de cada objectivo. São ainda, estabelecidas metas que resumem as expectativas claras para a conquista de cada indicador.

Neste ponto, torna-se crítico a escolha dos critérios de avaliação para evitar sentimentos de injustiça relativamente ao processo de atribuição de prémios e incentivos.

Independentemente dos critérios adoptados, os sistemas de recompensas deveram ser capazes de motivar os colaboradores e agirem de acordo com os objectivos definidos pela empresa.

Os sistemas de avaliação só serão eficazes se os colaboradores sentirem que a recompensa está directamente ligada com os resultados efectivamente obtidos e, com o comportamento dos indivíduos ou das equipas.

6. Implementação do modelo de gestão aplicado a uma micro empresa

6.1 Apresentação da ECE

A ECE é uma micro empresa, que pretende assumir-se no mercado como uma entidade de referência ao nível da Consultoria Estratégica de Gestão de Pessoas, trabalhando na implementação integrada de soluções de excelência assentes nos princípios da Formação e Desenvolvimento de Adultos.

A empresa apresenta-se no mercado com a seguinte oferta de serviços:

1. Outsourcing de Recursos Humanos;
2. Processos de Acreditação DGERT;
3. Formação.

As áreas de negócio de Outsourcing de Recursos Humanos e Processos de Acreditação são dirigidas para o segmento de mercado empresarial, os serviços de Formação são dirigidos para os segmentos empresarial e particular.

A empresa actua ao nível do mercado nacional, tendo clientes de norte a sul do país, sendo a maior concentração de clientes na área da grande Lisboa, local onde a empresa tem as suas instalações.

Ao nível dos recursos humanos, a empresa conta presentemente com uma equipa multidisciplinar de cinco colaboradores internos, duas directoras e três consultoras, contando também com uma bolsa de formadores externos.

6.2 Análise estratégica:

Análise do meio envolvente geral:

Na análise efectuada ao meio envolvente geral da ECE, verificaram-se as seguintes tendências e, respectivos impactos positivos e negativos previstos:

Quadro 5 – Análise do meio envolvente geral

Contexto	Tendências	Impactos Positivos	Impactos Negativos
Económico	Falta de liquidez no mercado devido à conjuntura de crise	Possibilidade de encerramento de algumas empresas concorrentes, abrindo portas para novos clientes	Potenciais problemas de liquidez pelo não pagamento ou atraso nos pagamentos por parte dos clientes e retracção geral ao consumo
	Aumento da contratação de serviços em regime de Outsourcing de Recursos Humanos	Possibilidade de forte dinamização e crescimento da área de Outsourcing RH	Aparecimento de novas entidades concorrentes
Político-legal	Implementação do Relatório Único, que reforça o controlo e obrigatoriedade legal das empresas para darem formação	Ao nível empresarial vai verificar-se um aumento da procura de formação externa e maior aposta na formação de formadores internos, tendo em vista a autonomização das empresas para ministrarem formação certificada	Sem impacto, no entanto, existe uma maior necessidade da empresa gerir bem a utilização dos seus recursos para manter a qualidade na prestação dos serviços aos seus clientes
		Ao nível individual vai verificar-se uma maior procura de potenciais formadores interessados em obter certificação para dar formação	
	Implementação da nova portaria que regula o sistema de certificação de entidades formadoras	Possibilidade de se criar uma nova área de negócios de implementação da ISO e auditoria de entidades formadoras	Perda de volume de negócios derivado da não obrigatoriedade de renovação da acreditação por prazos fixos
	Possibilidade de retirada da obrigação legal de Acreditação na DGERT por parte das entidades formadoras e criação de uma norma de controlo ISO		Reestruturação da área de negócios das Acreditações, na qual a empresa é uma referência no mercado e representa 1/3 do volume de negócios
	Redução dos quadros de apoio e incentivos comunitários à formação profissional	Possibilidade de conquista de quota de mercado na área da formação através do desaparecimento de entidades que dependam 100% dos fundos comunitários e maior credibilização do mercado da formação	Sem impacto, uma vez que a empresa não suporta a sua actividade em fundos comunitários
	Fim / Redução dos apoios estatáís ao nível dos estágios profissionais	Sem impacto	Impossibilidade da empresa usufruir do apoio do Estado na contratação de RH qualificados, limitando processos de contratação futuros
Sócio-Cultural	Emergir das Sociedades do Conhecimento e aumento do nível educacional	Maior consciencialização e aposta por parte das pessoas e empresas no desenvolvimento do conhecimento ao longo da vida	Sem impacto
Tecnológico	Massificação da utilização da Internet e Redes Sociais	Possibilidade de aumentar a área de negócios através dos canais multimédia, tornando a empresa mais global e com custos reduzidos	Necessidades de investimentos mais elevadas e riscos de entradas de novos <i>players</i> mais fortes tecnologicamente
		Aumento dos meios de divulgação da empresa através dos canais multimédia, criando redes de contactos e fidelizando as pessoas à empresa	Emergir de empresas fortemente vocacionadas para a tecnologia e mais agressivas nos contactos multimédia

Fonte: Adaptação Freire (2003)

Conforme podemos verificar, o contexto político-legal tem um forte impacto na actividade da ECE, e, esta deverá acompanhar de perto as medidas tomadas a este nível. Existem situações que poderão impulsionar muito a actividade da empresa, obrigando a mesma a adaptar a sua estrutura a essa realidade, outras que, poderão condicionar a actividade da empresa, obrigando a mesma a repensar a sua política de crescimento.

Análise do meio envolvente específico:

Na análise efectuada ao meio envolvente específico da ECE, procurou-se perceber qual o impacto que as diversas entidades poderão ter, por cada área de negócio:

Quadro 6 – Análise do meio envolvente específico

Áreas de Negócio da ECE			
	Outsourcing RH	Formação	Processos de Acreditações
Clientes	Mercado alvo no curto-prazo:	Mercado alvo no curto-prazo:	Mercado alvo no curto/longo-prazo:
	PME's com solidez financeira que pretendam contratar serviços de outsourcing de RH	Cientes particulares e PME's que pretendam investir na formação profissional	Todas as entidades ou departamentos de entidades que pretendam Acreditar-se enquanto entidades formadoras.
	Mercado alvo no longo-prazo:	Mercado alvo no longo-prazo:	
	Grandes empresas com solidez financeira que pretendam contratar serviços de outsourcing de RH	Cientes particulares e todo o tipo de empresas que pretendam investir na formação profissional	
Tipologia das entidades concorrentes			
Concorrentes	Empresas de Consultoria em RH	Poucos <i>players</i> de grande dimensão, mercado massificado por empresas de pequena dimensão e pouco estruturadas	<i>Free lancers</i> e pequenas empresas pouco sólidas e estruturadas
	Apreciação dos serviços prestados		
	Aplicação, por parte de algumas empresas de modelos de gestão de RH internacionais, com fraca aplicação práticas às especificidades do mercado nacional	Serviços de oferta de formação, na sua maioria de fraca qualidade; venda massiva para aproveitamento dos fundos comunitários	Inexistência de um serviço único de "chave na mão"; sentimento de desconfiança e insatisfação generalizado por parte dos clientes
Mercado	Mercado potencial de dimensão muito elevada e muito atractivo, composto por todo o tipo de empresas que pretendam apostar na valorização dos seus RH	Mercado de dimensão elevada, mas pouco atractivo devido ao elevado número de entidades concorrentes que prestam serviços de fraca qualidade e que provocam o esmagamento das margens	Mercado de nicho e muito atractivo, composto por aproximadamente 1.200 entidades potenciais clientes/ano e com concorrência pouco estruturada e especializada
Fornecedores	Possível necessidade de recurso a consultores externos para projectos de maior dimensão. Sem impacto para projectos pequenos.	Elevada dependência de formadores/consultores externos	Sem impacto para o correcto funcionamento da área de negócios
Comunidade	Respeitar as particularidades das comunidades nas quais os serviços são prestados		

Fonte: O próprio.

No caso da ECE, a área de Outsourcing tem um potencial de mercado muito elevado, apesar da concorrência ser mais estruturada, por outro lado, a área das Acreditações é um mercado de nicho, muito pouco estruturado, logo bastante atractivo para a dimensão e competências da ECE. A área da Formação é a mais massificada, no entanto, com fortes perspectivas de crescimento para a ECE.

Análise interna:

A análise interna da empresa foi efectuada ao nível da sua cadeia de valor, procurando-se analisar os pontos fortes e fracos dos processos de negócio e de suporte:

Quadro 7 – Análise dos pontos fortes e fracos

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Processos de Suporte	Gestão Geral	- Receptividade à mudança - Forte espírito empreendedor	- Indefinição estratégica - Falta de instrumentos de gestão
	Gestão Financeira e Contabilidade	- Forte apoio de entidade externa ao nível das área de contabilidade e finanças - Sensibilização para gestão do cash flow	- Fracos conhecimentos internos nesta área, elevada dependência do exterior
	Gestão de Recursos Humanos	- Elevada qualificação dos colaboradores - Equipa muito competente e motivada	- Falta de alinhamento estratégico - Fraca capacidade financeira para investir e apostar mais nos recursos humanos
	Gestão de Sistemas de Informação	- Forte apoio de entidade externa ao nível das tecnologias de informação	- Pouca conhecimento interno nesta área - Fraca capacidade financeira para investir e apostar mais nas tecnologias de informação
Processos de Negócio	Marketing e Vendas	- Elevada capacidade negocial - Preços competitivos face ao serviço prestado	- Marca recente pouco conhecida - Capacidade de investimento limitada
	Prestação dos Serviços	- Aposta numa metodologia própria e serviços diferenciadores - Elevado <i>Know How</i> nas áreas onde actua	- Ausência de uma organização por processos/actividades claramente definida - Inexistência de programas de trabalho standard
	Serviço Pós-Venda	- Sensibilização para a importância de continuar a servir bem o cliente após a venda	- Inexistência de um programa de registo das solicitações/reclamações

Fonte: O próprio.

Através desta análise a empresa fica com uma noção mais concreta da sua organização, ficando espelhado, a título de exemplo, as suas fraquezas ao nível da capacidade de investimento e, as suas forças ao nível da qualificação dos recursos e espírito empreendedor.

Visão:

Pretendemos ser um padrão de excelência na formação e gestão de activos humanos.

Missão:

A nossa missão é trabalhar com e para as pessoas, procurando o desenvolvimento das suas competências, criando valor e sustentabilidade para os nossos clientes, colaboradores e accionistas.

Através da excelência e talento dos nossos colaboradores, procuramos encontrar soluções inovadoras que permitam apoiar os nossos clientes a antecipar tendências e necessidades de mudança, de modo a melhorar continuamente o desempenho ao nível dos processos e qualidade dos serviços.

Valores:

A ECE pretende pautar-se por uma relação de compromisso, estreita colaboração e confidencialidade para com os seus clientes, todos os princípios de actuação dos seus colaboradores têm por base um reconhecido know-how técnico e humano e, assentam numa cultura empreendedora regida pelos seguintes valores:

- Integridade, ética e responsabilidade;
- Excelência no valor acrescentado aos clientes;
- Empreendedorismo e inovação;
- Cultura de comunicação e transparência;
- Respeito pela comunidade e ambiente.

Análise SWOT:

A análise SWOT, resume a análise externa e interna da ECE, focalizando a sua atenção naquilo que é mais crítico para a gestão da mesma:

Quadro 8 – Análise SWOT

Análise SWOT	
Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Elevada competência, qualificação e espírito empreendedor dos recursos humanos - Aposta em metodologias de trabalho próprias, diferenciadoras e difíceis de copiar pela concorrência - Empresa em fase de crescimento e de reconhecimento por parte do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior abertura das empresas para apostarem em serviços de <i>Outsourcing</i> de Recursos Humanos - Concorrência pouco estruturada e dependente de fundos comunitários - Directrizes do governo para uma maior aposta na formação por parte das empresas (relatório único)
Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Indefinição estratégica e fraca utilização de instrumentos de gestão - Fraca capacidade financeira para investir nos recursos humanos, marketing e equipamento - Marca e imagem pouco difundidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência das directrizes do governo ao nível das Acreditações e Estágios profissionais - Retração ao consumo devido à crise financeira instalada - Emergir de um concorrente tecnologicamente forte que altere as regras do mercado para a era digital

Fonte: O próprio.

Através da análise SWOT, a ECE tem presente os seus principais pontos fortes e fracos, no sentido de ir mantendo e reforçando as suas forças e procurando combater e melhorar as suas fraquezas. A ECE, tem também presente, as oportunidades que deve agarrar no mercado, assim como, as ameaças que deve controlar e estar atento na gestão da sua actividade.

Mapa Estratégico:

No mapa estratégico são definidas as LOE, OE e iniciativas, a realizar para levar a ECE rumo ao seu futuro pretendido.

Quadro 9 – Mapa estratégico

Linhas Orientação Estratégicas	Objectivos	Iniciativas
Sustentabilidade Financeira	Criação de valor	Implementação de um sistema informático que possibilite a correcta gestão dos proveitos, custos, activos e passivos económicos
Focalização no Cliente	Satisfação dos clientes	Aplicação de inquéritos de satisfação aos clientes
	Trabalhar com clientes rentáveis	Seleção criteriosa e estratégica dos clientes, e, implementação de um sistema informático que permita calcular a rentabilidade por cliente
Qualidade dos Serviços e Excelência Operacional	Utilização eficaz e eficiente dos recursos	Racionalização de processos e actividades
	Elevar padrões de serviço de qualidade	Acompanhamento permanente dos projectos para evitar atrasos nas entregas dos mesmos
Alinhamento estratégico dos recursos humanos	Motivação e empenho dos colaboradores	Envolver todos os colaboradores na cultura da empresa e, no cumprimento dos objectivos estratégicos da empresa
	Qualificação dos recursos humanos	Fazer plano anual de formação por colaborador

Fonte: O próprio.

A ECE, tem como principal LOE a sustentabilidade financeira futura, sendo esta a garantia da sua existência ao longo dos próximos anos. A focalização na satisfação das necessidades dos clientes, será o meio de atingir a referida sustentabilidade, para tal, a ECE pretende apostar no fornecimento aos seus clientes de serviços de qualidade, assentes na excelência operacional, que levarão ao reconhecimento e fidelização por parte dos seus clientes. Para concretizar todas as suas LOE e OE torna-se fundamental a aposta na qualificação e motivação dos seus colaboradores.

6.3 Monitorização e gestão da performance

Ao nível da monitorização, a ECE tinha uma gestão da sua performance financeira muito limitada, apurando os seus resultados por naturezas, baseando a sua análise no resultado líquido do exercício, obtendo os seguintes dados para análise:

Quadro 10 - Apuramento de resultados por natureza:

(Valores em Euros)

Rúbricas	Total
1. Rendimentos	200.000
Prestações de serviços	200.000
2. Gastos	170.000
Sub-Contratação Formadores Externos	45.000
Remunerações e Encargos	101.925
Outros Custos Operacionais	13.075
Amortizações	10.000
3. Resultado antes de impostos	30.000

Fonte: O próprio

Através desta análise, verifica-se a existência um resultado antes de impostos positivo de €30.000, o qual, deixava as gestoras da ECE relativamente satisfeitas.

No entanto, a direcção da ECE gostava de ter uma análise mais detalhada, e, estava a ponderar solicitar uma análise dos resultados por áreas de negócio, repartindo os custos comuns pelo método de absorção em função dos proveitos verificados por cada área de negócio.

A direcção da ECE tinha conhecimento de outras MPE`s que faziam a análise das suas contas, repartindo os custos comuns pelo método de absorção e, que estavam satisfeitas com os resultados obtidos, uma vez que, obtinham o resultado por segmentos, ficando assim, com mais informação disponível para análise.

Aplicando este cálculo à ECE, obtemos os valores do quadro abaixo:

Quadro 11 - Apuramento de resultados por áreas de negócio pelo método da absorção

(Valores em Euros)

Rúbricas	Total	Áreas Negócio		
		Outsourcing RH	Acreditações	Formação
1. Rendimentos por área de negócio	200.000	50.000	60.000	90.000
Prestações de serviços	200.000	50.000	60.000	90.000
2. Gastos por área de negócio	151.748	29.204	40.703	81.840
Sub-Contratação Formadores Externos	45.000	0	0	45.000
Remunerações e Encargos	91.473	24.696	35.620	31.157
Outros Custos Operacionais	10.525	2.925	3.500	4.100
Amortizações	4.750	1.583	1.583	1.583
3. Margem de Contribuição por A.N. (1) - (2)	48.252	20.796	19.297	8.160
4. Repartição dos gastos comuns				
Em função dos proveitos	18.252	4.563	5.476	8.213
5. Resultado antes de imposto (3) - (4)	30.000	16.233	13.821	-54

Fonte: O próprio.

Esta análise, permite à direcção da ECE ter noção dos proveitos e custos afectos a cada área de negócio, podendo analisar a contribuição de cada área para o resultado global da empresa.

No entanto, o facto de se efectuar a repartição dos gastos comuns em função dos proveitos, vai distorcer os resultados de cada área de negócio, uma vez que, na área de negócio da formação, tem o valor mais elevado de prestações de serviços, no entanto, 50% desse valor é pago a formadores externos à empresa.

Se apenas tivermos em conta as vendas desta área e não os custos para efeitos de imputação de custos comuns, esta área será erradamente penalizada e, o seu resultado será negativo. Por outro lado, as outras áreas serão beneficiadas influenciando positivamente os seus resultados, dando uma visão errada do verdadeiro contributo de cada área para os resultados da empresa.

No presente modelo, propõe-se que a ECE monitorize a sua performance financeira, através da análise por segmentos, numa óptica de criação de valor, utilizando o método de apuramento de custos da contribuição.

Dimensão do Negócio:

Ao nível da dimensão de negócio, fazendo a ligação para a LOE da sustentabilidade financeira, a direcção da ECE pretende monitorizar o valor criado pela empresa e respectivas áreas de negócio. Para tal, aplicando o conceito de rúbricas por natureza e não por actividades, a ECE iria calcular a MCR por áreas de negócio e obteria os seguintes resultados face aos anteriores:

Quadro 12 – Dimensão de negócio: Apuramento da MCR por áreas de negócio

(Valores em Euros)

Rúbricas	Total	Áreas Negócio		
		Outsourcing RH	Acreditações	Formação
1. Rendimentos	200.000	50.000	60.000	90.000
Prestações de serviços	200.000	50.000	60.000	90.000
2. Gastos	151.748	29.204	40.703	81.840
Sub-Contratação Formadores Externos	45.000	0	0	45.000
Remunerações e Encargos	91.473	24.696	35.620	31.157
Outros Custos Operacionais	10.525	2.925	3.500	4.100
Amortizações	4.750	1.583	1.583	1.583
3. Margem Contribuição Areas Neg. (1) - (2)	48.252	20.796	19.297	8.160
4. Activo Económico da Areas Neg.	17.290	6.298	7.083	3.908
5. Custo Financeiro A.E. (4) x (7)	1.594	581	653	360
6. Margem Contribuição Residual AN (3) - (5)	46.658	20.215	18.643	7.800
MCR Empresa				
7. Gastos Comuns	18.252			
Remunerações e Encargos	10.452			
Outros Custos Operacionais	2.550			
Amortizações	5.250			
8. Margem Contribuição Empresa (3) - (7)	30.000			
9. Activo Económico da Empresa	7.654			
10. Custo Financeiro A.E. da Empresa (9) x (12)	706			
11. MCR Empresa (8) - (5) - (10)	27.700			
12. Custo Capital	9,22%			

Fonte: O próprio

No anexo 1, podemos verificar os cálculos que tiveram na base do cálculo do custo do capital.

Esta análise, para além de não imputar os custos comuns aos segmentos, tem em conta o custo do capital que a empresa tem de suportar por cada segmento, com o financiamento dos seus activos económicos, permitindo deste modo, que a direcção da ECE tenha a correcta noção do verdadeiro valor criado por cada área de negócio e da empresa no seu todo.

Para a empresa conseguir a sustentabilidade financeira pretendida, a criação de valor deverá ser o objectivo a seguir, para esse efeito, a ECE deverá ter em atenção a correcta gestão de todas as rubricas que compõem o calculo da MCR, nomeadamente, proveitos, custos diversos e activos económicos.

Dimensão dos Processos:

Ao nível da dimensão de processos, a ECE tem como LOE, a qualidade dos serviços e excelência operacional.

A ECE, tem assim, um objectivo qualitativo que será os padrões de qualidade do seu serviço, que a empresa poderá avaliar através do controlo do número de projectos entregues fora de prazo, permitindo à empresa perceber se está a agir no mercado conforme pretendia inicialmente, ou, se existe algo que está a correr mal e necessita ser corrigido.

Por outro lado, para avaliar o objectivo da excelência operacional, a empresa deverá implementar o método de custeio CBA, neste caso, iria organizar-se em torno dos seus processos e actividades procurando diferenciar-se no mercado através da racionalização dos mesmos.

O CBA, é a metodologia que permite o apuramento dos custos das actividades e a contribuição destas para os resultados da empresa.

No anexo 2, podemos verificar os cálculos inerentes à aplicação da metodologia do CBA na ECE.

Em termos de avaliação da performance financeira, os resultados na ECE seriam os seguintes:

Quadro 13 – Dimensão de processos: Apuramento da MCR por áreas de negócio, utilizando a metodologia do CBA

(Valores em Euros)

Rúbricas	Total	Áreas Negócio		
		Outsourcing RH	Acreditações	Formação
1. Rendimentos	200.000	50.000	60.000	90.000
Prestações de serviços	200.000	50.000	60.000	90.000
2. Gastos	151.748	29.204	40.704	81.840
A1 - Prospecção de Clientes	9.614	2.403	3.365	3.846
A2 - Negociação com clientes	8.655	1.082	3.786	3.786
A3 - Desenvolvimento de projectos consultoria	53.947	23.976	29.970	0
A4 - Implementação e desenv. acções formação	64.290	0	0	64.290
A5 - Serviços pós-venda	7.109	853	1.422	4.834
A6 - Facturação, cobranças e outras activ. sup.	8.133	890	2.160	5.083
3. Margem Contribuição Areas Neg. (1) - (2)	48.252	20.796	19.296	8.160
4. Activo Económico da Areas Neg.	17.290	6.298	7.083	3.908
5. Custo Financeiro A.E. (4) x (7)	1.594	581	653	360
6. Margem Contribuição Residual AN (3) - (5)	46.658	20.215	18.643	7.800
MCR Empresa				
7. Gastos Comuns da área	18.252			
Não afectos a actividades	11.136			
De actividades de suporte	7.117			
8. Margem Contribuição Empresa (3) - (7)	30.000			
9. Activo Económico da Empresa	7.654			
10. Custo Financeiro A.E. da Empresa (9) x (12)	706			
11. MCR Empresa (8) - (5) - (10)	27.700			
12. Custo Capital	9,22%			

Fonte: O próprio

Através da aplicação desta metodologia, a direcção da ECE, irá ter uma visão diferente da forma como se está a consumir os seus recursos, ficando com uma noção dos gastos afectos a cada área de negócio numa perspectiva das suas actividades, e não das suas naturezas de custo.

Dimensão do Mercado:

Ao nível da dimensão de mercado, a ECE, tem como LOE a focalização nas necessidades dos seus clientes, tendo como OE, a satisfação dos clientes e a rentabilidade dos clientes.

Para efectuar o cálculo da rentabilidade dos clientes, a empresa poderá calcular o MCR por cliente. Uma vez que, a ECE optou pela utilização da metodologia do CBA, o calculo da MCR por cliente teria em conta também essa metodologia e os dados seriam os seguintes:

Quadro 14 – Dimensão de Mercado: Apuramento da MCR por clientes, utilizando a metodologia do CBA

(Valores em Euros)

Rúbricas	Total	Clientes			
		Cliente A	Cliente B	Restantes Clientes	Clientes Potenciais
1. Rendimentos	200.000	5.500	9.500	185.000	0
Prestações de serviços	200.000	5.500	9.500	185.000	0
2. Gastos	151.748	4.415	9.499	133.218	4.615
A1 - Prospeção de Clientes	9.614	481	481	5.768	2.884
A2 - Negociação com clientes	8.655	433	433	6.058	1.731
A3 - Desenvolvimento de projectos consultoria	53.947	999	1.998	50.950	0
A4 - Implementação e desenv. acções formação	64.290	1.837	5.511	56.943	0
A5 - Serviços pós-venda	7.109	284	569	6.256	0
A6 - Facturação, cobranças e outras activ. sup.	8.133	381	508	7.243	0
3. Margem Contribuição Clientes (1) - (2)	48.252	1.085	1	51.782	-4.615
4. Activo Económico dos Clientes	12.917	450	750	11.717	0
NFM					
Crédito Médio a Clientes	12.917,00	450,00	750,00	11.717,00	0,00
5. Custo Financeiro A.E. dos Clientes (4) x (7)	1.191	41	69	1.080	0
6. Margem Contribuição Residual Clientes(3) - (5)	47.061	1.044	-68	50.701	-4.615
7. Custo Capital	9,22%				

Fonte: O próprio

Conforme podemos verificar, o facto do cliente B ter o maior volume de prestação de serviços, não significa que seja o cliente que mais contribua para o resultado da empresa, neste caso, o seu contributo é negativo, ou seja, o cliente B está a destruir valor à empresa. Os clientes potenciais, devido ao facto de representarem apenas custos, também contribuem

negativamente para a criação de valor, no entanto, é um pressuposto que se assume à partida, uma vez que, este custo é sempre necessário para as operações da empresa.

O cliente A, apesar de ter um montante de serviço prestado inferior ao cliente B, criou valor para a empresa, a sua MCR foi positiva em €1.044.

Em relação ao cumprimento do objectivo de satisfação dos clientes, a ECE deverá proceder a inquéritos de satisfação dos mesmos. Existem clientes que têm uma postura positiva, nos quais aparentemente os projectos estão a correr bem, no entanto, após o preenchimento do inquérito verifica-se que afinal o cliente está insatisfeito. O contrário também se pode verificar, e, clientes aparentemente zangados e com um ar de insatisfação, no final, após a verificação do inquérito de satisfação, chega-se à conclusão que afinal, o cliente está bastante satisfeito.

Dimensão das Pessoas:

Ao nível da dimensão das pessoas, a LOE da ECE é o alinhamento estratégico dos seus recursos humanos, para tal, a empresa tem como principais objectivos, a qualificação dos seus colaboradores e, alinhar os colaboradores com os objectivos da empresa.

Para cumprir com o OE da qualificação dos seus colaboradores, a empresa procedeu à elaboração de um protocolo com uma instituição de referência no ensino nacional, optando por esta instituição para o efeito de recrutamento de recém-licenciados, constituindo assim uma base sólida de recursos altamente qualificados. De seguida, a ECE pretende investir nos seus colaboradores ao longo dos anos, sempre numa lógica de aprendizagem organizacional em que, o conhecimento irá circular por toda a Organização. Assim sendo, o número de horas de formação será um dos indicadores a seguir para verificar o cumprimento dos objectivos propostos.

No que toca ao OE de alinhamento dos seus colaboradores com a empresa, irá ser implementado um sistema de avaliação qualitativa do colaborador, com critérios de avaliação pré-definidos e divulgados ao colaborador e, serão efectuadas reuniões periódicas de acompanhamento da evolução do colaborador, nas quais o colaborador terá uma participação

activa no sentido de se avaliar o seu grau de satisfação, motivação e envolvimento com os interesses da empresa.

A ECE acredita que, é ao nível dos seus colaboradores que irá diferenciar-se dos seus concorrentes e afirmar-se no mercado, assim sendo, pretende apostar forte na comunicação interna transversal a toda a empresa.

6.4. Sistema integrado de avaliação de desempenho e de cálculo dos prémios e incentivos

O sistema de avaliação de desempenho implementado na ECE será composto por duas componentes:

– Avaliação de desempenho organizacional, que terá por base o mapa estratégico previamente elaborado, ao qual serão adicionados os indicadores e metas que se pretendem alcançar para cada OE proposto, sendo também atribuídos *scores* para efeitos do cálculo dos prémios e incentivos a atribuir aos colaboradores. O score global representa o peso de cada indicador para efeitos de atribuição de bonificação, caso a respectiva meta seja atingida. A ECE poderá optar por ter *scores* parciais para cada um dos indicadores, definindo para o efeito uma escala de 1 a 5, e, definindo os intervalos dos *scores* parciais tendo em conta os seus objectivos de curto e médio prazo.

- Avaliação individual por competências, na qual é dada a possibilidade a cada colaborador de analisar o seu próprio desempenho, efectuando a sua auto-avaliação, sendo posteriormente avaliado pela sua chefia directa, neste caso, pelas responsáveis da ECE. Este sistema de avaliação, designado de 180°, será efectuado numa perspectiva *top – down*.

Não descurando a importância da avaliação individual de desempenho por objectivos, a ECE optou numa fase inicial por uma avaliação qualitativa baseada nas competências chave por função. Pretende-se, de futuro, para efeitos de avaliação individual, aliar-se igualmente um carácter quantitativo através do estabelecimento de objectivos individuais.

Para efeitos de atribuição de prémios e incentivos a ECE decidiu atribuir um prémio total a dividir pelos seus colaboradores correspondente a 20% do MCR global. O montante de prémio individual está indexado em 70% aos objectivos globais da empresa e 30% à avaliação individual de cada colaborador.

No quadro em baixo, podemos verificar como a ECE avalia o seu desempenho, fazendo a ligação entre as suas LOE e a concretização operacional das respectivas metas de curto prazo, atribuindo *scores* representativos da importância de cada meta para a empresa e colaborador.

Modelo de Gestão para Micro e Pequenas Empresas

Quadro 15 – Medição do desempenho da ECE e respectiva ponderação para efeitos de prémios e incentivos

Linhas Orientação Estratégicas	Objectivos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Peso no score global	Peso no prémio individual
Sustentabilidade Financeira	Criação de valor	Implementação de um sistema informático que possibilite a correcta gestão dos proveitos, custos, activos e passivos económicos	MCR global e por áreas de negócio	MCR global superior € 30.000 / Ano	35%	25%
Focalização no Cliente	Satisfação dos clientes	Aplicação de inquéritos de satisfação aos clientes	Inquéritos satisfação clientes	Índice de satisfação superior a 85%	25%	18%
	Trabalhar com clientes rentáveis	Seleção criteriosa e estratégica dos clientes, e, implementação de um sistema informático que permita calcular a rentabilidade por cliente	MCR Cliente	MCR por cliente > 0	5%	4%
Qualidade dos Serviços e Excelência Operacional	Utilização eficaz e eficiente dos recursos	Racionalização de processos e actividades	Custo unitário actividade	Evolução positiva dos custos unitários face ao exercício anterior	5%	4%
	Elevar padrões de serviço de qualidade	Acompanhamento permanente dos projectos para evitar atrasos nas entregas dos mesmos	Nº projectos entregues fora de prazo	Não ter qualquer projecto entregue fora do prazo combinado com o cliente	15%	11%
Alinhamento estratégico dos recursos humanos	Motivação e empenho dos colaboradores	Envolver todos os colaboradores na cultura da empresa e, no cumprimento dos objectivos estratégicos da empresa	Índices de satisfação dos colaboradores	Superior a 80%	10%	7%
	Qualificação dos recursos humanos	Fazer plano anual de formação por colaborador	Nº horas formação por colaborador	Cada colaborador ter no mínimo 40h de formação por ano	5%	4%
Fonte: O próprio.					100%	70%

A ECE calculou um MCR global de €27.700, aplicando a taxa de 20% para efeitos de calculo de prémios, daria um montante total de €5.540 a atribuir aos 5 colaboradores, que representa um prémio máximo possível de €1.108 por colaborador. Um colaborador receberá o prémio máximo, caso as metas dos diversos indicadores da empresa forem atingidas e, se a sua avaliação individual tiver nota máxima.

7. Conclusões

O modelo de gestão para MPE's proposto neste projecto, distancia-se das práticas de gestão correntes neste tipo de empresas. A generalidade das MPE's baseiam a sua gestão, na resolução de questões operacionais do dia-a-dia, verificando-se uma falta de orientação para o longo prazo e um deficiente tratamento da informação de suporte à decisão no curto prazo.

A insatisfação das gestoras da ECE, face à forma como a sua empresa estava a ser gerida, esteve na base da concepção deste projecto. As gestoras identificaram as seguintes falhas no seu sistema de gestão que, necessitavam de ver corrigidas:

- Inexistência de uma orientação estratégica que permitisse a formalização de um compromisso e orientação para o futuro;
- Inexistência de objectivos claramente definidos que permitissem a focalização dos seus recursos no atingir dos resultados pretendidos;
- Inexistência de um sistema de monitorização que permitisse avaliar correctamente a performance da empresa nos diversos segmentos, servindo de base à atribuição de prémios e incentivos que alinhem os colaboradores;
- Inexistência de um sistema de informação fiável e que produzisse informação verdadeiramente relevante para a tomada de decisão.

O modelo proposto foi construído com o objectivo de procurar responder às necessidades da ECE, procurando adicionalmente servir os interesses da generalidade das MPE's portuguesas.

A aplicação do presente modelo numa MPE, carece da verificação de determinados pressupostos, que deverão ser considerados:

- A MPE deverá operar apenas em áreas de negócio nas quais possui competências elevadas e diferenciadoras, como factor de afirmação e sucesso nesse mercado;
- A gestão da MPE deverá ter abertura e interesse em, envolver e alinhar todos os seus colaboradores na conquista dos objectivos propostos, partilhando com estes o sucesso conquistado;
- A utilização das tecnologias da informação serão determinantes para a implementação e execução do sistema de monitorização proposto.

A aplicação do modelo proposto, não é garantia de sucesso para qualquer MPE que o aplique, no entanto, numa realidade cada vez mais competitiva em que vivemos, a adopção deste modelo, tornará a MPE mais dinâmica e profissional, ficando mais preparada para enfrentar os desafios futuros e menos vulnerável às alterações desse futuro.

Outros estudos no âmbito da investigação podem ser sugeridos, nomeadamente, estudos que possibilitem uma melhor compreensão do interesse e abertura por parte dos líderes das MPE's portuguesas, em aplicarem modelos de gestão que promovam o envolvimento dos colaboradores e a partilha do sucesso da empresa com os mesmos.

Os estudos poderiam basear-se numa metodologia quantitativa, por meio de realização de questionários em larga escala a diversos líderes de MPE's, com posterior tratamento estatístico dos mesmos ou, por outro lado, poderiam também ser efectuados estudos utilizando uma metodologia qualitativa, por meio de entrevistas realizadas a um grupo seleccionado de líderes de MPE's, trabalhando-se a análise do conteúdo das mesmas, procurando ter uma noção mais específica das verdadeiras necessidades, interesses e obstáculos para a aplicação de modelos de gestão na óptica daquele que foi proposto neste projecto.

Este projecto encontra-se em fase de implementação na ECE, tendo-se verificado melhorias significativas na gestão da mesma. As suas responsáveis ficaram com uma noção mais clara e concreta dos diversos instrumentos disponíveis para a gestão estratégica e operacional da empresa, conseguindo definir em conjunto um rumo para o futuro da mesma. Os restantes colaboradores sentem-se mais confiantes e motivados com o seu envolvimento nos objectivos da empresa, sentindo-se parte integrante do sucesso da mesma. Existe ainda um reconhecimento por parte dos clientes actuais e potenciais, da forma como a ECE está organizada e estruturada, este facto é referido pelos mesmos e tem sido um factor de diferenciação na captação e manutenção dos clientes.

Este projecto, não pretende apontar soluções únicas, mas sim, servir de guia para futuros projectos desenvolvidos nesta área, que permitam uma maior dinamização e fortalecimento das MPE's portuguesas, contribuindo para o sucesso futuro das mesmas e dos seus empreendedores e colaboradores.

8. Bibliografia

ANTHONY, R.N. e GOVINDARAJAN, V. (2003), *Management Control Systems*. Eleventh Edition, Mc Graw Hill

BENNET, C. e Brewster C. (2002). *A survey of senior expatriate managers in Portugal: Can Portuguese management compete? Lisbon and London: Ad Capita International Search.*

CUNHA M., e al, (2009), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo

DRUCKER, P. F. (1981) *Prática de Administração de Empresas*. São Paulo: Editora Pioneira, São Paulo

DRUCKER, P.F. (1989), *“Inovação e Gestão”*, 3ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.

DRUCKER, P.F. (2008), *O Essencial de Drucker*, Lisboa: Actual Editora

FLAMHOLTZ E. (1996) *in European Management Journal – Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications*

FREIRE, A. (2003), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa: Verbo Editora

GEM (2001) - “Global Entrepreneurial Monitor ,Survey 2001”

HOBBINS, S.P. (1978), *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. Editora Atlas, São Paulo.

JORDAN, H., NEVES, J.C. e RODRIGUES, J.A. (2008), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 8ª Edição, Lisboa: Áreas Editora

KAPLAN, R e NORTON D. (2009), *Prémio de Execução*, Lisboa: Actual Editora

KOTLER, P. (2008), “*Administração de Marketing – análise, planeamento, implementação e controlo*”, 5ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.

PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press

PORTER, M., “What is Strategy”, Harvard Business Review (novembro-dezembro de 1996)

QUIVY, R. et al. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 4ª ed.

RODRIGUES J. e SIMÕES A. (2009), *Apurar Resultados de acordo com os Processos*, Lisboa: Áreas Editora

SIMÕES, A. M. (2001), *Um Sistema Integrado de Avaliação de Performance por Segmentos*. Mestrado em Ciências de Gestão, ISCTE

STEWART, G. Bennett (1990), *The Quest for Value: a Guide for Senior Managers*. New York: Harper-Collins

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. 3ed. Bookman

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2003), “Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas”, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>

INE (2010), “Empresas em Portugal – 2008”, disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=87680294&PUBLICACOESstema=55579&PUBLICACOESmodo=2

OCDE (2007), “A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship”, Entrepreneurship Indicators Steering Group, disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/51/39629644.pdf>

9. Anexos

Anexo 1 – Cálculo do custo do capital:

Quadro 16 - Cálculos auxiliares do crédito a clientes

(Valores em Euros)

Área de Negócios	Vendas	Prazo Receb.	Crédito Cliente	
Outsourcing RH	50.000	30	4.167	(50.000/360 dias x 30 dias)
Acreditações	60.000	30	5.000	(60.000/360 dias x 30 dias)
Formação	90.000	15	3.750	(90.000/360 dias x 15 dias)
Total	200.000		12.917	

Fonte: O próprio

Quadro 17 - Cálculos auxiliares dos créditos a fornecedores

(Valores em Euros)

Descrição	Compras	Prazo	Crédito Fornec.	
Outsourcing RH	2.925	30	244	(2.925/360 dias x 30 dias)
Acreditações	3.500	30	292	(3.500/360 dias x 30 dias)
Formação	4.100	30	342	(4.100/360 dias x 30 dias)
Formação (Formadores externos)	45.000	15	1.875	(45.000/360 dias x 15 dias)
Comuns	2.550	30	213	(2.550/360 dias x 30 dias)
Total	58.075		2.721	

Fonte: O próprio

Quadro 18 - Cálculos auxiliares do resultado médio

(Valores em Euros)

Descrição	Valor
Capital Inicial	10.000
Total	10.000
Rendabilidade Esperada	200,0%
Resultado Esperado	20.000
Resultado Médio	10.000

Fonte: O próprio

Quadro 19 - Cálculos auxiliares das amortizações acumuladas médias

(Valores em Euros)

Imobilizado	Viatura	Equipamento Diverso	Total
Activo Bruto	30.000,00	10.000,00	40.000,00
Amortizações Acum. Médias	18.750,00	6.250,00	25.000,00
Imobilizado Líquido médio	11.250,00	3.750,00	15.000,00
Cálculo Amort.Acum.Médias			
Amort. Acum. Inicio Ano	15.000,00	5.000,00	20.000,00
Amort. Acum. Fim Ano	22.500,00	7.500,00	30.000,00
Amort. Acum. Médias Anual	18.750,00	6.250,00	25.000,00

Fonte: O próprio

Quadro 20 - Cálculos auxiliares dos activos económicos

(Valores em Euros)

Descrição	Outsourcing RH	Acredições	Formação	Comum	Total
Elementos Activos Imobilizados					
Activos Brutos	6.333	6.333	6.334	21.000	40.000
Equipamentos	3.333	3.333	3.334	0	10.000
Viatura	3.000	3.000	3.000	21.000	30.000
Amortizações Acum. Médias	3.958	3.958	3.959	13.125	25.000
Equipamentos	2.083	2.083	2.084	0	6.250
Viatura	1.875	1.875	1.875	13.125	18.750
Imobilizados Líquidos Médios	2.375	2.375	2.375	7.875	15.000
Necessidades Fundo Maneyo					
Crédito de Clientes	4.167	5.000	3.750	0	12.917
Clientes Empresa	4.167	5.000	3.750	0	12.917
Stock's Médios	0	0	0	0	0
N/A	0	0	0	0	0
Crédito Fornecedores	244	292	2.217	221	2.973
Formadores Externos	0	0	1.875	0	1.875
Outros Fornecedores	244	292	342	221	1.098
NFM Totais	3.923	4.708	1.533	-221	9.944
Total Activos Económicos	6.298	7.083	3.908	7.654	24.944

Fonte: O próprio

Quadro 21 - Cálculos auxiliares da estrutura de financiamento e do custo do capital

(Valores em Euros)

Descrição	Valor	Custo do Capital	Custo Financiam.
Capitais Próprios Médios			
Capital Inicial	10.000	8,0%	800,00
Aumento Capital (médio)	0	8,0%	0,00
Resultado Médio	10.000	0,0%	0,00
Total	20.000		800,00
Financiamento Externo			
Crédito Negociado	20.000	7,5%	1.500,00
Descoberto Bancário	0	10,0%	0,00
Total	4.944		1.500,00
Total Estrutura Financiamento	24.944		2.300,00
Custo Capital			9,22%

Fonte: O próprio

$$\text{Custo de Capital} = \frac{(\text{CP} \times \text{CO}) - (\text{CA} \times t)}{\text{CP} + \text{CA}}$$

CP – Capital próprio excepto o resultado líquido do exercício.

CO – Custo de oportunidade, remuneração esperada pelo accionista.

CA – Capital alheio, financiamento externo.

t – Taxa de juro do empréstimo externo.

Anexo 2 – Metodologia para aplicação do CBA

Quadro 22 - Identificação das actividades relevantes e respectivos geradores de custos

Actividades	Geradores de custos
A1 - Prospecção de clientes	Nº contactos
A2 - Negociação com clientes	Nº deslocações
A3 - Desenvolvimento de projectos de consultoria	Nº projectos
A4 - Implementação e desenvolvimento de acções de formação	Nº acções
A5 - Serviços pós-venda	Nº contactos
A6 - Facturação, cobranças e outras actividades de suporte	Nº documentos

Fonte: O próprio

Quadro 23 - Apuramento dos custos unitários dos recursos

Recursos	Custo Unitário	Unidade	Fórmula de Cálculo
Directoras	15,76	Hr	$(1500 \times 2 \times 14 \times 1,25 + 135 \times 2 \times 11) / (1760 \times 2)$
Consultoras	8,80	Hr	$(800 \times 3 \times 14 \times 1,25 + 135 \times 3 \times 11) / (1760 \times 3)$
Viatura	5,11	Hr (Directora)	$(30000 \times 0,25 + 1500) / (1760)$
Equipamento	2.500,00	Ano	$(10.000 \times 0,25)$

Fonte: O próprio

Quadro 24 - Nível de afectação dos recursos às actividades em horas e nº de ocorrências por actividade

Recursos / Actividades	Níveis de Afectação de Recursos em Horas						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Ñ Afectos
Directoras	400	300	1.400	600	220	500	100
Consultores	130	100	3.200	900	150	600	200
Viatura	0	270	208	0	50	0	1.232
N.º Ocorrências	100 Nº Contactos	80 Nº Deslocações	54 Nº Projectos	35 Nº Acções Form	25 Nº Contactos	600 Nº Documentos	

Fonte: O próprio

Quadro 25 - Apuramento do custo unitário das actividades

(Valores em Euros)

Custos / Actividades	Custo das Actividades							
	Total	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Não Afectos
1. Despesas Correntes	56.575	1.750	1.250	2.250	46.500	1.650	1.675	1.500
2. Custos com pessoal	101.925	7.447	5.607	50.216	17.374	4.787	13.158	3.336
Directoras	55.470	6.303	4.728	22.062	9.455	3.467	7.879	1.576
Consultoras	46.455	1.144	880	28.155	7.918	1.320	5.279	1.760
3. Despesas com Imobilizados	1.500	0	230	177	0	43	0	1.050
Viatura	1.500	0	230	177	0	43	0	1.050
4. Amortizações	10.000	417	1.567	1.303	417	630	417	5.250
Viatura	7.500	0	1.151	886	0	213	0	5.250
Equipamentos	2.500	417	417	417	417	417	417	0
5. Total Custos	170.000	9.614	8.655	53.947	64.290	7.109	15.250	11.136
6. Número de Ocorrência		100	80	54	35	25	600	
7. Custo Unitário		96	108	999	1.837	284	25	

Fonte: O próprio