

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS PME – O CASO DA  
EMPRESA LAMBDA**

Nuno Manuel Tavares Fernandes

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador(a):  
Prof. Doutor Francisco Lopes dos Santos, Prof. ISEG, IDEFE, ISG e INP.

Abril 2012

**Dedico...**

Aos meus pais.

**Agradeço...**

A todos os que colaboraram, contribuíram e ajudaram para fosse possível realizar este  
trabalho;

À minha família, pelo apoio, compreensão e paciência.

## Resumo

Num contexto económico difícil, caracterizado pela globalização, pelo acelerado desenvolvimento tecnológico e pela incerteza do meio envolvente, a capacidade das empresas identificar e tomar decisões sobre fatores de interesse estratégico, torna-se fundamental para assegurar a sua sobrevivência. Contudo, a definição da estratégia, consubstanciada na visão, na missão e nos objetivos estratégicos, não é por si só sinónimo de sucesso. Mais importante ainda que a formulação estratégica é a sua implementação, sendo para tal necessário construir um processo de controlo de gestão adequado à realidade de cada organização (dimensão, negócio, estilo de gestão e cultura organizacional).

Este trabalho pretende, partindo do tema do Controlo de Gestão, aprofundar o conceito de *Balanced Scorecard*, procurando assim abordar a problemática da formulação estratégica, processo de implementação e acompanhamento e monitorização da performance. Para tal, é feito um levantamento dos conceitos teóricos relevantes, é realizada a caracterização de uma empresa em particular e, por fim, apresentar um modelo possível de formulação, implementação e acompanhamento da performance aplicado a essa realidade concreta.

Neste âmbito, é estudada uma pequena empresa portuguesa do setor da construção, devido ao facto de as pequenas e médias empresas representarem a esmagadora maioria do tecido empresarial português, apesar do conceito de *Balanced Scorecard*, embora aplicável a todo o tipo de organizações, estar associado mais a empresas com estruturas de grande dimensão.

Palavras Chave: Controlo de Gestão, Gestão Estratégica, *Balanced Scorecard*, PME

Classificação JEL: L25 – Firm Performance, M41 - Accounting

## **Abstract**

In a difficult economic context, characterized by the globalization, growing technologic development and uncertainty in the surrounding environment, the capability to identify and make decisions on strategic goals, becomes critical to assure economic survival. Although, the definition of the strategy based on vision, mission and strategic objectives, isn't only by itself synonymous of success. More important yet than the strategic formulation is the strategy implementation. For that is necessary to build a management control process appropriated to the reality of each particular organization needs (dimension, business, type of management and organizational culture).

This paper pretends, starting from the Management Control theme, attain the Balanced Scorecard subject and approach the problematic of strategic formulation, implementation process and accompaniment and monitoring of organization performance. The research objectives are to initially identify the relevant theoretic concepts, then analyse a particular organization and, finally, present a possible model for formulate, implement and follow the performance for that specific reality.

Within this framework in place, a small portuguese enterprise was chosen in the construction sector, due to the fact that small and medium enterprises represent the overwhelming majority of Portuguese enterprises, and because the concept Balanced Scorecard, although applicable to all kind of organizations, is usually associated to big enterprises.

Key words: Management Control, Strategic management, *Balanced Scorecard*, SME

Classificação JEL: L25 – Firm Performance, M41 – Accounting

# Índice Geral

<b>RESUMO .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS.....</b>	<b>V</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 ENQUADRAMENTO E DELIMITAÇÃO TEMA DO TRABALHO .....	1
1.2 OBJETIVOS, LINHAS MESTRAS E PERTINÊNCIA DO TRABALHO .....	2
1.3 METODOLOGIA .....	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	3
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>5</b>
2.1 CONTROLO DE GESTÃO.....	5
2.1.1 Definição.....	5
2.1.2 Processo de controlo e papel dos gestores .....	6
2.1.3 “Ferramentas” do Controlo de Gestão e seus utilizadores.....	9
2.1.4 Definição Sistema de Controlo de Gestão .....	11
2.2 DECISÕES ESTRATÉGICAS, CONTROLO DE GESTÃO E O BALANCED SCORECARD .....	15
2.2.1 O Processo Estratégico.....	15
2.2.2 Empresas focada na estratégia.....	17
2.3 BALANCED SCORECARD .....	20
2.3.1 Definição e âmbito.....	20
2.3.2 Os princípios do Balanced Scorecard.....	21
2.3.3 Os Pilares do Balanced Scorecard: Missão, Valores e Visão .....	23
2.3.4 As Quatro Perspetivas do Balanced Scorecard.....	24
2.3.5 O Articulação das Quatro Perspetivas: Construção do Mapa Estratégico.....	30
2.3.6 Vantagens e limitações da abordagem Balanced Scorecard .....	31
2.3.7 O Balanced Scorecard nas PME.....	32
2.3.8 Management Cockpit .....	34
2.4 O PAPEL DOS SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO .....	37
<b>3. O UNIVERSO DAS PME – APRESENTAÇÃO E CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....</b>	<b>41</b>
3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO UNIVERSO DAS PME.....	41
3.1.1 Definição.....	41
3.1.2 Principais características .....	41
3.1.3 Dados numéricos .....	44
3.1.4 As TI e as PME portuguesas.....	44
3.2 APRESENTAÇÃO E CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA LAMBDA COMUNICAÇÕES E ELETRICIDADE, LDA .....	46
3.2.1 Apresentação da Empresa .....	46
3.2.2 Caracterização áreas de negócio .....	46
3.2.3 Caraterização Modelo Governação / Gestão .....	47
3.2.4 Análise económica e financeira .....	50
<b>4. PROPOSTA MODELO DE GESTÃO E CONCLUSÕES DO TRABALHO .....</b>	<b>52</b>
4.1 PROPOSTA MODELO BALANCED SCORECARD.....	52
4.1.1 Análise estratégica.....	52
4.1.2 Desenho do Sistema .....	54
4.1.3 Acompanhamento e gestão.....	56
4.2 CONCLUSÃO .....	57
<b>5. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>60</b>
<b>6. APÊNDICE I – GUIÕES ENTREVISTAS .....</b>	<b>63</b>
<b>7. ANEXO I – QUADRO DA EMPRESA E DO SECTOR 2010 .....</b>	<b>65</b>

## Índice de Figuras e Tabelas

Fig. 1- O Sistema de Controlo de Gestão .....	5
Fig. 2 – Definindo Metas, Objetivos e Medidas de Performance.....	7
Fig. 3 – Ferramentas do Controlo de Gestão .....	9
Fig. 4 – Diagnóstico da situação económica e dos instrumentos de adequados.....	11
Fig. 5 – O Processo estratégico .....	15
Fig. 6 – Círculos de Análise da Envolvente .....	16
Fig. 7 – A Cadeia de Valor .....	16
Fig. 8 – Matriz SWOT Dinâmica .....	17
Fig. 9 – Matriz BCG I ( <i>Boston Consulting Group</i> ).....	17
Fig. 10 – O <i>Balanced Scorecard</i> como um quadro estratégica para a ação .....	21
Fig. 11 – Sequência do <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
Fig. 12 – As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
Fig. 13 – A perspetiva dos Clientes, Medidas Chave.....	27
Fig. 14 – A perspetiva dos processos internos – modelo genérico de cadeia de valor... 28	
Fig. 15 – O quadro de Aprendizagem e crescimento .....	29
Fig. 16 – Exemplo de Mapa estratégico .....	31
Fig. 17 – Evolução instrumentos de Gestão .....	34
Fig. 18 – Processo <i>Management Cockpit</i> .....	35
Fig. 19 – Estrutura <i>Management Cockpit</i> .....	36
Fig. 20 – Matriz para aferição importância estratégica de um sistema de TI.....	38
Fig. 21 – Organigrama Lambda.....	46
Fig. 22 – Matriz SWOT Dinâmica .....	53
Fig. 23 – Mapa Estratégico.....	55
Fig. 24 – Modelo Proposto – Objetivos, Fatores críticos de sucesso e indicadores de performance .....	55
Tabela 1 - Fases do Ciclo de vida da empresa.....	25
Tabela 2 – Medição de temas financeiros estratégicos.....	26

## **1. Introdução**

### **1.1 Enquadramento e delimitação tema do trabalho**

Nos dias de hoje, mais do que nunca, as empresas portuguesas vivem num ambiente de competição agressiva, caracterizando-se o ambiente em que operam pela forte concorrência e mudança constante. Neste contexto, a sobrevivência e sucesso das empresas depende essencialmente da capacidade dos gestores se modernizarem recorrendo à utilização de tecnologias e métodos que lhe permitam acompanhar as exigências e mudanças dos mercados.

Em 2008, de acordo com dados do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), as Pequenas e Médias Empresas (PME) representavam 99,7% do tecido empresarial português, geravam 72,5% do emprego, realizavam 57,9% do volume de negócios. É indiscutível o peso deste tipo de empresas para a economia nacional. Dado que o controlo de gestão é uma ferramenta que procura direccionar e alinhar os objetivos estratégicos definidos pela gestão e o comportamento da empresa para a prossecução dos mesmos, pretende-se que este trabalho possa ser um contributo para a determinação de uma estrutura de controlo de gestão base que partindo de um caso empresarial concreto, possa servir de ponto de partida a outras empresas com características análogas (pelo facto destas terem a mesma dimensão, estrutura ou setor de atividade).

Para o estudo escolheu-se a empresa Lambda (nome fictício), uma empresa que atua somente no mercado nacional e que tem como atividades efetuar instalações elétricas e produzir fibra ótica. Este setor é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas. De referir também que este setor enquadra uma área de negócios relacionada com o setor da construção, encontrando-se este em forte recessão. Tendo em conta esta realidade, a empresa pretende diversificar e o ramo de negócio da produção de componentes de fibra ótica, ambicionando crescer no mercado nacional e expandir a sua atividade para outros mercados externos. É, desta forma, um bom exemplo do tipo de empresa existente em Portugal e do caminho que estas poderão seguir para conseguir sobreviver num ambiente cada vez mais global e concorrencial. Estas são as características que legitimaram a minha escolha na empresa a estudar, dado que é importante que esta análise se possa adaptar a outras, e porque as PME estão no centro de muito dos propósitos previstos para o desenvolvimento empresarial.

## 1.2 Objetivos, Linhas Mestras e Pertinência do Trabalho

Esta investigação tem o objetivo geral de caracterizar as práticas de Controlo de Gestão desta organização empresarial e conceber um painel estruturado de indicadores financeiros e não financeiros, alinhados com a estratégia e que possam ser úteis aos seus gestores.

Segundo a classificação proposta por Dul e Hak (2007), esta é uma pesquisa “*practice oriented*” uma vez que o seu objetivo é contribuir para o conhecimento de uma realidade particular. De forma mais concreta, os objetivos deste tipo de pesquisa são:

1. Identificar o estado atual da empresa estudada;
2. Identificar necessidades de conhecimento/mudança;
3. Definir as mais importantes e prioritárias;
4. Construir um modelo para a empresa, que seja simultaneamente aplicável a outros casos (*best practice*).

Este trabalho deve ainda contribuir para:

- Concentrar a atenção dos gestores na informação de gestão realmente importante para o negócio;
- Promover o alinhamento entre a estratégia definida e o desempenho da empresa, garantindo o acompanhamento e monitorização da performance;
- Facilitar o acesso à informação de gestão e a tarefa de acompanhamento da performance da organização;
- Reduzir os tempos de obtenção e de divulgação da informação e tomada de medidas corretivas;
- Inovar na forma de comunicação e de divulgação da informação de gestão, num conceito de visualização automatizada e interativa dos indicadores do *Balanced ScoreCard*, ou seja, na medida do possível, o conceito idealizado é a informação ir ao encontro do utilizador.

Pretende-se, deste modo, propor um modelo possível de controlo de gestão simples e útil que esteja ao serviço da empresa, e não criar um conjunto de mecanismos que aumentem a burocracia e tornem os gestores reféns do controlo de gestão. Este facto é ainda mais relevante no contexto das PME em que os gestores tendencialmente desempenham um conjunto variado de tarefas. Assim, o sistema de Controlo de Gestão deverá ser prático, intuitivo e simples para poder ser visto como fator que acrescenta valor e contribui para a competitividade da organização. Por último, ambiciona-se ainda, que este sistema possa ser generalizável e aplicável a outros casos.

### **1.3 Metodologia**

Para se alcançarem os objetivos propostos, foi adotado o estudo de caso como método de investigação. O estudo de caso é considerado o método mais adequado quando se pretendem analisar acontecimentos contemporâneos e desenvolver práticas com aplicabilidade nas organizações empresariais (Yin, 2003). O mesmo autor refere que a grande mais valia deste método é a sua capacidade de trabalhar com uma grande variedade de fontes de informação: documentação, registos de arquivo, entrevistas e observação direta. Carson e Hine (2007) acrescentam ainda que, desta forma, a informação pode ser recolhida e analisada holisticamente, possibilitando ao investigador tomar conhecimento das características específicas da empresas e dos decisores em questão, permitindo ainda que a pesquisa decorra num ambiente empresarial relativamente dinâmico.

Para atingir estes objetivos, desenvolveu-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica com o intuito de analisar os pressupostos teóricos relevantes para o desenvolvimento do estudo e de escolher as práticas que melhor se ajustavam à empresa em estudo.

Posteriormente, foram recolhidos dados relevantes para a caracterização da empresa, nomeadamente relatórios da empresa, *outputs* do sistema de contabilidade *PHC Corporate* e normas. Foi ainda possível efetuar observação direta do laboratório e dos departamentos e assistir a uma reunião de direção. Foram também realizadas entrevistas aos responsáveis da empresa.

Por fim, foi então desenvolvido um modelo de Controlo de Gestão com indicadores financeiros e não financeiros que visasse auxiliar de uma forma simples e precisa o comportamento dos gestores, bem como garantir o alinhamento entre a estratégia definida e o comportamento real da organização.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. No primeiro são apresentados os objetivos do estudo, contextualizado o problema de investigação e descrita a metodologia utilizada. O segundo capítulo apresenta os pressupostos teóricos acerca das temáticas a desenvolver aquando do estudo da empresa. Neste âmbito, apresenta-se o conceito de Controlo de Gestão, abordando o seu papel no contexto empresarial e instrumentos que utiliza. É desenvolvido o tema da estratégia e sua gestão no contexto empresarial, introduzindo e realizando um levantamento de conceitos mais aprofundado acerca da temática do *Balanced Scorecard*, e da sua aplicabilidade à realidade concreta

das PME. Por fim, é ainda abordada a temática dos sistemas de informação que é a base para a obtenção de toda a informação de gestão.

No terceiro capítulo, partindo da caracterização do universo das PME, é apresentada a organização estudada. Nesta fase é analisada a sua situação económico-financeira, sistema de gestão e informação e modelo de governação. Por último, no quarto capítulo, tendo por base o enquadramento teórico efetuado e com a informação disponível relativa à empresa, é elaborada uma proposta de modelo de gestão materializada num painel de gestão com um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros alinhados com a estratégia da organização. Finalmente, apresentam-se as conclusões retiradas do trabalho desenvolvido e dos impactos esperados na organização.

## 2. Revisão de Literatura

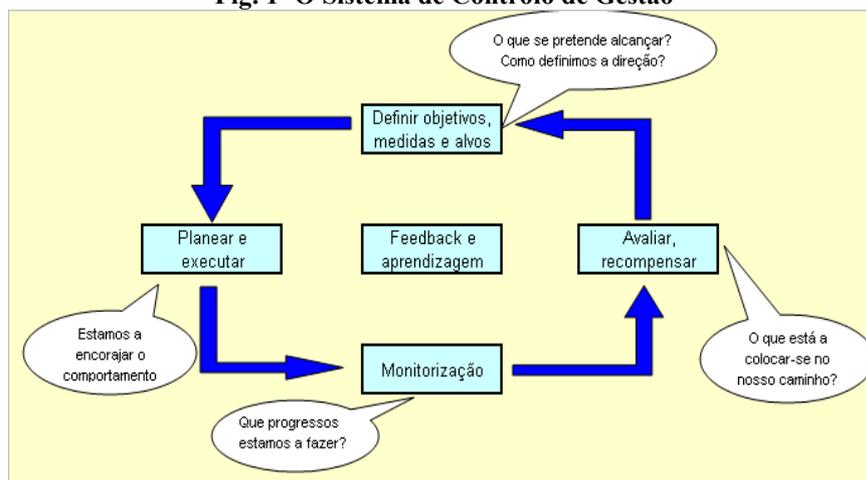
### 2.1 Controlo de Gestão

#### 2.1.1 Definição

Anthony e Govindarajan (2003) definem controlo de gestão como o processo pelo qual os gestores influenciam os restantes colaboradores para implementar as estratégias da organização. De acordo com Horngreen e Sundem (1993), um sistema de controlo de gestão é uma integração lógica de técnicas para recolher e utilizar informação para tomar decisões de planeamento e controlo, motivar comportamentos dos colaboradores e avaliar a performance da organização. Estes referem que os propósitos de um sistema de controlo de gestão são:

- Comunicar claramente os objetivos da organização;
- Garantir que os gestores e todos os colaboradores entendam as ações específicas que lhes são requeridas para alcançar os objetivos da organização;
- Comunicar resultados de ações realizadas na empresa;
- Ajustar-se às mudanças constantes no contexto interno e externo da organização

Fig. 1- O Sistema de Controlo de Gestão



Fonte: Adaptado de Horngreen e Sundem (1993:329)

Rodrigues et al. (2008: 21) definem Controlo de Gestão como “*um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.*”

Segundo os mesmos autores podem identificar-se oito princípios do controlo de gestão:

1. A empresa tem diversos objetivos pelo que os instrumentos de controlo de gestão não se cingem apenas à dimensão financeira;
2. A descentralização das decisões e a delegação de autoridade são condições base para o controlo de gestão;
3. Organiza a convergência de interesses entre os diferentes setores da organização e esta no seu todo;
4. Os instrumentos de Controlo de Gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação;
5. O horizonte do sistema é o futuro e não apenas o passado;
6. Atua mais sobre as pessoas do que sobre os números;
7. O sistema de recompensas e sanções é parte integrante do sistema;
8. Os principais atores do Controlo de Gestão são sobretudo os responsáveis operacionais e não os controladores.

Ferreira et al (2009) afirmam que o sistema de controlo de gestão utiliza diversas medidas de desempenho para fazer a ligação entre a estratégia e os resultados organizacionais, sendo os sistemas de medição de desempenho um dos componentes do controlo de gestão. A medição e gestão da performance é um tema que, apesar de já há bastante tempo despertar a atenção das organizações e seus gestores, cada vez mais se constitui como fulcral para a sobrevivência e competitividade das organizações. O princípio base da medição da performance consiste na criação de processos que origem a tomada de decisão baseada em factos. A gestão da performance não deve ser vista como um fim em si mesma, mas sim como um conjunto de atividades desenvolvidas numa sequência lógica, a partir das quais são desencadeadas ações de melhoria (Pinto, 2007). É neste contexto, que o controlo de gestão assume especial relevância para as organizações.

### **2.1.2 Processo de controlo e papel dos gestores**

Os gestores dos diferentes níveis da empresa tomam decisões diárias que influem de forma mais ou menos direta no desempenho da empresa. Assim, é desejável que este esteja enquadrado num processo claro e sistemático, para que seja possível aos gestores avaliar resultados, compará-los com as previsões e, se caso disso, identificar as causas dos desvios (Rodrigues et al., 2008).

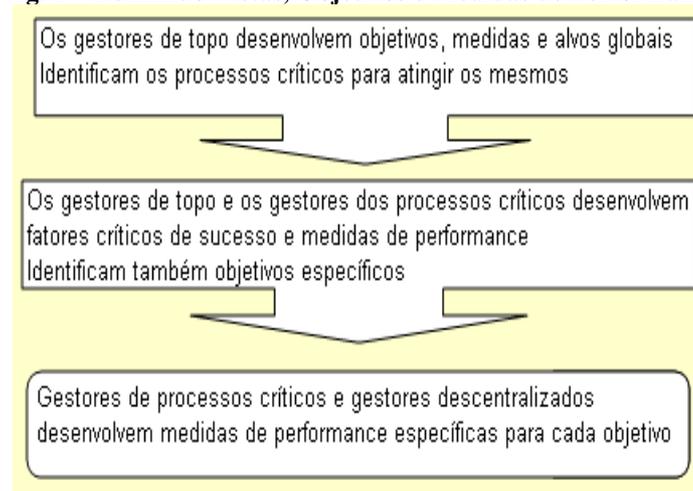
Um sistema bem desenhado de controlo de gestão auxilia e coordena no processo de tomada de decisões e motiva os indivíduos dos diferentes níveis da organização a agir concertadamente. Também facilita as tarefas de previsão de vendas, custos, orçamentação e avaliação e medição de performance (Horngreen e Sundem, 1993).

Este processo é composto por três fases distintas - inicial, intermédia e final – sendo estas apresentadas de seguida.

A primeira fase – inicial - corresponde ao primeiro e mais básico elemento de um sistema de controlo de gestão: os objetivos gerais da organização. Os gestores fixam os objetivos para um período (normalmente um ano), bem como os planos de ação para os atingir. Estes deverão ser fracionados em períodos mais curtos (mensal, trimestral) de forma a facilitar o acompanhamento da evolução dos mesmos (Rodrigues et al., 2008).

Definir metas, objetivos e medidas de performance deve envolver os gestores de todos os níveis hierárquicos, conforme ilustra a fig.2.

**Fig. 2 – Definindo Metas, Objetivos e Medidas de Performance**



Fonte: Adaptado de Horngreen e Sundem (1993:330)

Os gestores de topo da organização definem as metas finais da empresa, as medidas de performance e os alvos. Estes objetivos estabelecem a base para o plano de longo prazo da empresa. No entanto, estes apenas indicam o que se pretende alcançar. Para motivar e direcionar os gestores é necessário definir também um conjunto de medidas de performance. Simultaneamente, devido à abrangência dos objetivos e medidas de performance, os gestores de topo devem identificar também os processos críticos e os fatores críticos de sucesso. Por processo crítico entende-se uma série de atividades relacionadas que afetam diretamente o alcançar dos objetivos gerais da organização; e por fatores críticos de sucesso entendem-se os recursos ou atividades necessárias para

conduzir a organização a esses objetivos (Horngreen e Sundem, 1993). Os autores acrescentam que apesar da definição dos fatores críticos de sucesso e das medidas de performance respectivas direcionarem e caracterizarem melhor os objetivos gerais da organização, continua a ser necessário defini-los de forma mais específica para os gestores operacionais e demais colaboradores. São assim estabelecidos objetivos particulares, isto é ações e/ou atividades tangíveis que podem ser observadas e mensuradas periodicamente.

Na fase intermédia, através do processo de controlo de gestão, efetua-se o acompanhamento dos resultados intermédios e tomada de medidas corretivas, se for caso disso (Rodrigues et al., 2008).

Finalmente, na última fase, os mesmos autores referem que é efetuada a avaliação do desempenho do período relativo aos objetivos antecipadamente definidos, possibilitando por um lado utilizar um sistema de sanção/recompensa para valorizar o trabalho dos gestores subordinados, e por outro aproveitar a experiência obtida para preparar os objetivos e planos de ação para os períodos seguintes.

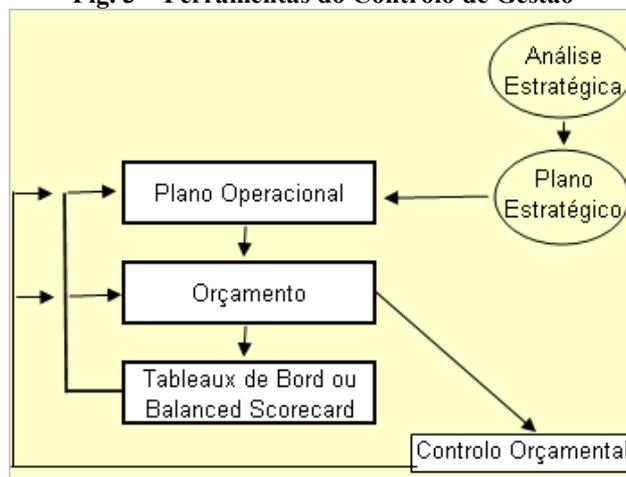
É de realçar, o papel chave desempenhado pelos gestores descentralizados em todo o processo. É da responsabilidade destes gestores os resultados obtidos pelo seu setor, a respetiva análise do desempenho e a introdução de medidas corretivas (se caso disso), pois são eles que possuem o conhecimento completo do setor, tendo estes uma capacidade muito maior para avaliar os efeitos das decisões tomadas e definir novas ações, do que, por exemplo, um controlador de gestão que elabora o relatório do setor, mas que não tem o conhecimento e experiência da sua realidade (Rodrigues et al., 2008).

Este papel desempenhado pelo gestor descentralizado no processo de controlo de gestão é denominado “autocontrolo” e é efetuado ao nível local, a partir das informações do controlador de gestão. No entanto, é imprescindível enquadrar este processo no sistema de comunicação vertical entre superiores e subordinados da organização. Se a gestão fosse efetuada somente pelos gestores descentralizados da empresa, originaria rapidamente uma forte descoordenação e desunião entre os diferentes departamentos ou unidades. É imprescindível o papel da gestão e comunicação vertical de forma a uniformizar e harmonizar os processos de auto controlo de cada setor, de forma a existir alinhamento e fomento de sinergias entre os mesmos (Rodrigues et al., 2008).

### 2.1.3 “Ferramentas” do Controlo de Gestão e seus utilizadores

Face ao exposto, é notório que os gestores de todos os patamares da pirâmide organizacional necessitam de informação do controlo de gestão. Naturalmente, a informação relevante para um gestor operacional será diferente daquela relevante para um gestor de topo da organização - enquanto o primeiro tem por base objetivos e resultados bem definidos e delimitados, os gestores de topo preocupam-se com a realização dos objetivos gerais da empresa, decisões estratégicas, de produção, marketing, recursos humanos, entre outras. Para satisfazer a necessidade de informação de “clientes” tão diversos, a função de controlo de gestão pode construir diferentes instrumentos de cariz diverso: pilotagem, orientação de comportamento e diálogo (Rodrigues et al., 2008). A fig.3 esquematiza a forma com estes se integram.

Fig. 3 – Ferramentas do Controlo de Gestão



Fonte: Adaptado de Rodrigues et al (2008:33)

#### Instrumentos de pilotagem

Os instrumentos de cariz técnico são imprescindíveis para que os gestores planeiem, fixem objetivos e acompanhem o desempenho da organização (Rodrigues et al., 2008). Os mesmos autores identificam como instrumentos de pilotagem o plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental e o *Tableaux de Bord* ou *Balanced Scorecard*. A montante e da responsabilidade da direção, existe a análise estratégica e o plano estratégico.

A análise estratégica compreende o diagnóstico dos fatores chaves de sucesso e forças e fraquezas da organização, tendo em conta o ambiente em que se insere, a indústria, a concorrência, os clientes, os fornecedores, a cadeia de valor, entre outros aspetos, permitindo à direção escolher objetivos e estratégias, formalizadas num plano

estratégico. Esta análise constitui o ponto de partida para o processo de controlo de gestão, materializando-se pela elaboração do plano operacional de médio prazo. Este plano é a definição operacional da estratégica, sendo elaborado visando o médio prazo, ao passo que o plano estratégico visa o longo prazo (normalmente cinco anos) (Rodrigues et al., 2008).

Os mesmos autores referem que a fase de orçamentação deve estar articulada com o plano operacional, nos casos em que este existe. Partindo do plano de médio prazo, fixam-se objetivos de resultados e elaboram-se os planos de ação concretos a curto prazo (normalmente de cariz anual).

O plano operacional e o orçamento são dois instrumentos de pilotagem previsional, surgindo da necessidade de acompanhar os resultados que vão sendo obtidos. Dois instrumentos de acompanhamento dos resultados são o controlo orçamental e o *Balanced Scorecard* ou *Tableaux de Bord* (Rodrigues et al., 2008). O controlo orçamental compara as realizações, por exemplo mensais, com o orçamentado. É exclusivamente financeiro e apresenta uma visão limitada e muito pouco abrangente. Outra limitação é a tardia disponibilização dos resultados aos gestores, frequentemente as realizações de  $n$  só são analisadas criticamente no final de  $n+1$  o que torna ineficientes medidas corretivas que se queiram adotar. Uma vez que o presente trabalho explora a temática do *Balanced Scorecard*, não se vai entrar por agora em aprofundadas especificações. Muito resumidamente, e para uma análise mais completa deste tema, este instrumento de acompanhamento apresenta como vantagem em relação ao controlo orçamental a rapidez e diversidade de indicadores, o enfoque no que é definido superiormente como estratégico e a adaptação ao utilizador, ou seja, é específico para cada unidade/área de negócio e gestor. Dadas as suas características, assume-se simultaneamente como um instrumento de diálogo e de orientação de comportamento (Rodrigues et al., 2008).

#### Instrumentos de orientação do comportamento

Este tipo de instrumento procura responder às necessidades geradas pela existência de numerosos gestores descentralizados e de enquadrar e canalizar as suas ações e decisões na prossecução dos objetivos gerais da organização. Os principais instrumentos deste grupo são a organização em centros de responsabilidade e avaliação do desempenho por critérios adaptados às suas características específicas, e a implementação de preços de

transferência interna. Estes conceitos serão alvo de análise mais aprofundada mais adiante (Rodrigues et al., 2008).

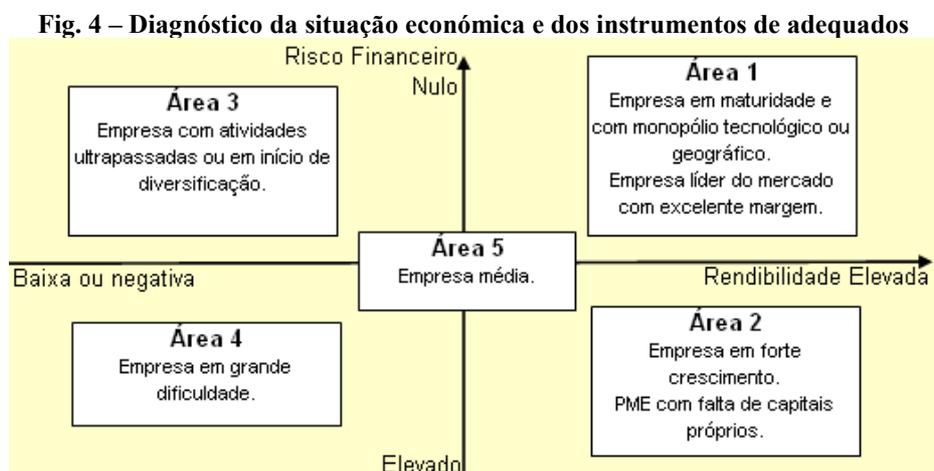
### Instrumentos de Diálogo

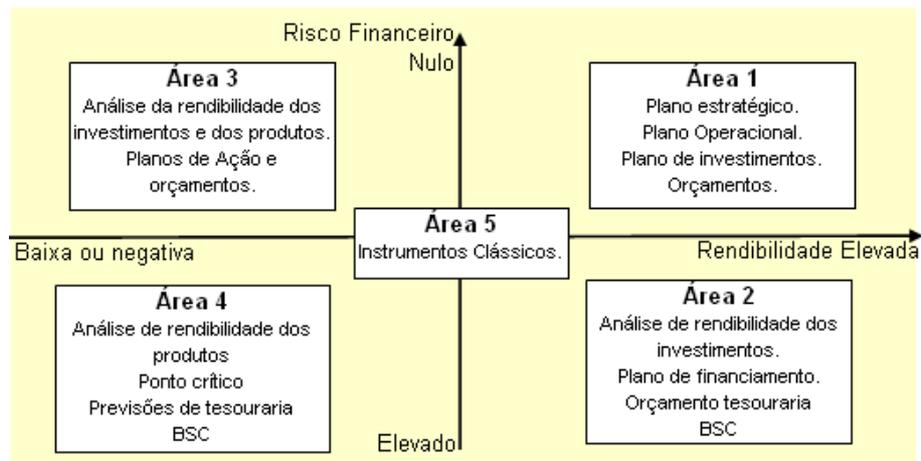
Estes instrumentos apesar de simples e pouco numerosos (designados também por reuniões) são transversais a todo o processo de controlo de gestão. Existem oportunidades de diálogo na negociação dos objetivos, dos meios a prever no plano operacional e no orçamento, na monitorização dos resultados intermédios e na implementação de medidas corretivas (Rodrigues et al., 2008).

## 2.1.4 Definição Sistema de Controlo de Gestão

### Diagnóstico

Naturalmente, não se pode falar de um sistema de controlo de gestão universal. Os instrumentos utilizados variam de empresa para empresa, e na mesma empresa vão-se adaptando às necessidades de cada momento. Rodrigues et al. (2008) referem que inicialmente deverá ser feito um diagnóstico das necessidades da empresa, onde devem ser considerados todos os fatores gerais e particulares, internos e externos como por exemplo o tipo de gestão da organização, características da empresa e expectativas dos gestores, instrumentos prioritários para fazer face à situação da empresa, características do setor e da organização. A figura 4 representa os possíveis posicionamentos da empresa face aos eixos rendibilidade e risco financeiro e instrumentos do controlo de gestão mais adequados para cada situação específica.





Fonte: Adaptado de Rodrigues et al (2008: 412 e 414)

### Estrutura da organização

De acordo com o referido, é importante que o sistema de controlo de gestão seja adequado e encaixe na estrutura da organização. Contudo, Horngreen e Sundem (1993) afirmam que, mais importante do que ter um sistema adaptado a uma organização disposta por divisões ou funções, constitui uma mais-valia ter um sistema de controlo baseado em centros de responsabilidade.

### Centros de Responsabilidade

Por centro de responsabilidade entende-se uma unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pela realização de um conjunto de objetivos e por assegurar um conjunto de atividades. Esta unidade caracteriza-se por ter missão e objetivos próprios e pelo seu gestor ter poder de decisão sobre os meios necessários à realização dos mesmos (Anthony e Govindarajan, 2003). Inerente ao conceito de centro de responsabilidade está o princípio da controlabilidade, isto é, para avaliar a performance do centro e do gestor apenas se devem incorporar os gastos, rendimentos, ativos e passivos sobre os quais o gestor teve influência (Rodrigues e Simões, 2009). Os mesmos autores acrescentam que a organização da empresa numa estrutura deste tipo permite:

- Definir objetivos específicos para cada unidade/gestor;
- Avaliar o desempenho da unidade/gestor com base nos objetivos definidos;
- Recompensá-lo em conformidade com o seu desempenho.

Um sistema de controlo de gestão efetivo dá a cada gestor descentralizado responsabilidade por um grupo de atividades e objetivos, que monitoriza e reporta os resultados dessas atividades (Horngreen e Sundem, 1993). É, desta forma, um dos instrumentos mais relevantes da gestão para promover o alinhamento e incutir espírito

empreendedor, bem como para conduzir à descentralização, responsabilização e consequente avaliação de desempenho dos gestores e das suas equipas (Rodrigues e Simões, 2009). Por um lado, permite aos gestores de topo delegar tomadas de decisões nos gestores descentralizados e libertá-los para tarefas mais macro como planeamento e controlo; por outro lado permite maior autonomia, responsabilização e consequente motivação dos gestores descentralizados.

Os centros de responsabilidade são classificados de acordo com a responsabilidade financeira existente, refletida no poder de decisão do gestor do centro, isto é no grau de autoridade que lhe foi concedido na gestão dos recursos disponíveis. Existem também situações em que a missão da área de responsabilidade determina só por si o tipo de centro de responsabilidade (Rodrigues e Simões, 2009). Estes podem ser classificados em:

- centro de custo, em que o gestor decide somente sobre a utilização dos recursos afetos ao centro;
- centro de resultados, onde o gestor tem poder delegado sobre os recursos utilizados e sobre as vendas (internas ou externas), ou seja, a sua ação traduz-se em rendimentos e gastos;
- centro de investimento, onde o desempenho é medido não só pelo resultado do centro, relacionando esse valor com o valor do capital investido (Horngreen e Sundem, 1993). O gestor tem autonomia para decidir sobre elementos patrimoniais, traduzindo-se as suas decisões não só em rendimentos e gastos, mas também em ativos económicos.

#### Preço de Transferência Interna (PTI)

O pensamento organizacional atual é orientado para a descentralização. Um dos principais desafios para um sistema deste tipo é a valorização satisfatória dos produtos e serviços transferidos entre centros de responsabilidade (Anthony e Govindarajan, 2003). Segundo Rodrigues e Simões, (2009), a conceção de um sistema deste tipo deve seguir os seguintes princípios:

- Valorizar somente as operações relevantes e com interesse estratégico para a organização;
- Pré-determinar, de forma a que os clientes internos conheçam à priori o gasto da utilização dos recursos;

- Ser negociado e aceite pelos centros fornecedores e clientes;
- Traduzir o valor económico do bem ou serviço que valorizam;
- Influenciar comportamentos do gestor no sentido deste tomar decisões racionais e convergentes com os interesses globais da empresa;
- Motivar o gestor a optar pela operação (interna ou externa) que for mais vantajosa para a entidade.

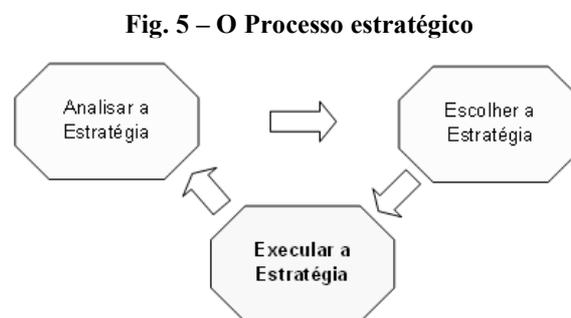
Para valorizar a “compra/venda” interna, isto é determinar o preço de transferência interna deve basear-se, sempre que possível, no preço de mercado ajustado. Ou seja, é o preço interno deve ser similar ao preço praticado no mercado, adaptado pelas poupanças obtidas e benefícios perdidos pela realização da operação internamente em detrimento da operação externa. Quando tal não for possível (p.e na produção de um produto exclusivo da empresa), a operação interna pode ser valorizada com base em preços *standard*, determinados com base em custos e gastos *standard* (Anthony e Govindarajan, 2003).

## 2.2 Decisões estratégicas, Controlo de Gestão e o *Balanced Scorecard*

A chave para o sucesso de uma empresa assenta na criação de valor para os clientes, distinguindo-se dos competidores. Identificar como a empresa conseguirá fazê-lo é a essência da estratégia. Contudo, o facto de escolher uma estratégia (p.e. baixar os custos dos principais produtos) só terá efeitos se se tiver em conta a alteração na sua implementação (p.e. treinar colaboradores para melhorar a qualidade e reduzir o desperdício). O controlo de gestão fornece *inputs* que melhoram o desenvolvimento e implementação da estratégia (Horngreen et al, 2005).

### 2.2.1 O Processo Estratégico

Uma vez que o ambiente em que as organizações interagem está em constante alteração, a estratégia deve ser um processo dinâmico e em constante evolução. No entanto, não é só por boa escolha da estratégia que as empresas se distinguem umas das outras, assumindo a correta e efetiva implementação de todo o processo estratégico um papel chave na obtenção de vantagem competitiva (Santos, 2006). O processo estratégico pode-se resumir de acordo com a fig.5:

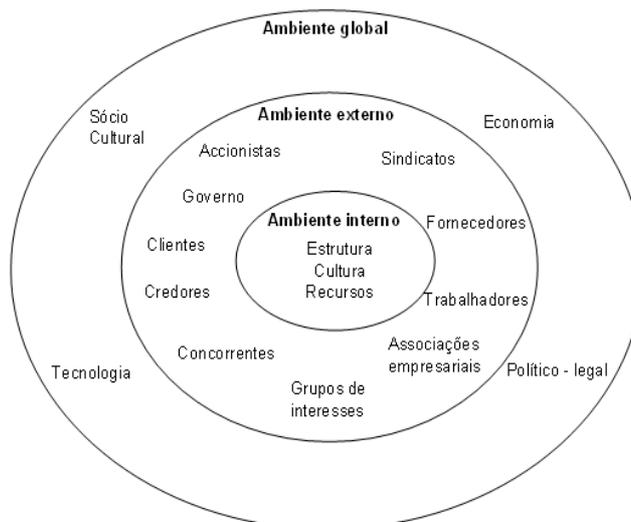


Fonte: Santos (2006: 21)

A estratégia define como uma organização combina as suas capacidades com as oportunidades do mercado para atingir os seus objetivos. Decide como a empresa irá competir e as oportunidades que os seus colaboradores devem procurar, por exemplo: fornecer qualidades a baixo preço – liderança de custo, ou fornecer produtos únicos – diferenciação de produto (Horngreen et al, 2005).

Para definir a estratégia de uma empresa deve partir-se de uma análise cuidada das particularidades e características da envolvente interna e externa da organização – análise estratégica.

**Fig. 6 – Círculos de Análise da Envoltente**



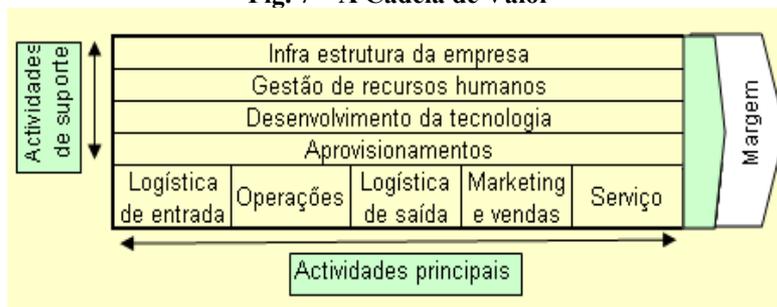
Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 96)

Esta análise poderá materializar-se de modo mais formal, tal como referido anteriormente, pela elaboração do plano estratégico (longo prazo) e do plano operacional (médio prazo).

A análise da envoltente externa da organização engloba fatores globais como política, legislação, fiscalidade, economia, demografia, tecnologia e fatores ecológicos. Merece também análise o contexto da indústria em que a organização se insere, destacando-se os seguintes fatores: mercados, concorrência, distribuidores e agentes, fornecedores, publicitários e agências (Carvalho e Filipe, 2008).

Do ponto de vista interno, é importante analisar as fontes de construção de valor que, conseqüentemente, proporcionam vantagens competitivas. A cadeia de valor de Porter (1985) permite desagregar a empresa em todas as suas atividades e identificar as fontes contribuintes para o valor ou margem (Carvalho e Filipe, 2008).

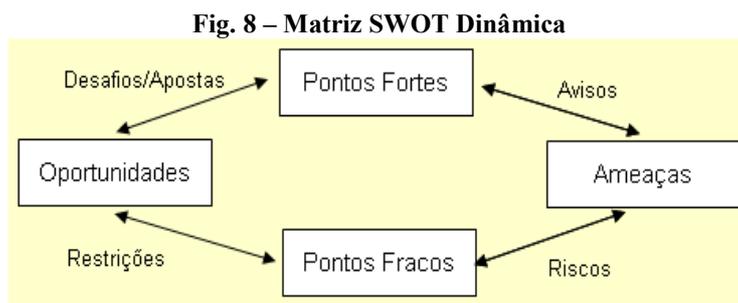
**Fig. 7 – A Cadeia de Valor**



Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 114)

De entre as atividades da cadeia de valor podem-se ainda identificar quais são as atividades base, isto é, as que asseguram os mínimos necessários para garantir as necessidades dos clientes; e as atividades únicas, ou seja as que estão na base da vantagem competitiva e são difíceis de obter ou igualar (Carvalho e Filipe, 2008).

Para sintetizar a posição da empresa na envolvente, conjugando as análises externa e interna, apresenta-se a matriz SWOT Dinâmica (fig 8):



Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 126)

Outra forma de integração da organização na envolvente e de analisar estratégica e simultaneamente as vertentes externa e interna é através da matriz BCG (Boston Consulting Group), que cruza matricialmente a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa da empresa (Carvalho e Filipe, 2008).

**Fig. 9 – Matriz BCG I (Boston Consulting Group)**



Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 130)

### 2.2.2 Empresas focada na estratégia

Mais importante ainda do que a qualidade da estratégia definida por uma empresa é a capacidade da empresa executar a estratégia definida (Kaplan e Norton, 2000). Keyes

(2005) mencionando um estudo de *Balanced Scorecard collaborative* (2004) refere que 95% de uma força de trabalho típica não compreende a estratégia da sua organização, 90% das organizações falham a execução das suas estratégias, 70% das organizações não liga os incentivos na gestão intermédia à estratégia e 60% das organizações não liga a estratégia à orçamentação. Haultet (2008) acrescenta que as principais preocupações diárias dos gestores são a existência de demasiada informação e relatórios, vazio entre estratégia e operações, inexistência de visão global do negócio, falta de controlo nos projetos e planos de ação principais.

As organizações têm dificuldade em implementar estratégias bem formuladas porque as estratégias vão evoluindo, ao contrário das ferramentas para as medir (Kaplan e Norton, 2000). O sistema de controlo de gestão deve, para responder às necessidades das organizações, ter como características o dinamismo, a flexibilidade e a capacidade de se adaptar sucessivamente à evolução da situação económica e financeira, da cultura, da tecnologia e do meio envolvente.

Um exemplo claro desta realidade é a evolução do papel e importância dos ativos intangíveis na criação de valor. Cada vez mais organizações constatarem que a vantagem competitiva advém mais de fatores intangíveis, estimando-se que cerca de 85% da criação de valor de uma empresa a operar num mercado competitivo advém de ativos intangíveis (Person, 2009). De acordo com Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis permitem às empresas desenvolver relações com os clientes que os fidelizem e possibilite servir novos segmentos e mercados de forma mais eficiente e eficaz; introduzir produtos e serviços inovadores desejados por segmentos específicos; produzir produtos e serviços de alta qualidade a baixo custo e curto tempo de entrega; mobilizar as capacidades dos colaboradores e motivá-los para o melhoramento contínuo dos processos produtivos, qualidade, e tempos de resposta; fornecer tecnologia de informação, bases de dados e sistemas. Santos (2006) refere que este aspeto torna-se muito importante para a gestão de uma organização, dado que as ferramentas de medição baseadas nas técnicas financeiras contabilísticas não são eficazes para medir fatores intangíveis tais como a qualidade dos produtos e serviços, o nível de satisfação e grau de fidelização dos clientes, a capacidade de resposta e eficiência dos processos internos e a motivação e competência dos colaboradores.

Neste contexto de mudança, surge o *Balanced Scorecard* com um sistema de gestão estratégica. Esta abordagem engloba num conjunto de indicadores de cariz financeiros e não financeiros (medição dos fatores intangíveis), sintetizados num quadro resumo –

painel de controlo - ligando de forma explícita as atividades operacionais aos objetivos estratégicos (Pinto, 2007). Haultet (2008) acrescenta ainda que os painéis de controlo ajudam a melhorar a eficiência da gestão uma vez que fornecem uma visão global da organização e estruturam a informação relevante para a gestão.

## **2.3 *Balanced Scorecard***

### **2.3.1 Definição e âmbito**

Traduz a missão e estratégia de uma organização num conjunto de medidas de performance que fornecem um quadro de referência para implementar a sua estratégia. Além de se focar no alcance dos objetivos financeiros, o *Balanced Scorecard* focaliza-se também nos objetivos não financeiros que a empresa deverá atingir (Horngreen et al, 2005).

Horngreen e Sundem (1993) salientam que um sistema de controlo de gestão efetivo é aquele que para os objetivos financeiros e não financeiros desenvolve medidas de performance que, se utilizadas consistente e regularmente, irão permitir:

1. Relacionar os objetivos com a organização;
2. Balancear objetivos de curto e longo prazo;
3. Refletir a gestão de ações e atividades chave;
4. Ser afetadas pelas ações dos colaboradores e dos gestores;
5. Ser prontamente compreendidas pelos colaboradores;
6. Ser usadas na avaliação e recompensa de gestores e colaboradores;
7. Ser razoavelmente objetivas e facilmente medidas;

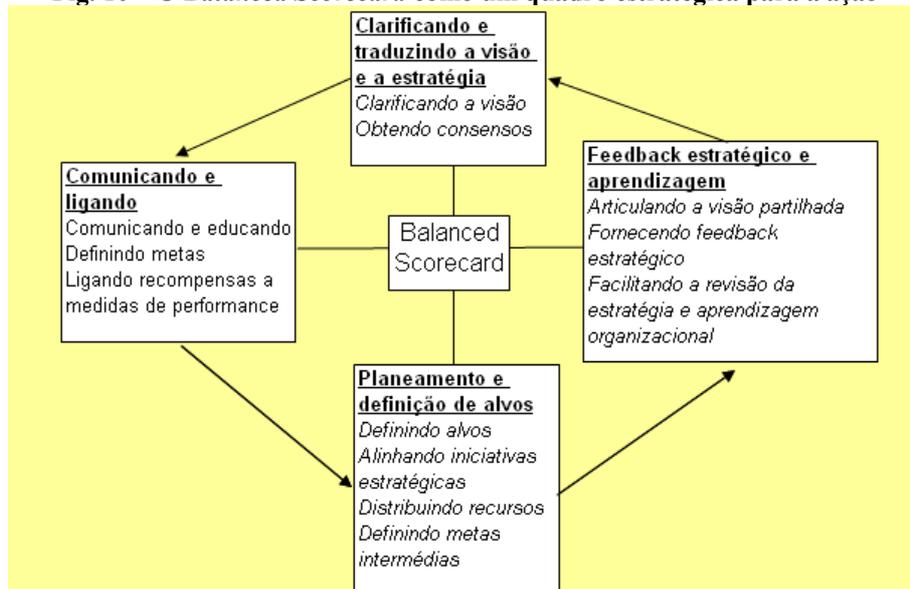
O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, objetivos de curto e médio prazo, indicadores históricos e previsionais e perspetivas de atuação externas e internas para avaliar a performance de curto e médio prazo num relatório único (Gomes et al, 2007). Reduz o enfoque dos gestores na performance financeira de muito curto prazo (trimestre p e.), visto que os indicadores estratégicos não financeiros como por exemplo a qualidade do produto ou satisfação do cliente, medem a mudança que a empresa efetua num período mais alargado. Os benefícios financeiros destas mudanças de médio-longo prazo não aparecem imediatamente nos resultados de curto prazo, contudo, dada a estratégia da empresa, forte melhoria dos indicadores não financeiros indicam futura criação de valor (Horngreen et al, 2005).

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e estratégia de negócio de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspetivas internas e externas (Russo, 2009).

Esta ferramenta é assim mais do que um sistema de medição operacional, conforme ilustra a fig.10. Assume-se como um sistema de gestão estratégica, sendo utilizado o enfoque de medição para atingir processos críticos de gestão (Kaplan e Norton, 1996):

1. Clarificar e traduzir visão e estratégia
2. Comunicar e ligar objetivos estratégicos e medidas
3. Planear, definir alvos e alinhar iniciativas estratégicas
4. Feedback e aprendizagem estratégica

Fig. 10 – O *Balanced Scorecard* como um quadro estratégica para a ação



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996: 11)

### 2.3.2 Os princípios do *Balanced Scorecard*

Para que a estratégia formulada seja implementada com sucesso, os gestores devem reconhecer que não se trata de um processo de medição mas sim de mudança e assegurar-se de que o mesmo assenta nos seguintes princípios (Kaplan e Norton, 2000):

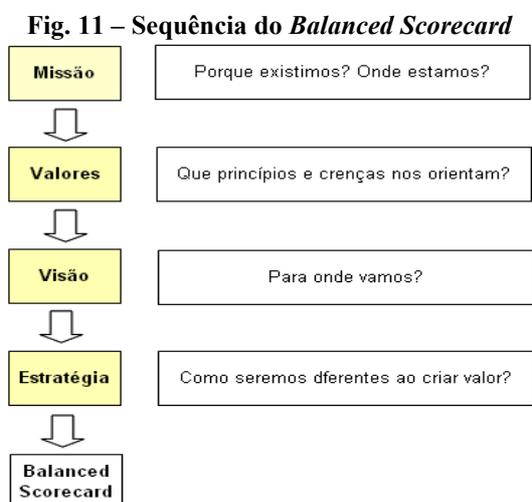
1. Traduzir a estratégia em termos operacionais – esta ferramenta de gestão estratégica fornece um conjunto integrado de objetivos e respetivos indicadores, que facilita e clarifica a compreensão por parte dos colaboradores da visão e da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 2000). Santos (2006) acrescenta ainda que o *Balanced Scorecard*, baseando-se no mapa estratégico da organização, integra medidas de resultados (objetivos) e de meios, ligados através de relações de causa e efeito, tornando o sistema de medição de desempenho também num sistema de controlo de desempenho futuro.

2. Alinhar a organização com a estratégia – as empresas são constituídas por múltiplos setores, unidades, departamentos, tendo cada um deles uma estratégia própria. Para que a estratégia organizacional não seja somente a soma das partes, as estratégias individuais devem estar ligadas e integradas, estabelecendo-se assim uma ligação entre os objetivos globais e departamentais. Um ponto sensível deste processo, como referido anteriormente, é a implementação e difusão da estratégia definida pelos gestores de topo a toda a empresa. O *Balanced Scorecard* constitui-se como um instrumento de controlo de gestão ao serviço da estratégia, que auxilia na difusão dos objetivos estratégicos da empresa e das alternativas possíveis para os atingir, visando assim a convergência, o alinhamento estratégia e, desta forma, obtém sinergias (Kaplan e Norton, 2000).
3. Fazer da estratégia o trabalho diário de cada um – é necessário que todos os colaboradores entendam a estratégia da organização e direcionem o seu comportamento diário de forma a contribuir para o sucesso dessa estratégia. Esse direcionamento é possível pela negociação e aceitação pelos gestores descentralizados de objetivos e indicadores específicos alinhados com a estratégia geral da empresa. É imprescindível que a estratégia seja difundida e compreendida a todos os níveis da empresa e não somente ao nível da direção. A ligação ao sistema de compensações e incentivos (comunicação top down) pode ser um forte catalizador para se obterem os comportamentos pretendidos (Kaplan e Norton, 2000).
4. Fazer da estratégia um processo contínuo – este princípio está relacionado com a natureza cíclica da ferramenta, ou seja, o *Balanced Scorecard* é uma metodologia contínua de alinhamento e mudança persistente, baseada no ciclo estratégico, que procura a otimização dos processos, comprovada pela medição dos indicadores. A implementação do sistema pode ir mais longe através da integração do ciclo orçamental com a gestão estratégica num processo único, contínuo e ininterrupto (Santos, 2006).
5. Mobilizar a mudança - todos os princípios anteriores assentam em processos e ferramentas para criar um organização focada na estratégia. No entanto, a experiência demonstra que a condição per si mais importante é o envolvimento da direção – equipa executiva (Kaplan e Norton, 2000). Hirshhorn (2002), relativamente à problemática da mudança num contexto organizacional, defende que as iniciativas deste tipo devem ser organizadas em três vetores distintos mas simultaneamente interligados: político, marketing e “militar”. No que diz respeito ao primeiro vetor, o mesmo autor afirma que o líder não deve procurar impor a mudança sozinho. Deve ter uma postura agregadora, procurando construir consensos e alianças e obter apoios internos efetuando, por

exemplo, modificações da estrutura organizativa da empresa. O vetor marketing é importante na medida em que é através dele que o gestor pode comunicar a importância, necessidade, intenção e resultados das iniciativas do seu projeto de mudança. Deve ser definido um tema, um objetivo que sirva de farol a toda a organização. De referir que também devem ser escutados os contributos internos dos colaboradores que, muitas vezes, devido à especificidade das suas funções, têm uma perceção distinta da realidade, o que poderá ser uma mais valia no processo de mudança, além de servir de estímulo e incentivo a estes. Por último mas não menos relevante, devem ser ouvidos os principais clientes, procurando numa lógica *win-win* utilizar o processo de mudança para reforçar os laços comerciais (Hirschhorn, 2002). O vetor “militar” é também crucial para o sucesso do processo de mudança. Neste contexto, este autor utiliza este termo para simbolizar a resistência que o processo de mudança deverá ter para obter sucesso. Além da iniciativa de mudança inicial, é necessário continuar o esforço e manter a atenção no projeto, sendo para isso o papel dos líderes fundamental (Hirschhorn, 2002).

### 2.3.3 Os Pilares do *Balanced Scorecard*: Missão, Valores e Visão

Uma vez que o *Balanced Scorecard* não é uma teoria, mas sim uma ferramenta eminentemente prática, a sua implementação decorre de um processo de construção. Anteriormente, já foi abordada a temática da estratégia, que é o tema central do *Balanced Scorecard*, no entanto, importa também caracterizar os pilares que suportam toda a estrutura subsequente do modelo: missão, valores e visão. Estes pilares direcionam a organização para os objetivos seguintes: definir, comunicar e executar a estratégia. (Pinto, 2007), conforme ilustra a fig.11.

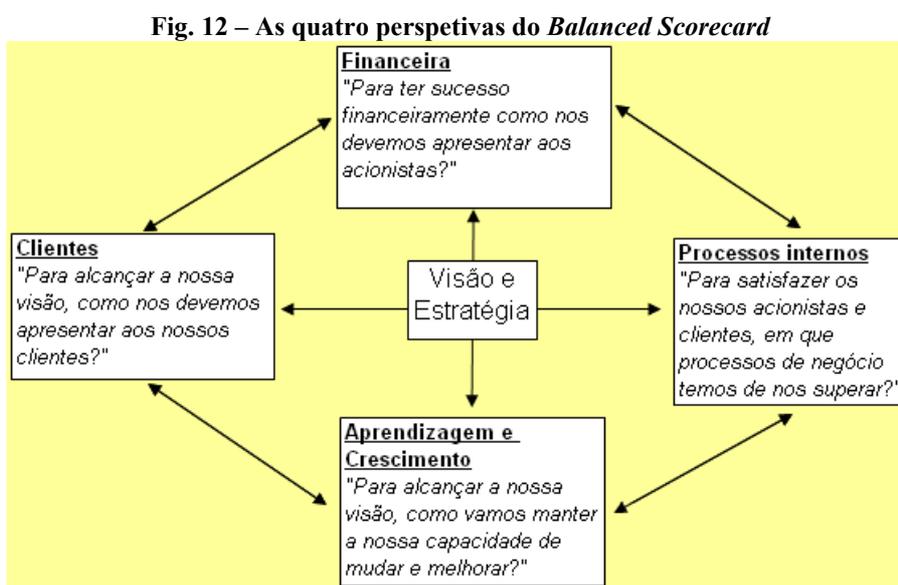


Fonte: Adaptado de Pinto (2007: 61)

A missão é a razão de ser da organização. É um farol intemporal que poderá não ser alcançado, mas que orienta a organização e as pessoas numa direção (Parmenter, 2007). Os valores são o conjunto de sentimentos que estrutura ou pretendem estruturar a cultura e a prática da organização, representando crenças enraizadas, evidenciadas no comportamento diário dos colaboradores. Os valores devem estar interligados à missão, dando-lhe uma continuidade lógica (Carvalho e Filipe, 2008). Finalmente, a visão, que simboliza para onde a organização pretende ir. Deve ser construída após a definição da missão e dos valores da organização. Constitui a imagem que a organização acredita poder representar no futuro para os seus acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes, por exemplo. (Niven, 2006).

### 2.3.4 As Quatro Perspetivas do *Balanced Scorecard*

A abordagem do *Balanced Scorecard* assenta na visão global da estratégia da organização sustentada em quatro perspetivas – financeira, clientes, processos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional (ver fig.12) – nas quais são fixados objetivos e indicadores que deverão funcionar de forma integrada, através do estabelecimento de relações de causa efeito entre todas as perspetivas (Pinto, 2007). Russo (2009) refere que a abordagem do *Balanced Scorecard* de quatro perspetivas deve ser vista como um modelo possível, não obrigatório ou único, constituindo um referencial de construção das perspetivas e facilitando a sua adaptabilidade a todo o tipo de organizações.



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996: 9)

### Perspetiva Financeira

Associada a esta perspetiva está a questão “como olhamos para os acionistas” (Drury, 2004), estando o enfoque desta perspetiva na observação e análise do que foi feito no período transato (Horngeen e tal, 2005).

Gomes et al, (2007) mencionando Giollo (2002) afirmam que os objetivos financeiros são o focus para os objetivos e medidas em todas as outras perspetivas do sistema, visto que cada medida de avaliação utilizada é parte integrante de uma teia de relações causa-efeito, que culmina na concretização dos objetivos de desempenho financeiro.

Kaplan e Norton (2000) referem que o incremento do valor das empresas para os seus acionistas resulta de dois aspetos:

- Crescimento dos proveitos, pressupondo um aumento das vendas nos clientes atuais e em novos mercados;
- Produtividade, pela redução dos custos de estrutura e utilização mais eficiente dos ativos, reduzindo as necessidades de capital para o negócio.

Os indicadores financeiros a selecionar para o *Balanced Scorecard* devem ter em conta a estratégia adotada que, por sua vez, depende da fase do ciclo de vida em que se encontra a atividade. Genericamente identificam-se três fases: crescimento, maturidade e declínio (Kaplan e Norton, 1996). A tabela seguinte resume as características e correspondentes objetivos financeiros para cada fase.

**Tabela 1 - Fases do Ciclo de vida da empresa**

Fase	Caraterísticas	Objetivos Financeiros
Crescimento	Investimentos elevados em infra-estruturas Criação/consolidação dos processos internos Desenvolvimento da carteira de clientes	Velocidade de crescimento Vendas e Receitas em mercados alvo Manter níveis adequados de despesa
Maturidade	Fase da busca de rentabilidade Investimentos de melhoria dos processos internos Ampliação da capacidade de produção	Lucratividade Aumento da receita operacional e margem bruta Aumento do rácio: Rendimento / Capital Investido Retorno sobre investimento Aumento do Valor económico agregado
Declínio	Colheita dos fluxos financeiros gerados pelos investimentos das etapas anteriores Realização de Investimentos de substituição para manutenção da capacidade existente Redução de despesas de I&D	Maximizar os fluxos de caixa Diminuição das Necessidades de Fundo de Maneio

Fonte: Adaptado de Russo (2009: 33)

Kaplan e Norton (1996) referem que para cada destas fases existem três tipos de objetivos financeiros distintos que conduzem a estratégia de negócio:

1. Crescimento e mix dos rendimentos
2. Redução de custos / melhoria de produtividade

### 3. Utilização de ativos/investimento estratégico

A tabela 2 sintetiza as possíveis métricas, resultando da integração das diferentes fases e objetivos.

**Tabela 2 – Medição de temas financeiros estratégicos**

		Temas estratégicos		
		Vendas Crescimento e mix	Redução de custos/ aumento de produtividade	Utilização de ativos
Estratégia da Unidade de negócio	Crescer	Taxa crescimento vendas por segmento Percentagem de vendas de novos produtos, serviços e clientes	Rendimento / Colaborador	Investimentos e I&D (percentagem das vendas)
	Manter	Rendibilidade por cliente e linha de produto/ serviço Percentagem de vendas por novas aplicações cross-selling taxa de clientes alvos	Taxas de redução de custos Custos indiretos (percentagem de vendas) Custos relativamente aos concorrentes	Taxa de utilização de ativos
	Declínio	Rendibilidade por cliente e linha de produto/ serviço Percentagem de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade, por transação)	Produtividade Retorno

Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996: 52)

#### Perspetiva Clientes

Procura responder á questão “como os clientes nos veem” (Drury, 2004). Para ser bem sucedida, a empresa necessita conhecer os seus clientes, as suas necessidades e os fatores a que atribuem maior importância na relação comercial, pois serão estas variáveis estruturantes na definição dos indicadores mais adequados (Pinto, 2007). Santos (2006) afirma que os indicadores desta perspetiva têm duas origens distintas: indicadores de resultados, que medem os factos passados; e indicadores indutores, que medem os atos que induzem as ações futuras.

Esta perspetiva visa identificar os segmentos de mercado e clientes em que a organização pretende competir e de que forma a empresa pretende criar valor para esses clientes. Um conceito importante é a segmentação de mercado. As empresas que tentam oferecer tudo a todos geralmente acabam por não oferecer nada a ninguém. As organizações devem identificar os segmentos de mercado no universo dos seus clientes atuais e potenciais e seleccionar os segmentos que proporcionam melhores margens. Ao optar por um segmento do mercado, a empresa desenvolve uma proposta de valor específica para estes, materializando-se num mix de produto, preço, serviço, relação e imagem único (Niven, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (1996), as métricas chave para a perspetiva clientes são:

1. Quota de mercado - reflete a proporção de negócio num dado mercado (em clientes, unidades, valor) que uma unidade de negócio vende;

2. Retenção de clientes - mede a taxa a que uma unidade de negócio mantém negócios com clientes já existentes;
3. Obtenção de novos clientes – mede a taxa a que uma unidade de negócio atrai novos clientes ou negócios;
4. Satisfação de clientes – caracteriza o nível de satisfação de clientes;
5. Rendibilidade de clientes - mede o lucro de um segmento, cliente, retirados os custos relacionados com a manutenção desse cliente.

**Fig. 13 – A perspectiva dos Clientes, Medidas Chave**



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996: 68)

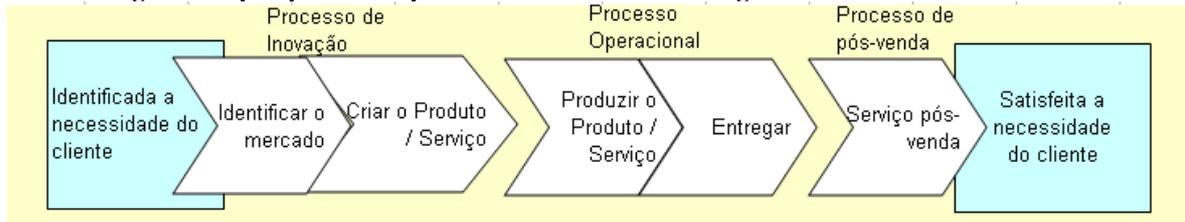
### Perspetiva Processos Internos

Pinto (2007) afirma que os objetivos e indicadores considerados nesta perspetiva deverão permitir à empresa responder à questão “em que processos teremos que ser excelentes?”. O desafio desta perspetiva é identificar as tecnologias, processos e competências fundamentais que efetivamente criam valor para os clientes e acionistas (Niven, 2006).

Nesta perspetiva os gestores concentram a sua atenção nas atividades e processos críticos internos necessários para alcançar os objetivos dos clientes e acionistas. Por exemplo, se na perspetiva clientes a criação de valor se basear numa estratégia de liderança nos produtos fornecidos, os indicadores na perspetiva processos deverão medir aspetos como a investigação e desenvolvimento, inovação ou parcerias (Pinto, 2007).

É definida uma cadeia de valor para os processos internos, iniciando-se no processo de inovação - identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvendo novas soluções para essas necessidades; procedimentos durante o processo operativo – entregando os produtos e serviços existentes aos clientes; e terminando no serviço pós venda – oferecendo serviços após a venda que adicionem valor (Kaplan e Norton, 1996), conforme ilustra a fig.14:

**Fig. 14 – A perspectiva dos processos internos – modelo genérico de cadeia de valor**



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996: 96)

Processo de inovação - este processo deve ser visto como a grande onda de criação de valor onde a organização primeiro identifica e estuda novos mercados e novos clientes e as necessidades latentes e emergentes dos clientes atuais. Depois, continuando a grande onda de criação de valor e crescimento, as organizações desenham e desenvolvem os novos produtos e serviços que lhes permitem alcançar os novos mercados e clientes e as necessidades dos clientes mais recentes (Kaplan e Norton, 1996). É fundamental a eficácia e rapidez do processo inovador de concepção dos produtos. Como indicadores de desempenho podem ser considerados: percentagem de vendas de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência, percentagem de produtos novos sem defeito (Russo, 2009).

Processo operacional – representa a onda pequena de criação de valor na organização. Inicia-se com o recebimento de um pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou serviço ao cliente. Estas operações tendem a ser repetitivas, pelo que o focus do sistema de medição deve ser no controlo e melhoramento de recebimento e processamento de encomendas, produção e processo de entrega. Tradicionalmente os processos têm sido controlados por métricas financeiras como custos standard, orçamentos e variâncias. No entanto, demasiado enfoque nestas métricas financeiras como eficiência das máquinas e variações nos preços de aquisição de matérias primas por exemplo, têm levado a ações contraproducentes como produção de inventário não relacionado com as necessidades dos clientes, aquisição a preços mais baixos sem no entanto considerar os custos de encomenda de grandes quantidades, fraca qualidade, tempos de entrega incertos (Kaplan e Norton, 1996).

Muitas organizações têm vindo nos anos mais recentes a acrescentar às suas métricas financeiras, métricas não financeiras como a qualidade, tempos de ciclos e produtividade. O enfoque no controlo de qualidade, isto é, garantir que os produtos e serviços correspondem aos requerimentos dos clientes; na diminuição dos tempos de ciclos; no aumento da produtividade, isto é com a mesma capacidade produzir mais, são

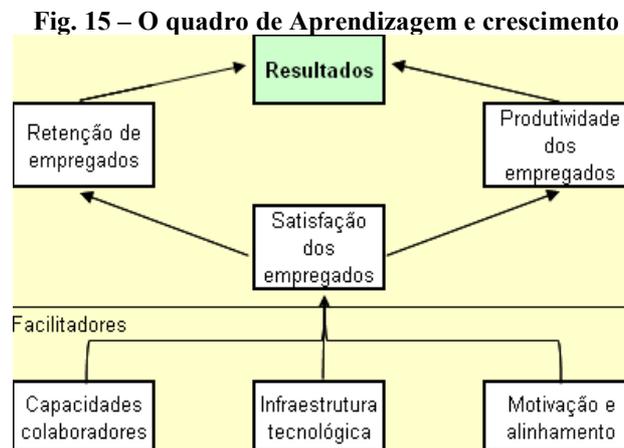
aspectos que as empresas cada vez mais valorizam e portanto necessitam monitorizar e avaliar a sua performance (Horngreen e Sundem, 1993).

Processo de pós-venda – Gomes et al (2007) mencionando Kaplan e Norton (1997) afirma que este processo está relacionado com os serviços de apoio ao cliente, mais concretamente garantias, tratamento de devoluções, de reclamações e que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes. Podem ser utilizados como indicadores o prazo de resolução de reclamações, custos do pós venda, volume de crédito.

- Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.

Drury (2004) sintetiza o intuito desta perspetiva como “Podemos continuar a melhorar e criar valor”. Os objetivos definidos nas perspetivas financeira, clientes e processos internos identificam onde a empresa deve ser excelente para atingir uma performance criadora de valor. Os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento fornecem a infraestrutura que permite os objetivos das restantes perspetivas, reforçando a visão de investimento no futuro em área como os recursos humanos, tecnologias e sistemas e procedimentos (Santos, 2006), decorrendo o processo de acordo com a fig.15.

Kaplan e Norton (1996) identificam três categorias principais para esta perspetiva:



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996: 129)

1. Capacidades dos colaboradores - O papel dos colaboradores na organização representa uma das maiores mudanças no pensamento de gestão. O seu papel passou de rotineiro, eminentemente físico, consistindo na execução da mesma tarefa com o mesmo nível de eficácia e produtividade, para um papel mais ativo, representando um dos ativos intangíveis mais valiosos das organizações. Ideias para melhorar processos e

performance para os clientes vêm cada vez mais de funcionários que estão dentro dos sistemas internos e clientes da organização. Esta mudança requer uma grande alteração das competências dos colaboradores para que as suas mentes e capacidades criativas possam ser mobilizadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Para medir esta categoria podem ser utilizados três indicadores base:

- a. Satisfação dos colaboradores
- b. Retenção dos colaboradores
- c. Produtividade dos colaboradores

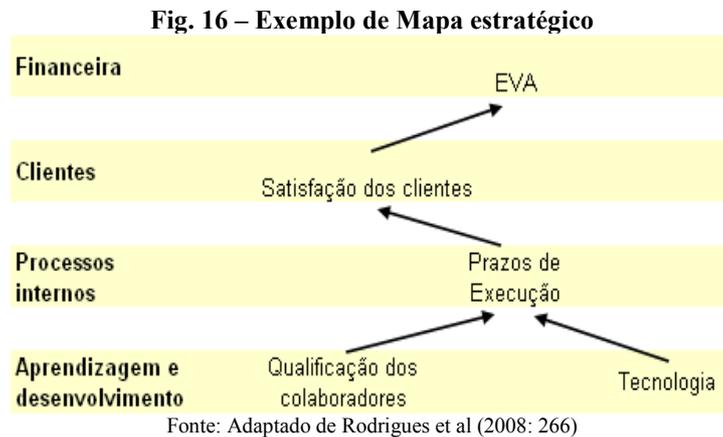
2. Capacidades dos sistemas de informação - Russo (2009) refere que podem ser considerados indicadores para medir a disponibilidade em tempo real e a fiabilidade da informação acerca dos clientes, processos internos e consequências financeiras das decisões tomadas. Esta capacidade é essencial para um bom desempenho dos colaboradores, quer seja no contacto com os clientes ou nos processos operacionais internos.

3. Motivação, *empowerment* e coordenação – Mesmo colaboradores altamente qualificados e com acesso privilegiado a informação, não irão contribuir para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da organização ou se não lhes for dada liberdade para tomar decisões e ações. Um indicador simples para medir a motivação dos colaboradores é o número de sugestões por colaborador, podendo ser complementada com o número de sugestões implementadas. Esta é uma forma de captar a participação dos colaboradores no melhoramento da performance da organização e a qualidade da mesma (Kaplan e Norton, 1996).

### **2.3.5 O Articulação das Quatro Perspetivas: Construção do Mapa Estratégico**

As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* traduzem, ainda que de forma imperfeita, a criação de valor do ponto de vista dos diversos grupos de interesse. Por um lado as perspetivas financeira e de clientes refletem a formação de valor para clientes e acionistas, as restantes perspetivas revelam as raízes e a forma como o processo de criação de valor se desenrola. A perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional identifica e explora os ativos intangíveis de maior valor para a organização, no entanto, somente por intermédio dos processos internos é que o valor destes ativos se transforma em valor para os clientes e/ou acionistas. Um aspeto crucial

deste processo é a necessidade de alinhamento entre todos os elementos da cadeia. A construção do mapa estratégico visa explicitar os pressupostos e posterior validação da relação entre as diversas componentes da estratégia, mostrando a sua lógica interna, permitindo observar a forma como os objetivos e medidas de desempenho das diferentes perspectivas se relacionam entre si (Ferreira et al, 2009).



Estabelece-se desta forma um conjunto de relações causa-efeito. As medidas de aprendizagem e crescimento organizacional servem de condutoras das medidas dos processos internos que, por sua vez, são condutoras das medidas da perspectiva de cliente, que servem de condutoras das medidas financeiras. O topo da pirâmide de relações causa efeito deve ser os objetivos primários da organização, o que, para as empresas privadas, são de natureza financeira. A elaboração do mapa deve obedecer a uma lógica de cima para baixo (Russo, 2009).

### 2.3.6 Vantagens e limitações da abordagem *Balanced Scorecard*

Sinteticamente Drury (2004) considera existirem as seguintes vantagens decorrentes da abordagem *Balanced Scorecard*:

Sintetiza num único relatório quatro perspectivas distintas da performance de uma empresa, relacionando e monitorizando elementos completamente diferentes da agenda competitiva desta, como tornar-se mais orientada para o cliente, redução dos tempos de resposta, melhorando a qualidade, enfatizando trabalho de equipa, redução tempo de lançamento de novos produtos.

Esta abordagem fornece um quadro resumo que traduz os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de medidas de performance através das quais o cumprimento desses objetivos é acompanhado.

Ajuda os gestores a considerar todas as medidas operacionais de forma integrada, isto é, permite verificar se as melhorias numa dada área terão sido à custa de outra área, ou as implicações da performance de uma dada área na performance de outra.

Esta abordagem melhora a comunicação dentro da organização e promove a formulação e implementação da estratégia organizacional uma vez que a torna extremamente visível através da conexão das medidas de performance à estratégia das unidades de negócio.

Em sentido contrário, Meyer (2002) aponta como principal limitação desta ferramenta a falta de suporte científico que prove a relação de correlação entre as diferentes medidas de performance utilizadas. Drury (2004) acrescenta que, embora apresentada pelos seus autores como um painel dinâmico e adaptável a cada situação particular em vez de um quadro estático e inflexível, é também criticável a omissão de outras perspetivas também importantes como por exemplo a perspetiva do empregado, dos fornecedores, do ambiente, entre outras.

### **2.3.7 O *Balanced Scorecard* nas PME**

Person (2009) afirma que as pequenas e médias empresas podem ter ainda mais a ganhar com a implementação do *Balanced Scorecard* do que as grandes empresas, uma vez que aquelas têm recursos mais limitados e esta abordagem permite-lhes maior focalização no que é estratégico (e portanto vital), facilita e acelera a comunicação e o processo de tomada de decisão, dado que têm uma estrutura menos complexa com menos colaboradores e patamares hierárquicos.

Contudo, o conceito de *Balanced Scorecard* não se deve simplesmente transpor para as empresas de menor dimensão, mas sim adaptá-lo de modo a que a sua utilização seja vantajosa. Atendendo às características deste modelo e às características estruturais das PME em que o gestor/empresário tem uma grande proximidade com as áreas operacionais, o *Balanced Scorecard* deve estar estruturado e centralizado somente no nível hierárquico mais elevado (Russo, 2009). Russo (2009) mencionando Zinger (2002) afirma que a aplicação deste conceito pode ser especialmente benéfico às PME que tenham uma complexidade organizacional e de gestão relativamente alta ou que tenham uma forte expectativa de mudança ou evolução, resultante de um crescimento rápido ou dinamismo do meio envolvente, visto que estas organizações apresentam como fatores críticos de sucesso a flexibilidade, adaptabilidade e a permanente inovação.

Outro argumento favorável é apontado por Russo (2009) referindo Andersen et al (2001), acerca da ligação entre a abordagem das organizações ao planeamento e o desempenho, tanto nas PME como nas grandes empresas. A implementação do *Balanced Scorecard* concorre para formalizar a descrição da “visão” e definição dos “objetivos estratégicos” e contribui para a articulação entre a estratégia e os processos operacionais.

McAdam (2000) acrescenta que a implementação do *Balanced Scorecard*, desde que usado num grau não muito elevado de “formalização” e respeitando as características particulares de cada PME, contribui para o esclarecimento dos colaboradores relativamente à estratégia da organização, através da divulgação de informação a todos os níveis hierárquicos levando a uma maior compreensão, alinhamento e envolvimento dos colaboradores a todos os níveis, bem como à identificação das necessidades de formação e desenvolvimento destes. O mesmo autor, refere que a metodologia possibilita um maior alinhamento com as necessidades dos clientes e apresenta utilidade na manutenção do alinhamento dos processos com a estratégia definida.

#### Processo de Implementação

Para garantir o sucesso de implementação de um sistema *Balanced Scorecard* numa PME, Biasca (2000) identifica a realização dos seguintes passos:

1. Definir a visão, negócio, estratégia e objetivos a alcançar;
2. Garantir a adesão da direção, que implicará maior descentralização de poderes e aumento da pressão por resultados e ligação do desempenho à remuneração;
3. Definir o *Balanced Scorecard* para a direção;
4. Definir metas, indicadores e responsáveis nos diferentes níveis hierárquicos, garantindo o encadeamento, coerência e alinhamento com a estrutura e processos da organização;
5. Ligar o desempenho às remunerações;
6. Escolher os indicadores, respetiva fórmula de cálculo e referenciais de comparação;
7. Dispor de um sistema de informação que forneça a informação para os indicadores do painel de controlo;
8. Aumento da comunicação interna;
9. Integrar o *Balanced Scorecard* em todas as fases da gestão empresarial, nomeadamente planos de ação, orçamento e gestão de recursos humanos.

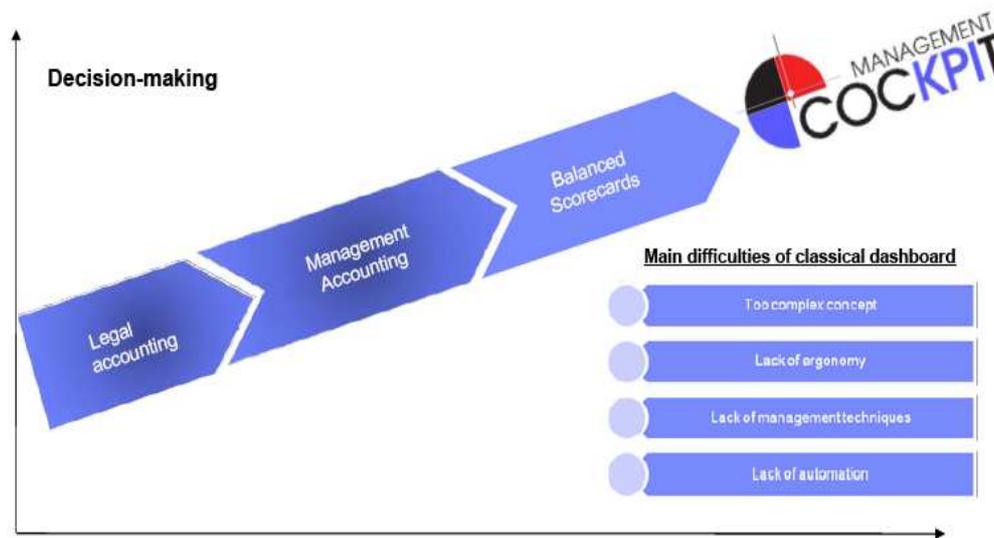
Russo (2009) sugere a seguinte metodologia para implementação do *Balanced Scorecard* numa PME:

- I. Passos prévios: análise estratégica – análise da posição da empresa no setor de atividade e avaliação do meio envolvente;
- II. Passos criação sistema: definição da missão/visão/estratégia/mapa estratégico; desenho das perspetivas; formulação dos objetivos estratégicos para cada perspetiva; identificação dos fatores críticos de sucesso; definição dos indicadores a utilizar e metas a atingir; estabelecimento das iniciativas e planos de ação
- III. Acompanhamento e gestão do *Balanced Scorecard*

### 2.3.8 Management Cockpit

Haulet (2008) apresenta o conceito de *Management cockpit* (ou *cockpit* de gestão) como a quarta geração de painéis de controlo, ou seja, como a evolução natural do conceito de *Balanced Scorecard*.

Fig. 17 – Evolução instrumentos de Gestão



Fonte: Haulet (2008)

Georges (1999) refere ainda que este é um modo inovador de apresentar os indicadores chave de performance, sendo um sistema de apoio à decisão que otimiza a ligação entre as informações disponíveis e os gestores.

Mais que uma ferramenta, é um conceito de gestão. As suas características mais marcantes, segundo Georges (2004), são a focalização e redução ao mínimo necessário da informação fornecida aos gestores, ao contrário dos sistemas de gestão tradicionais, que disponibilizam quantidades de informação massivas e difíceis de processar. A outra

característica relevante é a utilização de uma abordagem mais sistemática que fornece elementos e dados concretos relacionados com os objetivos da organização, que auxiliam na metodologia de trabalho e organização de reuniões de gestão, centrando a atenção dos gestores nos aspetos chave do negócio. Mais especificamente, sistematiza as reuniões de gestão pelas seguintes tarefas: revisão dos resultados através dos indicadores apresentados, análise das causas e decisão sobre as ações a tomar para corrigir os desvios (se for caso disso). Esta metodologia permite focalizar no que é realmente importante para a criação de valor da organização, e não dispersar a atenção dos gestores para assuntos acessórios e secundários.

O *management cockpit* contribui para a implementação da estratégia na medida em que “força” os gestores a definir objetivos estratégicos, indicadores de performance chave com metas e planos de ação, e o acompanhamento e monitorização destes. Refere também que melhora o processo de tomada de decisão dado que fornece sinais de alerta antecipados, utiliza diversas fontes de informação, permite a combinação de várias fontes de informação, e permite a focalização no definido como mais importante (Georges, 1999).

Haulet (2008) refere que este conceito assenta em quatro pilares base: conteúdo, utilização, informação e apresentação. O primeiro pilar diz respeito à definição e escolha dos indicadores de performance chave. Estes, no seu conjunto, devem ter como principais características: alinhamento com a estratégia operacional, exequibilidade, simplicidade de medição e utilização e baixo custo; balanceamento entre o curto, médio e longo prazo; medição da performance em diferentes perspetivas (financeira, comportamental) e orientação para facilitar o processo de tomada de decisão.

Relativamente ao pilar “utilização”, caracteriza-se por uma abordagem estruturada (ver fig.18), isto é o processo de gestão e controlo deve processar-se de forma esquematizada e sistemática.

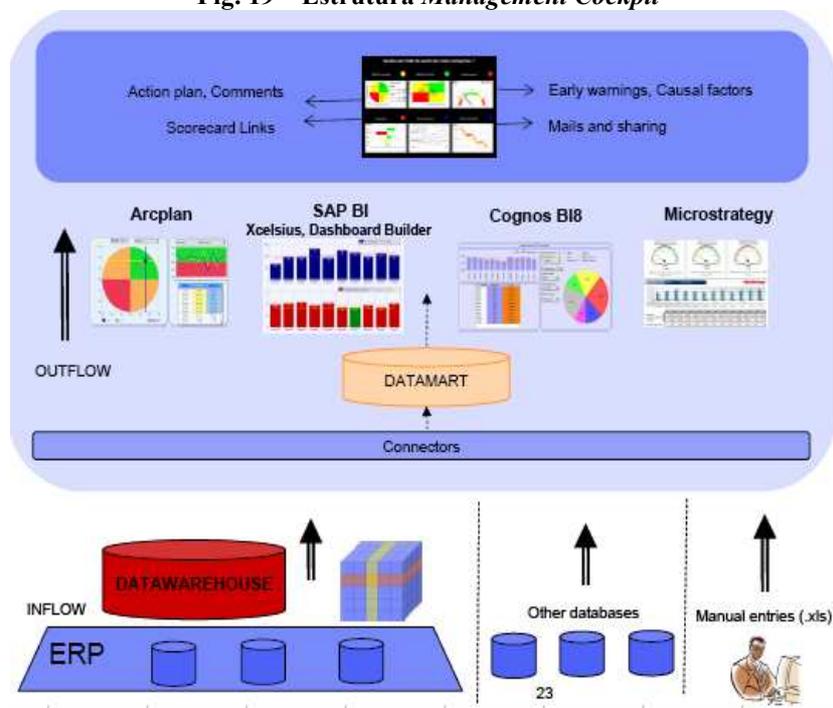


Fonte: Haulet (2008)

Relativamente ao pilar “informação”, o management cockpit utiliza diversas fontes de informação, desde o sistema contabilístico a entradas manuais. Estes fornecem de forma ininterrupta, filtrada e automatizada informação válida para os indicadores de gestão da empresa.

Por último, a apresentação da informação num quadro ergonómico, onde a informação disponível é sintetizada num quadro resumo simples, de fácil consulta e acompanhamento, direcionando a atenção dos gestores para as áreas chave do negócio. A figura seguinte resume a forma como estes dois pilares se articulam.

**Fig. 19 – Estrutura Management Cockpit**



Fonte: Haultet (2008)

### Processo de implementação

O processo de implementação do sistema de management cockpit assenta em dois passos distintos: a definição do projeto de management cockpit e a sua implementação (Haultet, 2008).

Relativamente ao primeiro passo, inicia-se pela definição da estrutura do painel de controlo, nomeadamente análise do contexto do negócio e estratégia, definição dos indicadores de performance chave globais e construção da estrutura do painel. De seguida, é necessário definir os indicadores de performance ao nível intermédio e operacional da organização. Por último, na primeira fase é necessário verificar a

exequibilidade técnica, isto é identificar as fontes de informação, definir a solução tecnológica do painel (arquitetura, aplicações e conectividade) e definir o plano de implementação (Haulet, 2008).

De acordo com o mesmo autor, o segundo passo consiste na implementação do projeto propriamente dito. Inicia-se pelo desenvolvimento detalhado das especificações dos indicadores chave aos diferentes níveis organizacionais, sua criação e conexão às fontes de informação definidas e preparação da base de dados. A tarefa seguinte é a validação do sistema, testando as tecnologias de informação utilizadas e a fiabilidade da informação de gestão obtida e a versão do painel de controlo final. Por fim, deve ser garantida a transmissão do conhecimento, ou seja treinar o responsável pelo painel de controlo e executar e apoiar os primeiros briefings do cockpit de gestão.

## **2.4 O papel dos Sistemas e Tecnologias de Informação**

Nos dias de hoje, a informação é vista como um recurso extremamente importante nas organizações. Compreender a importância dos Sistemas de Informação é um imperativo no mundo dos negócios, face à globalização dos mercados e feroz competitividade. Esse entendimento terá que passar pela relevância dada aos Sistemas de Informação suportados pelas Tecnologias de Informação e pelo seu impacto nas pessoas e nas organizações (Applegate et al., 2007).

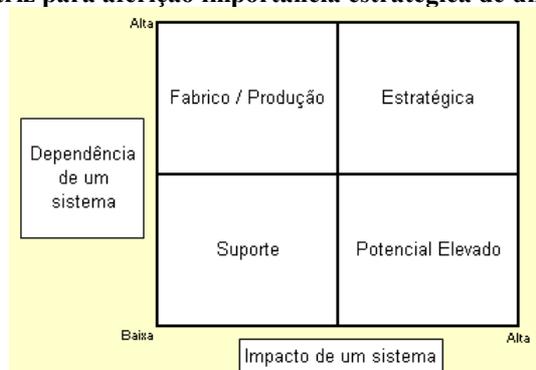
Na última década o uso de tecnologias de informação para suporte das atividades de negócio cresceu exponencialmente com o desenvolvimento de novas realidades conhecidas como *e-business*, *e-commerce* ou *internet commerce*. Estes desenvolvimentos têm um enorme impacto nos negócios em geral, porque o consumidor tem acesso a mais produtos e informação acerca dos mesmos (Drury, 2004). Niven (2006), referindo um estudo do The Gartner Group, estima que no ano de 2006 se tenha gasto a nível mundial 2,6 triliões de dólares em tecnologia de informação.

Por outro lado, muitas empresas têm sistemas de informação que contribuem para o aumento da eficiência da gestão e alcance dos objetivos estratégicos, pelo que a informação é um recurso muito importante, usado na implementação e controlo da estratégia (Rascão, 2004). Possibilita a disponibilização permanente aos gestores de informação acerca, por exemplo, da situação dos stocks, da evolução diária das vendas e dos indicadores de gestão. Permite ainda que os problemas possam ser analisados de

forma mais integrada, dando melhor informação aos gestores para a tomada de decisão (Serrano et al, 2004).

Os responsáveis pelas tecnologias de informação de uma empresa são constantemente solicitados para desenvolver, criar, fundir sistemas baseados na estratégia do seu departamento/secção. No entanto, mesmo estando nas melhores condições financeiras, é impossível para uma empresa investir em todas as solicitações, pelo que estas devem tentar separar o importante do acessório e financiar somente os projetos que possam vir a ter uma contribuição positiva para o objetivo final da empresa: criar valor (Keyes, 2005). Tendo em conta esta necessidade, Keyes (2005) mencionando McFarlan e Cash (1989) apresenta uma matriz que avalia a importância estratégica de um sistema de TI:

**Fig. 20 – Matriz para aferição importância estratégica de um sistema de TI**



Fonte: Traduzido e Adaptado de Keyes (2005:2)

De acordo com esta matriz os sistemas / tecnologias de informação podem ser classificados em quatro tipos:

- Estratégico - são empresas com uma relação muito próxima com a tecnologia, tendo uma dependência muito forte relativamente à estratégia. Os sistemas e tecnologias de informação são críticos para a sua competitividade.
- Potencial elevado - consideram a tecnologia muito importante, mas têm uma menor dependência. Fazem a transição para o nível estratégico na medida em que os sistemas que possuem atualmente não são considerados estratégicos, mas os que estão a desenvolver serão cruciais para a competitividade futura.
- Fabricao / produção - são entidades muito dependentes da tecnologia para o decorrer normal das operações, mas esta não é vista como um diferenciador.
- Suporte - a tecnologia é considerada importante e útil mas não se encontra nas prioridades.

Um exemplo de uma aplicação de informação tecnológica de utilização generalizada a nível global e que tem tido um impacto forte nos sistemas de informação do negócio é o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP). Este *software* composto por um conjunto de aplicações, procura controlar todos os fluxos de informação dentro de uma empresa, cobrindo a grande maioria das funções de um negócio, incluindo a contabilidade. A grande mais valia deste tipo de sistemas é que toda a informação é inserida de uma só vez. Os módulos *standard* dos sistemas ERP integram diversos menus incluindo *bookkeeping*, análises de rendibilidade por produto, cliente e mercado e a função de orçamentação. O sistema caracteriza-se ainda pela integração dos diferentes módulos numa base de dados comum, em que os utilizadores podem aceder a informação em tempo real de todos os aspetos do negócio (Drury, 2004). O mesmo autor acrescenta que esta nova realidade tem impacto direto no papel dos controladores de gestão, uma vez que reduz substancialmente o tempo dispendido no processo de recolha de informação de rotina e processamento da mesma. Em vez dos gestores perguntarem aos controladores de gestão por informação, estes podem aceder ao sistema para obtê-la. O papel deste deverá ser expandido para aconselhador e consultor do negócio, requerendo que estejam envolvidos na interpretação da informação gerada pelo sistema ERP e fornecendo suporte do negócio aos gestores.

#### Microsoft Excel para *Balanced Scorecard* e Painéis de controlo

Apesar da exponencial evolução na área das técnicas e sistemas de informação com o desenvolvimento de uma grande diversidade de aplicações, existe uma ferramenta menos complexa, utilizada universalmente e sobretudo mais barata, que poderá ser extremamente útil para albergar a estrutura e informação associada por exemplo, a um modelo *Balanced Scorecard*: o *Microsoft Excel*. Person (2009) constata que, pela sua experiência pessoal, toda a sociedade ocidental é medida através do *Excel*.

O mesmo autor afirma que a aplicabilidade do *Excel* a sistemas *Balanced Scorecard* e painéis de controlo, apesar de ter algumas limitações, poderá ser extremamente vantajosa, dado que:

- É uma solução de baixo custo e é muito mais barata do que implementar um sistema complexo de *Business Intelligence* por exemplo;
- Os utilizadores conhecem e já utilizam o *Excel*, não é necessário período de adaptação a uma nova ferramenta;

- As soluções técnicas já estão desenvolvidas no *Excel*, enquanto que ao implementar um sistema de *Business Intelligence* implicará recriar e adaptar os sistemas existentes;
- Os utilizadores conhecem as suas próprias regras e pressupostos, dado que no *Excel* podem modificar as variáveis e fórmulas rapidamente, acompanhando a evolução do meio envolvente.

As vantagens da utilização desta ferramenta, podem ser ainda mais evidentes em alguns casos particulares como organizações com estruturas pouco complexas, com poucos níveis hierárquicos e poucos utilizadores, e em situações de implementação, em que a utilização do *Excel* permite à organização avaliar os objetivos e estrutura do projeto, redefinir métricas e dados, sem ter de aplicar demasiados recursos.

### **3. O Universo das PME – Apresentação e Caracterização da Empresa Estudada**

#### **3.1 Apresentação e análise do Universo das PME**

##### **3.1.1 Definição**

De acordo com o disposto na definição europeia expressa na Recomendação da Comissão Europeia n.º 2003/361/CE, são classificadas como PME as empresas com menos de 250 trabalhadores, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros.

Segundo a definição europeia, as PME classificam-se em 3 categorias: micro, pequenas e médias empresas. As micro-empresas são definidas como organizações que empregam menos de 10 colaboradores e com um volume de negócios ou balanço anual inferiores a 2 milhões de euros. As pequenas empresas distinguem-se das médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 7 milhões de euros ou um balanço anual inferior a 5 milhões de euros.

##### **3.1.2 Principais características**

As PME desempenham um papel fundamental no atual contexto económico, social e empresarial, encontrando-se presentes em todos os setores da indústria e dos serviços e evidenciando capacidade de adaptação e resistência face à evolução da situação económica e social.

Russo (2009) afirma que as PME têm especificidades que as diferenciam das grandes empresas, destacando-se:

- Gestores confundem-se com os sócios/acionistas;
- Dependência de uma ou algumas pessoas para a continuidade do negócio (muitas vezes o próprio empresário)
- Estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão;
- Recursos materiais, financeiros e humanos são relativamente escassos (comparativamente às grandes empresas);

- Poder negocial reduzido perante a Banca, fornecedores e clientes de maior dimensão;

Segundo Levy e Powell (2005) as PME podem ser caracterizadas de acordo com três perspetivas chave:

1. Mercado: a envolvente competitiva em que as PME exercem a sua atividade afeta a sua sobrevivência no mercado e influencia o seu comportamento. A incerteza do mercado é alta para grande parte das PME, pelo que estas tendem a focar-se num número mais reduzido de clientes, tendo como consequência uma maior dependência destes e uma menor capacidade de influenciar o preço do produto/serviço. Por outro lado, a maior quota de mercado das empresas de maior dimensão permite que estas determinem os preços de mercado, sendo uma ameaça constante para as PME o facto de estas puderem entrar no mercado e competirem pelo preço (Levy e Powell, 2005). Perante esta realidade, muitas PME tendem a competir em nichos de mercado, onde conseguem influenciar o preço e quantidade vendida (Laudon e Laudon, 2007). Estes problemas são muito relevantes para a gestão do negócio e explicam a necessidade das PME compreenderem e anteciparem as necessidades do mercado e dos seus clientes. A escassez de informação resulta, invariavelmente, no aumento de risco do negócio (Laudon e Laudon, 2007).

2. A liderança e os colaboradores: na maior parte dos casos o proprietário ou gestor da PME gere o negócio e centraliza o poder em torno de si, atuando em diversas áreas e impondo as suas características pessoais à empresa e aos funcionários, focalizando-se nos problemas do dia a dia e utilizando a intuição como principal ferramenta no processo de tomada de decisão.

A atitude do proprietário ou gestor poderá ter grande influência na performance e comportamento da organização. Uma vez que o proprietário está envolvido em todos os aspetos da gestão do negócio, poderão surgir problemas quando haja necessidade de mudanças organizacionais e de delegar tomadas de decisão (Levy e Powell, 2005).

Desta forma, é importante identificar técnicas e ferramentas de gestão que possam auxiliar o administrador das micro e pequenas empresas a produzir melhores resultados organizacionais. Ferramentas como e-business ou sistemas de ERP poderão ser úteis para uma gestão mais eficiente e eficaz da atividade da organização (Levy e Powell, 2005).

3. Flexibilidade e Inovação: duas características desejáveis das PME são a capacidade de serem flexíveis e inovadoras. O facto de grande parte das PME estarem focadas em

nichos de mercado e possuírem reduzidas linhas de produto favorece o seu carácter flexível e inovador. A flexibilidade consiste na capacidade de adaptação a diferentes contextos e circunstâncias. A capacidade da empresa dar resposta a mudanças impostas pelos clientes dentro do seu nicho de mercado com base no conhecimento da organização define o carácter inovador das PME (Levy e Powell, 2005). Como referido, o líder tem um papel preponderante para garantir que a sua empresa tem a capacidade de adaptação e inovação, imprescindível para sobreviver.

Um estudo realizado pelo Lisbon Internet and Networks International Research Programme (LINI) junto do conjunto de PME portuguesas mais inovadoras revela que estas e os seus líderes têm como denominadores comuns as seguintes características:

- Geração de jovens adultos, a maioria fundou a sua empresa (77,8%) entre os 25 e os 35 anos;
- Elevada qualificação, mais de metade dos líderes tem formação superior, bacharelato ou curso médio;
- Internacionalização, cerca de 87% destas empresas concorre no mercado nacional e internacional;
- Especialização como vantagem competitiva, quase todas as empresas (93,3%) consideram que as suas vantagens derivam de um produto ou serviço prestado especializado. Quatro em cada cinco empresas (80%) vai mais longe, ao afirmar que a diferenciação tecnológica é também uma vantagem competitiva. A mesma proporção confia na qualidade como fator distintivo das empresas concorrentes. Mais de metade das empresas (63,3%) apresentam vantagens de flexibilidade e rápida adaptação;
- Ambiente de forte competição, 63% dos empreendedores inquiridos consideraram que a sua empresa enfrenta uma pressão competitiva alta, ao passo que 29,6% responderam estar sob uma pressão competitiva muito alta. São poucos (6,4%) os que consideram a pressão competitiva da concorrência como baixa.
- Crescer sem fazer o mesmo, para fazer crescer as suas empresas os líderes empreendedores consideram que a melhor via é desenvolver novos produtos/serviços. Ao nível das patentes associadas a ideias inovadoras (design, processos, produtos), um pouco mais de metade das empresas afirma já ter registado pelo menos uma patente desde a sua criação;

- Inovar, os principais benefícios resultantes das inovações ligam-se com uma oferta mais ampla de serviços e produtos (referido por 76,7%) e uma resposta mais rápida ao mercado (70%). Um número substancial dos empreendedores (66,7%) considera também a existência de benefícios decorrentes de um sistema de gestão interno automatizado.

Contudo e por outro lado, é denominador comum a muitas PME a escassez de recursos e de competências, afetando a capacidade da organização ser flexível, inovadora e eficiente (Serrano et al, 2004). A falta de recursos influencia diretamente a capacidade para serem introduzidas novas tecnologias e práticas de trabalho, aumentando a resistência organizacional à mudança (Laudon e Laudon, 2007).

### **3.1.3 Dados numéricos**

Na União Europeia, e de acordo com o Relatório sobre pequenas e médias empresas 2010/11, existem 20 839 226 empresas, das quais 20 796 192 são PME (99,8% do total). O tecido empresarial europeu é constituído sobretudo por micro empresas que representam 92,1% do universo. Relativamente ao emprego, as PME representam 66,9% do emprego na União europeia, e no que diz respeito ao volume de negócios, representam 58,4% do total.

O quadro em Portugal é consideravelmente semelhante. Segundo o IAPMEI referindo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), existiam no ano de 2008 em Portugal 349 756 PME, o que representa 99,7% do tecido empresarial português, empregando 2 179 493 de pessoas, o que corresponde a 72,5% do emprego em Portugal, com um volume de negócios de 201 700 000 000 €, ou seja, 57,9% do volume de negócios nacional.

De acordo com a mesma fonte, as micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial do nosso País: 97,8%. A importância deste conjunto de empresas manifesta-se naturalmente, em termos de emprego e de volume de negócios, gerando as micro e pequenas empresas 53% do emprego e realizando 36,3% do volume de negócios nacional.

### **3.1.4 As TI e as PME portuguesas**

O Mercado das Tecnologias de Informação para PME, apesar da difícil conjuntura, apresenta-se num contexto dinâmico e de oportunidades, em que as tecnologias da

informação são hoje encaradas pelas PME's portuguesas como uma alavanca da produtividade e da competitividade.

Num estudo efetuado pela IDC Portugal, que contou com um inquérito a 651 PME's, verificou-se que 67% dos inquiridos (gestores das empresas) responderam o “*aumento da produtividade*” como o principal objetivo que se pretende alcançar através do investimento em tecnologias da informação, sendo a “*garantia da continuidade do negócio*” e a “*maior eficiência dos processos*” as segunda e terceira razões para o crescente investimento em TI pelas PME (Coimbra, 2008).

Os estudos mais recentes sobre o mercado de TI em Portugal dão razões para algum otimismo. Apesar do clima económico incerto, o investimento em TI continua a crescer, fruto das necessidades de modernização e competitividade específicas deste segmento de mercado. O investimento feito pelas PME portuguesas em tecnologias de informação, cresceu a uma taxa média de 7,8% entre 2005 e 2010, atingindo no ano de 2008 os 1.331 milhões de euros (Coimbra, 2008).

## 3.2 Apresentação e caracterização da Empresa Lambda Comunicações e Eletricidade, Lda

### 3.2.1 Apresentação da Empresa

A Lambda Comunicações e Eletricidade, Lda. (nome fictício) é uma sociedade por quotas constituída no início da década de 90, tendo como atividade principal o serviço de instalações elétricas. A partir de 2008 iniciou a atividade de produção de fibra ótica. Encontra-se classificada como um pequena empresa, estando sediada na região de Lisboa e ocupando as suas instalações uma área de cerca de 150m<sup>2</sup>. Estas compreendem, no mesmo espaço físico, o laboratório (onde são produzidos os componentes de fibra ótica), o escritório e o armazém (comum aos dois departamentos). Atualmente tem 20 elementos, sendo a estrutura organizativa a seguinte:

Fig. 21 – Organigrama Lambda



A direção é composta por três elementos: o sócio gerente (dono de 85% da empresa), o Chefe do Departamento Financeiro e o Chefe do Departamento de Fibra Ótica.

O departamento de instalações elétricas é constituído por treze colaboradores; o de fibra ótica por quatro (incluindo o Chefe do Departamento), e o financeiro por dois (incluindo o Chefe do Departamento).

Relativamente ao sistema de informação, a empresa utiliza o software de gestão PHC - Módulo financeiro e de gestão de recursos humanos. A sua utilização visa o cumprimento de obrigações legais e o apoio à gestão (balancetes, dados volume vendas por cliente).

### 3.2.2 Caracterização áreas de negócio

Relativamente às atividades de negócio, as principais características são:

1. Instalações elétricas

- a. A atividade representou cerca de 70% da faturação total da empresa no ano de 2011;
  - b. Prestação de serviços quase exclusivamente no mercado nacional;
  - c. Os clientes são sobretudo outras empresas privadas, sendo o setor estado quase inexpressivo;
  - d. Tem uma carteira de clientes muito variada e com volume de negócios por cliente baixo. O cliente mais expressivo representa cerca de 13% do volume de negócios da atividade em 2011;
  - e. Perceção que existe alguma capacidade de fidelização de clientes e potencial para o estabelecimento de parcerias estratégicas.
2. Produção de componentes de fibra ótica
- a. Atividade iniciada em 2008, tendo representado em 2011, 30% do volume de negócios da empresa;
  - b. Tem um laboratório (exclusivo em Portugal) que garante customização e qualidade do produto;
  - c. A produção é totalmente personalizada conforme pedido do cliente;
  - d. Aposta na fidelização dos clientes;
  - e. Não existe dependência de nenhum cliente específico;
  - f. Os clientes são sobretudo do setor privado, sendo o setor estado quase inexpressivo;
  - g. As vendas são maioritariamente para o mercado nacional, sendo que a empresa procura expandir esta atividade para outros mercados através de parcerias;
  - h. Procura explorar natural crescimento do mercado nacional e europeu após de introdução de legislação relativa ao setor da construção civil.

### **3.2.3 Caraterização Modelo Governação / Gestão**

Através de observação e realização de entrevistas à Direção e aos Chefes dos Departamentos foi possível identificar as características seguintes do modelo Gestão. De forma a simplificar a exibição das mesmas, apresentam-se reunidas em dois grupos: (1) relacionadas com o estilo de gestão, planeamento e acompanhamento de resultados e (2) relativas ao processo de tomada de decisão e grau de autonomia dos departamentos.

(1) Características do estilo de Gestão, planeamento e acompanhamento de resultados:

- a) O sócio gerente toma todas as decisões de gestão, de forma unilateral;
- b) Não está definido formalmente nenhum objetivo global para a empresa a curto ou a médio longo prazo. O objetivo global que foi possível inferir consiste em *“sobreviver, e fazer aumentar o volume de negócios relativamente ao ano transato”*;
- c) A direção tem definido, embora de forma não estruturada e informal, um conjunto de intenções a que se poderá chamar de plano geral, incluindo objetivos globais para cada uma das áreas de negócio:
- Fibra Ótica: *“Aproveitar o natural crescimento do mercado da Fibra ótica e os apoios governamentais para o setor”*;
  - Instalações elétricas: *“Mantendo as margens, aumentar 50% o volume de negócios, apostando na subcontratação e no mercado angolano”*;
- d) Existe também uma ideia, que se pode considerar relativamente clara, no que diz respeito à posição que se ambiciona para a empresa no meio envolvente (clientes, fornecedores e concorrentes):
- *“Continuação da aposta na diferenciação pela qualidade”*;
  - *“Procurar mercados estrangeiros (Brasil, Angola, Magreb) através de parcerias estratégicas (Portugal Telecom e France Telecom)”*;
  - *“Absorver quota de mercado resultante da falência de concorrentes mais débeis e aguardar pela melhoria da conjuntura do mercado”*;
  - *“Aumentar a credibilidade junto de fornecedores e instituições bancárias para desbloquear crédito e negociar aumentos dos prazos de pagamento médios”*;
- e) Este plano global materializa intenções da direção, nomeadamente do sócio gerente, não tendo havido interação ou colaboração com os departamentos na sua definição, nem estando o mesmo materializado formalmente nem difundido;
- f) O desempenho da empresa é acompanhado pelo sócio-gerente através da análise das demonstrações financeiras trimestrais e dos movimentos bancários, sendo que as demonstrações financeiras trimestrais ficam normalmente disponíveis no último

terço do trimestre seguinte. Não são elaborados quaisquer outros tipos de relatórios de monitorização de performance, nem reuniões de direção ou com os departamentos para analisar os resultados obtidos e desvios, e discutir causas e planos de correção.

Face ao exposto, conclui-se que a monitorização efetuada pode ser caracterizada de informal e esporádica, estando alicerçada sobretudo na experiência e intuição do sócio-gerente.

(2) Caraterísticas do processo de tomada de decisões de gestão e grau de autonomia e responsabilidade dos departamentos:

- a) São realizadas reuniões com os chefes de departamento com periodicidade quinzenal, onde são debatidos essencialmente assuntos da vida corrente da empresa e de gestão de recursos humanos. Nenhum dos departamentos tem definidos objetivos particulares;
- b) Departamento de instalações elétricas - todas as decisões de gestão dependem da direção, (leia-se sócio gerente), nomeadamente decisões acerca de aquisição imobilizado, gestão pessoal, aquisição de matérias primas (prazos de pagamento e quantidades encomenda), gestão de clientes e mercados são tomadas pelo sócio gerente.
- c) Departamento de Fibra Ótica - goza de um pouco mais de autonomia derivado do fato do chefe de departamento pertencer também à direção. É da sua responsabilidade, além da produção de fibra ótica e controlo do respetivo processo, a negociação de condições comerciais com fornecedores e clientes, e a gestão de marketing da empresa e captação de clientes.
- d) Departamento Financeiro - tem a responsabilidade de efetuar a gestão de tesouraria, contato e monitorização da situação de fornecedores e clientes relativamente a prazos de pagamento e prazos de recebimento respetivamente, relação com instituições bancárias e Estado e elaboração da prestação de contas para

cumprimento legal. Implementou recentemente, estando em fase experimental, o orçamento de tesouraria mensal.

O departamento é ainda responsável pela uso do sistema de gestão que, para além do cumprimento das obrigações legais, é utilizado para:

- Informação acerca de faturação mensal (base para o orçamento de tesouraria);
- Extração de relatórios financeiros;
- Análise de preços médios dos produtos e serviços e comparação com os preços de mercado, servindo posteriormente de base para o processo de orçamentação;
- Processamento da área de recursos humanos.

### **3.2.4 Análise económica e financeira**

Esta análise tem por base o relatório do Banco de Portugal - Quadro da Empresa e do Setor relativo a 2010<sup>1</sup>.

#### Caracterização do Agregado

No ano de 2010 existiam 511 empresas com características comparáveis relativamente ao setor de atividade económica e classe de dimensão, constituindo estas o agregado para a análise seguinte. Este agregado representa entre 90 a 95% da realidade relativamente a número de empresas, número de pessoas ao serviço e volume de negócios. Do agregado, 54% das empresas têm mais de 10 anos, representando estas 67% do volume de negócios global.

#### Balanço, Demonstração de Resultados e Indicadores

No que diz respeito ao ativo, o seu valor é cerca de 70% da média do agregado, incluindo 138.447€ em ativos fixos (a média é de 188.684€), sendo o restante ativo corrente, de onde se destaca 190.185€ em inventários (a média do agregado é de 121.206€) e 316.897€ de dívidas de clientes (a média é de 552.632€).

No que diz respeito aos Capitais Permanentes da Empresa, o seu valor é de 126.328€ (cerca de 42% da média do agregado) relativo a Capitais Próprios, e financiamento de médio longo prazo no valor de 190.511€. Relativamente ao passivo cíclico realça-se o financiamento corrente de 301.840€, dívida a fornecedores de 78.276€ e ao Estado de 26.420€.

---

<sup>1</sup> Ver anexo I: Relatório do Banco de Portugal - Quadro da Empresa e do Setor 2010 – Lambda.

O Fundo de Maneio tem o valor de 178.392€, as necessidades de Fundo de Maneio de 402.385€, traduzindo-se num valor de tesouraria de -223.993€. Este valor origina um desequilíbrio financeiro, significando que o Fundo de Maneio é insuficiente para cobrir as necessidades, forçando a empresa a recorrer a financiamentos frequentes de curto prazo.

A dependência de financiamento externo é também visível pelo baixo valor do rácio de autonomia financeira (16,37% quando a média do agregado é de 28,04%), baixo valor do rácio de solvabilidade e elevada taxa de endividamento (610,78% sendo a média de 356,58%).

O Volume de Negócios é de cerca de 70% da média do agregado total, sendo o seu valor de 772.426€. No caso das empresas localizadas no distrito de Lisboa, este valor representa cerca da 50% da média. Os custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas foram de 215.001€ e os gastos com fornecimentos e serviços externos de 139.960€, ambos os valores abaixo de metade da média do agregado. Relativamente aos custos com pessoal foram de 349.459€, valor acima da média do agregado. O resultado de exploração foi de 62.926€, o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) de 50.139€ e o resultado operacional de 21.618€.

Em síntese, os principais aspetos a refletir acerca da situação económico-financeira da empresa são:

- Elevada dependência de financiamento externo de curto prazo, com custos associados que “esmagam” os resultados da empresa. O valor do financiamento de curto prazo é muito elevado, devendo procurar-se negociar e reestruturar estes empréstimos;
- As necessidades de Fundo de Maneio são muito elevadas, resultantes do elevado valor em existências e baixa rotação de stocks, elevado valor de dívidas de clientes, contrapondo o baixo valor em dívida a fornecedores, pressionando a tesouraria;
- Os custos com pessoal representam cerca de metade do valor da vendas, pelo que será importante o aumento do volume de negócios para diluir este custo, uma vez que este não é diretamente proporcional.

## **4. Proposta Modelo de Gestão e Conclusões do Trabalho**

### **4.1 Proposta Modelo *Balanced Scorecard***

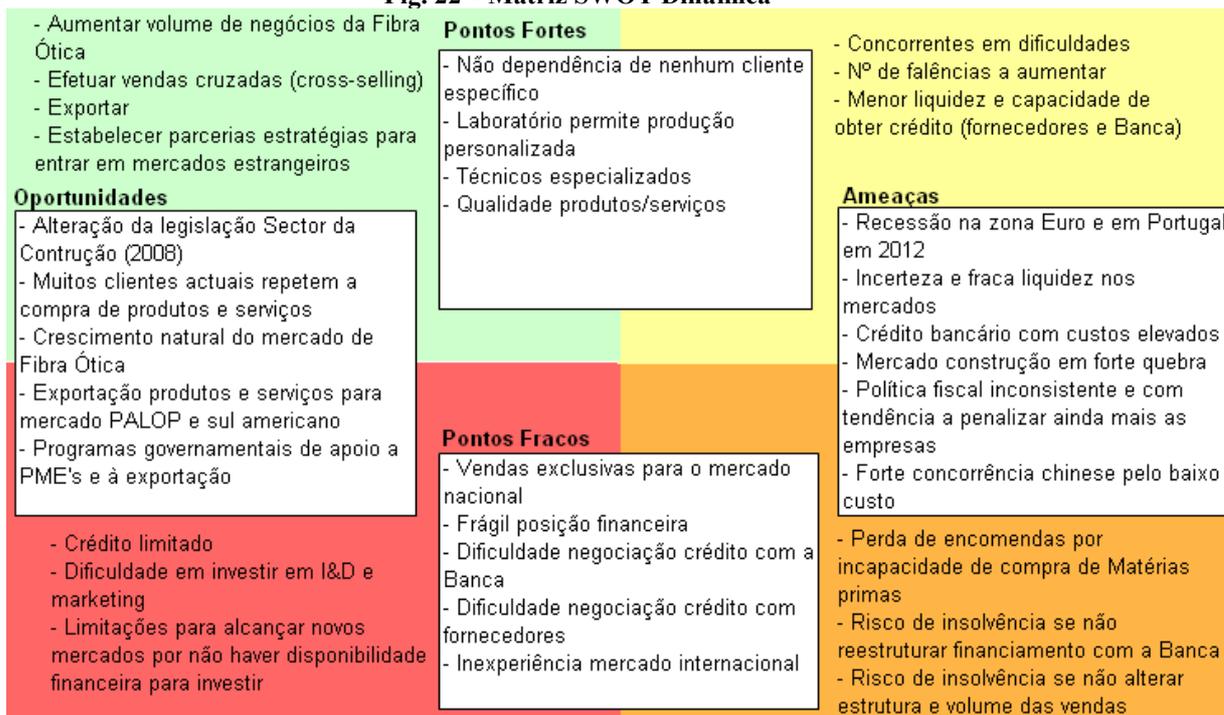
Após revisão bibliográfica acerca do Controlo de Gestão, mais aprofundadamente da temática do *Balanced Scorecard*, apresentação e análise da situação das PME em geral e da empresa estudada em particular, e uma vez que um dos objetivos fundamentais do presente trabalho consiste em efetuar a aplicação prática dos conceitos teóricos apresentados a uma situação real e específica, faz todo o sentido, nesta parte final do trabalho, realizar um ensaio de aplicação da abordagem *Balanced Scorecard*.

De salientar que se trata da apresentação de um modelo possível, uma sugestão e não uma proposta rígida. De referir ainda que todas as opções tomadas nesta simulação (definição de objetivos, fatores críticos, indicadores, missão, entre outros) não foram efetuados com a participação direta dos responsáveis da empresa, mas sim baseando-se nos dados apurados pela investigação e apresentados anteriormente.

#### **4.1.2 Análise estratégica**

Uma vez que este modelo é essencialmente uma ferramenta para implementar a estratégia, é necessário previamente ao processo de criação e desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, realizar duas tarefas: a análise estratégica e a formulação da estratégia. Para a análise estratégica foi elaborada a matriz SWOT dinâmica, diagnóstico da situação económica da empresa, diagnóstico da estrutura interna e preço de transferência interna.

Fig. 22 – Matriz SWOT Dinâmica



### Diagnóstico Situação Empresa

Face ao exposto anteriormente, muito sinteticamente, a situação económica da empresa é difícil, sendo o risco financeiro elevado e a rentabilidade baixa, o que a integra na área 4 – Empresa em dificuldade, utilizando a classificação da fig.4 apresentada anteriormente. Face a este cenário, deverão ser utilizados instrumentos como o *Balanced Scorecard*, análise de rentabilidade de produtos e previsões de tesouraria.

O sistema de informação utilizado, PHC pode ser considerado como um sistema de suporte dado que apesar de útil e importante, não é visto como um elemento chave para a criação de valor.

### Centros de Responsabilidade

Numa perspetiva teórica os Departamentos de Fibra Ótica, Instalações Elétricas e Direção deveriam ser constituídos como centros de investimento em que os seus gestores seriam responsáveis não só pelos resultados mas também pelos ativos económicos de cada centro.

No entanto, tendo em conta a dimensão da empresa e o facto de não se pretender criar um sistema complexo e burocrático, mas antes simples e útil à gestão, entende-se que não existe necessidade de desdobrar a estrutura para além do nível superior, procurando-se nesta fase inicial de implementação do sistema alinhar o comportamento

da organização com a estratégia definida, melhorando a capacidade de acompanhamento e monitorização da performance, deixando para uma fase posterior a análise do grau de descentralização e responsabilização dos gestores.

#### Preço Transferência Interna

O estabelecimento de um preço de transferência interna para os produtos de fibra ótica será um cenário que deverá ser considerado no médio prazo. Se a estratégia a seguir apresentada de procurar aumentar a venda cruzada de produtos, isto é, efetuar um serviço de instalação elétrica recorrendo a produtos de fibra ótica, será útil para a empresa valorizar essa venda interna.

### **4.1.2 Desenho do Sistema**

Após a realização da análise estratégica pelo diagnóstico da empresa e do seu meio ambiente, o passo seguinte é iniciar o processo de definição da estratégia competitiva.

#### Missão

Fornecer produtos e serviços de qualidade elevada e reconhecida, com custos e prazos de entrega competitivos, e orientada para a satisfação total dos clientes.

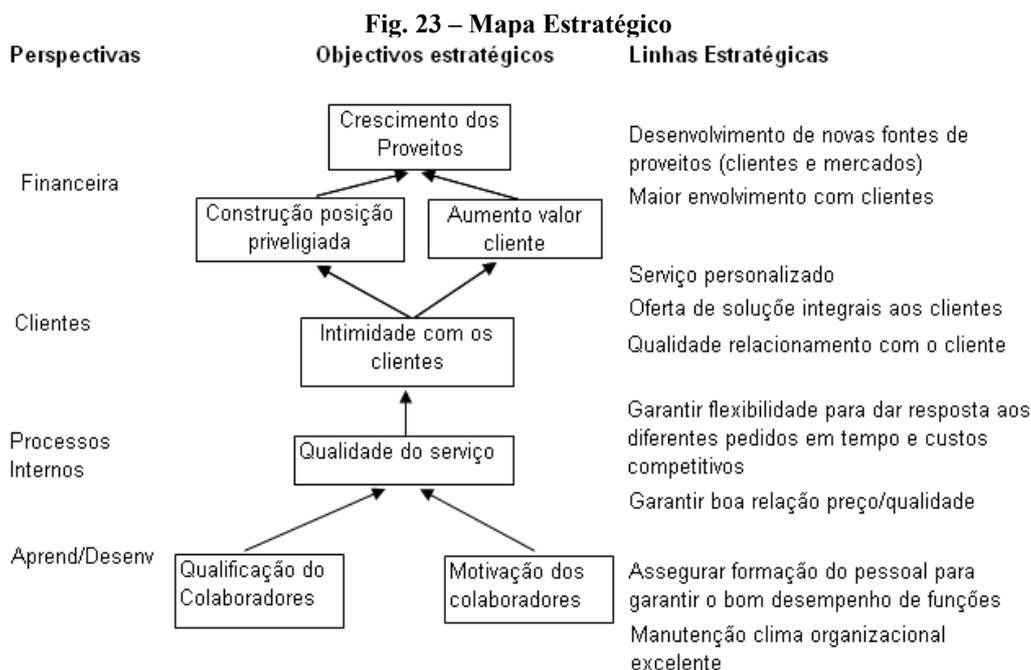
#### Valores

Satisfação Cliente, Qualidade, Aposta nas pessoas, Respeito

#### Visão

Ser reconhecidos como líderes pela qualidade dos produtos e serviços, fornecimento de soluções à medida, confiança e profissionalismo

De seguida, com o intuito de concretizar a estratégia e identificar os aspetos essenciais em que a empresa se deve focar, é apresentado o mapa estratégico.



Finalmente, decorrente do mapa estratégico definido, o quadro seguinte resume os objetivos estratégicos para cada perspectiva, bem como os fatores críticos de sucesso, indicadores de performance e planos de ação.

**Fig. 24 – Modelo Proposto – Objetivos, Fatores críticos de sucesso e indicadores de performance**

Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizagem e Desenv
<b>Objetivos</b>			
Crescimento dos Proveitos Assegurar capacidade financeira: níveis adequados de recurso a capitais alheios	Alcançar mercado sulamericano e PALOP Adquirir novos clientes Assegurar satisfação e fidelização clientes atuais Aumentar vendas de Fibra Ótica Realizar vendas cruzadas	Capacidade de resposta ao cliente Eficiência dos processos com níveis elevados de qualidade Criação de redes com parceiros	Formação e participação dos Recursos Humanos no processo de criação de valor Satisfação dos Recursos Humanos
<b>Fatores críticos de Sucesso</b>			
Crescimentos das Vendas Capacidade financeira e de investimento Relacionamento com a Banca	Oferta de soluções integrais e personalizadas aos clientes Competitividade Cativar novos clientes e crescer nos atuais	Qualidade e prazos de entrega Capacidade negocial	Qualificação dos Recursos Humanos Motivação dos colaboradores
<b>Indicadores</b>			
Taxa de crescimento do volume de negócios Exportações / Vendas totais Capital Próprio / Passivo Financiamento Curto Prazo / Financiamento MLP	Prazo médio de resposta a consulta de cliente % nº de vendas a novos clientes % volume de negócios clientes atuais Nº de faturas com venda de bens e serviços (venda cruzada)	Nº de reclamações % entregas fora do prazo Volume de negócios gerado através de parcerias Consumo stocks / Stock médio	Nº melhorias implementadas de sugestões de colaboradores Nº de horas de formação p/trabalhador Taxa de absentismo

### Planos de Ação

Tendo em conta a prossecução da estratégia e dos objetivos definidos, consideram-se necessárias a realização das seguintes ações específicas:

- Aumentar vendas pela entrada em novos mercados e clientes, e pela venda cruzada de fibra ótica e serviço de instalação elétrica;
- Reduzir necessidades de Fundo de Maneio pela redução dos prazos de recebimento e nível de existências e aumento do prazo de pagamento a fornecedores;
- Estabelecer parcerias para facilitar entrada em novos mercados e consolidação mercado nacional;
- Renegociar dívida à Banca;
- Estabelecer metas rigorosas para prazos de entrega e qualidade;
- Melhorar a gestão de stocks;
- Desenvolver plano de formação para os colaboradores.

#### **4.1.3 Acompanhamento e gestão**

Por último, terminado o processo de construção da estrutura de acompanhamento da performance, entra-se na fase em que o modelo entra em aplicação, mais concretamente recolha de informação e aferição periódica dos resultados com os objetivos traçados. De referir que apesar da estrutura estar montada, o modelo periodicamente deve ser ajustado, com o intuito de atualizar a estratégia e o *Balanced Scorecard*, definindo ações corretivas a implementar.

Uma vez que neste caso concreto se trata de um processo de implementação, nesta fase será importante rever e aferir as metas traçadas e garantir que os indicadores e metas estabelecidas não induzem a comportamentos contrários aos pretendidos, consequentemente destruindo valor para a empresa.

Na fase inicial de experimentação e teste poderão não ser definidas metas para os indicadores, com o objetivo de validar e garantir previamente a sua exequibilidade e adequação, uma vez que podem existir na realidade muitos fatores, que na fase de construção do modelo, não foram considerados.

## 4.2 Conclusão

O objetivo deste trabalho consistia em construir um modelo possível que fomentasse o alinhamento entre a estratégia formulada e implementada com o desempenho organizacional, possibilitando simultaneamente à gestão acompanhar e monitorizar a performance da empresa. Tendo em conta esta meta final, recapitulam-se os objetivos traçados e que a investigação se propunha alcançar:

1. Identificar o estado atual da empresa estudada;
2. Identificar necessidades de conhecimento/mudança;
3. Definir as mais importantes e prioritárias;
4. Construir um modelo para a empresa, que seja simultaneamente aplicável a outros casos (*best practice*).

De forma a sustentar do ponto de vista teórico e conceptual os objetivos de investigação, realizou-se numa primeira fase do trabalho uma abordagem à temática do Controlo de Gestão e o seu papel no contexto organizacional, apresentando os diferentes instrumentos que disponibiliza, com especial enfoque no *Balanced Scorecard* que se constitui como uma ferramenta de gestão estratégica.

Seguidamente foi apresentada a realidade das PME no contexto europeu e nacional, sendo introduzida a empresa estudada. Foi realizada uma caracterização da empresa, analisando a sua estrutura, áreas de negócio, modelo de governação e situação económico-financeira, procurando desta forma responder aos dois primeiros objetivos da investigação.

Após analisada a situação da organização e identificadas as necessidades, através do instrumento de gestão *Balanced Scorecard*. Foi construído o mapa estratégico da empresa, com as orientações e linhas estratégicas gerais em que as prioridades, linhas de ação, objetivos principais e indicadores de performance da empresa foram estruturados num painel segundo quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. Tendo em conta as limitações de tempo, só foi possível contar com a colaboração dos gestores da empresa na fase de caracterização e análise da mesma, sendo que toda esta fase de definição e implementação estratégica foi realizada somente tendo por base esses inputs iniciais.

O presente trabalho tinha ainda como objetivos contribuir para:

- Concentrar a atenção dos gestores na informação de gestão realmente importante para o negócio;
- Promover o alinhamento entre a estratégia definida e o desempenho da empresa, garantindo o acompanhamento e monitorização da performance;
- Facilitar o acesso à informação de gestão e a tarefa de acompanhamento da performance da organização;
- Reduzir os tempos de obtenção e de divulgação da informação e tomada de medidas corretivas;
- Inovar na forma de comunicação e de divulgação da informação de gestão, num conceito de visualização automatizada e interativa dos indicadores do *Balanced ScoreCard*, ou seja, na medida do possível, o conceito idealizado é a informação ir ao encontro do utilizador.

Relativamente a estes objetivos secundários conclui-se que foram parcialmente alcançados. Foi possível desenvolver uma ferramenta que efetivamente garante maior focalização no definido como estratégico e que promove maior alinhamento entre essas prioridades estratégicas e o comportamento organizacional. Na medida em que foi construído um quadro síntese com os indicadores chave, é possível afirmar também que o trabalho contribui para clarificar, facilitar e acelerar o acesso à informação de gestão, e desta forma possibilitar a tomada (se necessário) de medidas corretivas. No entanto, relativamente ao último objetivo - porventura o mais ambicioso - não foi possível por limitações de tempo (e também de âmbito do trabalho) realizar a ligação entre o quadro de indicadores definido e a sua implementação prática na empresa, pelo que o objetivo de implementar um sistema de visualização automatizada e interativa dos indicadores do *Balanced Scorecard* não foi completado.

Por último, conclui-se que o objetivo geral implícito do trabalho, que era constituir um ponto de partida e demonstrar a exequibilidade da aplicação prática destes conceitos de gestão a este tipo de organização foi alcançado plenamente.

Naturalmente, e como qualquer outro trabalho, este encontra-se inacabado. Após a formulação e construção do sistema de monitorização e acompanhamento apresentado, falta a parte mais importante: o acompanhamento e monitorização da performance, implicando para tal o seu funcionamento na prática, situação que extrapola o âmbito do presente trabalho. Convém mais uma vez salientar que a transposição linear deste modelo proposto para a realidade de uma qualquer empresa ou até mesmo da empresa

estudada terá uma forte probabilidade de não ter sucesso, sendo que relativamente a esta empresa, o simples facto de a construção do modelo não ter sido realizada em conjunto com os gestores pode significar o falhanço de todo o projeto, por não haver envolvimento na definição dos objetivos, estabelecimento de indicadores e metas.

Por último, julga-se relevante o desenvolvimento de trabalhos que abordem o tema do acompanhamento e monitorização da performance e ligação desta ao sistema de avaliação de desempenho e incentivos.

## 5. Bibliografia

### Monografias (livros):

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay (2003), *Management Control Systems* (11ª ed.), Singapore: McGraw-Hill.

Applegate, Lynda M., R.D. Austin e F.W. McFarlan (2007), *Corporate Information Strategy and Management*, Nova Iorque: McGraw-Hill International Edition.

Azevedo, Mário (2009), *Teses, relatórios e trabalhos escolares: sugestões para estruturação da escrita* (7ª ed.), Lisboa: Universidade Católica Editora.

Carvalho, José Crespo; Filipe, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia* (2ª ed), Lisboa: Edições Sílabo.

Drury, Colin (2004), *Management and cost accounting* (6ª ed.), Londres: Thomson.

Dul, Jan; Hak, Tony (2008), *Case study methodology in business research*, Burlington: butterworth.Heinemann.

Ferreira, Aldónio; Gomes, Delfina; Ribeiro, João; Oliveira, João; Moreira, José; Ferreira, Leonor; Rodrigues, Lúcia; Sarmiento, Manuela; Major, Maria João; Robalo, Rui, Vieira, Rui; Pereira, Samuel (2009), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Lisboa: Escolar Editora.

Gomes, Agostinha Patrícia; Carvalho, João Baptista; Ribeiro, Nuno Adriano; Nogueira, Sónia Paula (2007), *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública*, Lisboa: Publisher Team.

Hine, Damian; Carson, David (2007), *Innovative methodologies in enterprise research*, Cheltenham: Edward Elgar.

Horngreen, Charles T., Sundem, Gary L. (1993), *Introduction to management accounting*, Englewood Chiffs: Prentice-Hall International.

Horngreen, Charles T., Datar, Srikant M., Foster, George (2005), *Cost accounting: a managerial emphasis* (12ª ed.), Upper Saddle River: Prentice- Hall.

Horngreen, Charles T. (2005), *Management and cost accounting* (3ª ed.), Essex: Pearson Education.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996), *The Balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2000), *The Strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston: Harvard Business School.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2004), *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcome*, Boston: Harvard Business School.

Laudon, K.C e J.P. Laudon (2007), *Management Information Systems: Managing the digital firm* (10ª ed), Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Levy, M. e P. Powell (2005), *Strategies for Growth in SMEs – The Role of Information and Information Systems*, Oxford: Elsevier.

Meyer, Marshall W. (2002), *Rethinking performance measurement: Beyond Balanced scorecard*, Cambridge: Cambridge University Press.

Niven, Paul R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance*, New Jersey: John Wiley & Sons.

Niven, Paul R. (2006), *Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results* (2ª ed), New Jersey: John Wiley & Sons.

Parmenter, David (2007), *Key performance indicators*, New Jersey: John Wiley and Sons

Person, Ron (2009), *Balanced Scorecards and Operational dashboards with Microsoft Excel*, Santa Rosa: Tor Consulting.

Pinto, Francisco (2007), *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos Serviços Públicos*, Lisboa: Edições Sílabo.

Rascão, J. (2004), *Sistemas de Informação para as Organizações – A Informação Chave para a Tomada de Decisão*, Lisboa: Edições Sílabo.

Rodrigues, José Azevedo; Neves, João Carvalho, Jordan, Hugues (2008), *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Lisboa: Áreas Editora.

Rodrigues, José Azevedo; Simões, Ana Maria (2008), *Analisar a Performance Financeira – Uma visão multidimensional*, Lisboa: Áreas Editora.

Rodrigues, José Azevedo; Simões, Ana Maria (2009), *Descentralizar e responsabilizar por resultados*, Lisboa: Áreas Editora.

Russo, João (2009), *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5ª ed), Lisboa: Lidel – Edições técnicas.

Santos, Rui Almeida (2006), *Balanced Scorecard em Portugal*, Cascais: Gestão Plus.

Serrano, António, M. Caldeira e A. Guerreiro (2004), *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Lisboa: FCA – Editora de Informática.

Yin, Robert (2003), *Case Study research: design and methods* (3ª ed.), Thousand Oaks: Sage.

**Working papers:**

Georges, Patrick M. (1999), Management cockpit: Transformando estratégia em ação, SAP Brasil.

Georges, Patrick M. (2004), How can executives improve their personal productivity. The new economy analyst report Dec29, 2004, Juergen Daum.

Haulet, C. (2008), Management with cockpit, [www.management-cockpit.net](http://www.management-cockpit.net)

Hirschhorn, Larry (2002), Harvard Business Review, Julho 2002.

McAdam, Rodney (2000), Quality models in a SME context: a critical perspective using a grounded approach, International Journal of Quality & Reliability Management, vol 3, 305-325.

**Referências retiradas da internet:**

Biasca, Rod (2000), Performance Management: El Tablero de Comando, recuperado em 2012, 10 de Abril, [http://www.biasca.com/tablero\\_comando/archivos/Metodologia\\_Utilizada.doc](http://www.biasca.com/tablero_comando/archivos/Metodologia_Utilizada.doc).

European Commission (2012), Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm).

European Commission (2012), Small and Medium Enterprises, recuperado em 2012, 2 de Abril, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm).

IAPMEI (2012), Sobre as PME, recuperado em 2012, 17 de Janeiro, <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>.

LINI (2012), Empreendedorismo e inovação nas PME em Portugal: a rede PME Inovação COTEC, recuperado em 2012, 20 de Março, [http://www.planotecnologico.pt/document/COTEC\\_sumario\\_executivo.pdf](http://www.planotecnologico.pt/document/COTEC_sumario_executivo.pdf).

Marçalo, P. (2008), Investimento das PME's, recuperado em 2012, 25 de Março, [http://www.idc.com/portugal/press/pr\\_2008-09-18.jsp](http://www.idc.com/portugal/press/pr_2008-09-18.jsp).

## 6. Apêndice I – Guiões Entrevistas

### 1. Entrevista Direção

#### Objetivos

1. Conhecer (se existir) o processo de planeamento, definição e formulação estratégica e correspondentes objetivos;
2. Compreender o processo de gestão interna nomeadamente planeamento e acompanhamento de resultados.
3. Conhecer o processo de tomada de decisões internas e o grau de autonomia dos departamentos.

#### Questões

1. Tendo em conta a evolução da situação económica da empresa, qual julga que será a posição da empresa dentro de 3 (anos) no mercado e perante os seus clientes, concorrentes e fornecedores? E qual gostaria que fosse?
2. O que se fez/faz/fará para materializada essa ambição?
3. Estão definidos para a empresa algum(s) objetivo(s)? Se Sim:
  - a. Qual ou quais?
  - b. Quais as condicionantes consideradas para a definição dos mesmos?
  - c. O processo decorreu em colaboração com os departamentos ou foi imposto pela direção?
4. Quais os instrumentos utilizados para a Gestão? É elaborado orçamento anual? Orçamento de tesouraria mensal?
5. Como acompanham o desempenho da empresa? São solicitados relatórios? Se sim, com que periodicidade são feitos e como são discutidos os resultados?
6. Com que periodicidade são realizadas reuniões como os chefes de departamento?
7. Quais os assuntos normalmente discutidos?
8. Os departamentos têm missão e objetivos particulares?
9. Decisões acerca de aquisição imobilizado, contratação pessoal, aquisição de matérias primas e outros materiais (prazos de pagamento, quantidades de encomenda p.e), processo de venda (prazos de recebimento, p.e) e gestão de clientes (definição de mercados e clientes alvo p.e) são tomadas pela Direção ou pelos Chefes de Departamento?

## 2. Entrevista Departamento Financeiro

### Objetivos

1. Identificar as principais tarefas do Departamento;
2. Perceber o fluxo financeiro - orçamentação e *report*;
3. Conhecer o sistema contabilístico e *software(s)* de gestão existentes;
4. Entender de que forma a informação retirada do(s) sistema(s) de informação é utilizada para a gestão.

### Questões

1. Quais são as atribuições e responsabilidades do departamento?
2. Que sistema(s) de informação/gestão utilizam?
3. Para além do cumprimento de obrigações legais, utilizam a informação do(s) sistema(s) para auxiliar no processo de tomada de decisões de gestão?
4. É elaborado orçamento anual? Orçamento de tesouraria mensal?
5. São elaborados relatórios do desempenho da empresa? Com que periodicidade são feitos?
6. Após quanto tempo fica a informação disponível e para quem? São analisados e discutidos os resultados?

## 3. Entrevista Departamento Fibra Ótica / Departamento Instalações Elétricas

### Objetivos

1. Conhecer as atribuições e organização dos departamentos;
2. Perceber o tipo de decisões de gestão tomadas pelos chefes de departamento;
3. Identificar e compreender a sua influência nos processos de:
  - a. Planeamento e previsão
  - b. Captação e gestão de novos mercados e clientes
  - c. Gestão e otimização da cadeia de produção

### Questões

1. Quais são as atribuições do departamento?
2. De que forma são tomadas decisões acerca de aquisição imobilizado, contratação pessoal, aquisição de matérias primas e outros materiais (prazos de pagamento, quantidades de encomenda p.e), processo de venda (prazos de recebimento, p.e) e gestão de clientes (definição de mercados e clientes alvo p.e)

## 7. Anexo I – Quadro da Empresa e do Sector 2010

Banco de Portugal   QUADRO DA EMPRESA E DO SETOR   SUBSISTEMA			
<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>			
Nome:	INSTALAÇÕES ESPECIAIS ELECTRONICAS, LDA		
Setor de Atividade Económica (CAE Rev.3):	43210 - Instalação elétrica		
Classe de Dimensão:	Pequenas empresas		
Localização da Sede (Distrito):	Lisboa		
Natureza Jurídica:	Sociedade por Quotas		
Maturidade:	A mais de 10 anos		
A empresa encontra-se classificada no mesmo setor de atividade económica / classe de dimensão do ano anterior (Sim/Não)?:	Não		
<b>A. CARACTERIZAÇÃO DO AGREGADO (Setor de Atividade Económica / Classe de Dimensão) (1)</b>			
Setor de Atividade Económica (CAE Rev.3):	43210 - Instalação elétrica		
Classe de Dimensão:	Pequenas empresas		
<b>Número de empresas incluídas no agregado</b>	2009		2010
	519		511
<b>Representatividade (Intervalos em percentagem)</b>	2009		2010
Em Número de empresas	90% - 95%		90% - 95%
Em Número de pessoas ao serviço	90% - 95%		90% - 95%
Em Volume de negócios	90% - 95%		90% - 95%
<b>Movimentos no agregado do ano mais recente</b>	<b>Entrada de empresas</b>	<b>Saída de empresas</b>	<b>Empresas com acontecimentos marcantes (2)</b>
Em Número de empresas	93	101	1
<b>Obs:</b>			
(1) O Agregado apresentado corresponde ao detalhe máximo disponível para a classificação da empresa (setor de atividade económica e classe de dimensão) no ano mais recente.			
(2) Empresas que sofreram no ano mais recente um acontecimento que afetou a comparabilidade dos dados face ao ano anterior.			
A informação reportada pelas empresas no Anexo A da IES (Informação Empresarial Simplificada) poderá ser ajustada para a produção dos Quadros da Empresa e do Setor na sequência do controlo de qualidade e do tratamento da informação de base efetuados pela Central de Balanços do Banco de Portugal.			

Banco de Portugal   QUADRO DA EMPRESA E DO SETOR   EUROSYSTEMA		
Ano	2010	
Empresa	- INSTALAÇÕES ESPECIAIS ELECTRONICAS, LDA	
Setor / Dimensão	43210 - Instalação elétrica   Pequenas empresas	
Distribuição das empresas do agregado (em percentagem)		
Distrito de localização da sede	Número de empresas	Volume de negócios
Porto	24%	24%
Lisboa	20%	25%
Braga	11%	9%
Outras Localizações	45%	42%
Distrito de localização dos estabelecimentos	Número de estabelecimentos	Volume de negócios
Porto	24%	24%
Lisboa	20%	25%
Braga	10%	9%
Outras Localizações	46%	41%
Natureza Jurídica	Número de empresas	Volume de negócios
Sociedade por Quotas	95%	86%
Sociedade Anónima	4%	6%
Agrup. Complém. Empresas e Agrup. Europ	1%	4%
Outras Naturezas	0%	2%
Maturidade	Número de empresas	Volume de negócios
Até 5 anos	19%	12%
De 6 a 10 anos	27%	21%
Mais de 10 anos	54%	67%

**B. INDICADORES DE SÍNTESE**

	2009		2010		2010 Posição da empresa no agregado
	Empresa	Média do agregado	Empresa	Média do agregado	
Ativo (em euros)		1 018 689	771 588	1 071 940	233
Capital próprio (em euros)		296 262	126 328	300 616	294
Volume de negócios (em euros)		1 148 634	763 095	1 147 879	255
Total de rendimentos líquidos (em euros)		1 161 857	772 426	1 171 466	255
Valor acrescentado bruto - VAB (em euros)		425 786	404 146	392 198	189
Resultado líquido do período (em euros)		38 914	- 4	24 968	-
Vendas e serviços prestados ao exterior (em euros)		37 790		47 426	
Compras de bens e serviços ao exterior (em euros)		38 840	82 316	39 039	25
Número de pessoas ao serviço		19	15	19	256
Rendibilidade dos capitais próprios (%)		13,14	0,00	8,31	-

**Volume de Negócios - Informação desagregada por distrito de localização da sede / natureza jurídica / maturidade**

2010	Localização da Sede		Natureza Jurídica		Maturidade	
	Lisboa		Sociedade por Quotas		A mais de 10 anos	
	Empresa	Média do agregado	Empresa	Média do agregado	Empresa	Média do agregado
Volume de negócios (em euros)	763 095	1 459 925	763 095	1 047 350	763 095	1 411 386

**Volume de Negócios (em euros) - Distribuição por distrito de localização dos estabelecimentos das empresas**

	2010		2010	
	Empresa	Média do agregado	Empresa	Média do agregado
Aveiro		923 047	Porto	1 103 728
Beja		723 938	Santarém	921 881
Braga		941 840	Setúbal	1 055 595
Bragança		764 204	Viana do Castelo	1 278 100
Castelo Branco		1 475 105	Vila Real	698 507
Coimbra		924 898	Viseu	2 240 057
Évora		601 098	Angra do Heroísmo	893 934
Faro		694 555	Horta	
Guarda		928 961	Ponta Delgada	741 420
Leiria		1 414 318	Funchal	852 653
Lisboa	763 095	1 424 631	Exterior (fora de Portugal)	41 478
Portalegre		542 034	Localização não identificada	



Ano | 2010  
 Empresa | - INSTALAÇÕES ESPECIAIS ELECTRONICAS, LDA  
 Setor / Dimensão | 43210 - Instalação elétrica | Pequenas empresas

### C. BALANÇO (continua)

Unidade: Euros

	2009		2010	
	Empresa	Média do agregado	Empresa	Média do agregado
<b>ATIVO</b>		<b>1 018 669</b>	<b>771 588</b>	<b>1 071 940</b>
Ativo não corrente		185 694	138 447	188 684
Ativos fixos tangíveis (3)		170 813	138 447	171 034
Ativos Intangíveis (4)		1 436		864
Investimentos financeiros		9 129		13 163
Acionistas/sócios (5)		4 234		3 210
Ativos por impostos diferidos		80		392
Ativo corrente		832 975	633 141	883 257
Inventários e ativos biológicos consumíveis		126 408	190 185	121 206
Clientes		460 870	316 897	525 632
Estado e outros entes públicos		32 577		28 328
Acionistas/sócios (5)		7 193		8 293
Diferimentos		9 643	4 390	8 570
Outros ativos correntes		88 413	119 860	84 627
Dos quais: Instrumentos financeiros			1 500	6 261
Ativos líquidos não correntes detidos para venda		- 300		2
Caixa e depósitos bancários		108 170	1 790	106 599

#### Obs:

(3) Inclui Ativos Biológicos de Produção e Propriedades de Investimento.

(4) Inclui Goodwill.

(5) A separação corrente/não corrente não se aplica às empresas que submeteram informação de acordo com o regime de microentidades.

## C. BALANÇO (continuação)

Unidade: Euros

	2009		2010	
	Empresa	Média do agregado	Empresa	Média do agregado
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>		<b>1 018 669</b>	<b>771 588</b>	<b>1 071 940</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>		<b>296 262</b>	<b>126 328</b>	<b>300 616</b>
Capital realizado		74 894	30 000	78 800
Outros instrumentos de capital próprio		30 245		28 981
Reservas e resultados transitados		141 490	95 838	160 728
Outras rubricas do capital próprio		10 919		9 194
Dos quais: Ajustamentos em ativos financeiros		205		823
Dos quais: Excedentes de revalorização		9 263		7 844
Resultado líquido do período		38 914	492	24 932
Dividendos antecipados				
<b>PASSIVO</b>		<b>722 407</b>	<b>645 260</b>	<b>771 324</b>
<b>Passivo não corrente</b>		<b>136 140</b>	<b>190 511</b>	<b>154 701</b>
Provisões		3 435		3 594
Financiamentos obtidos		115 785	190 511	140 903
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		477		1 032
Passivos por impostos diferidos		743		874
Outras contas a pagar		15 721		8 299
<b>Passivo corrente</b>		<b>586 267</b>	<b>454 749</b>	<b>616 623</b>
Fornecedores		290 504	78 278	318 989
Estado e outros entes públicos		45 021	28 420	45 291
Financiamentos obtidos		114 925	301 840	128 978
Diferimentos		25 000		18 858
Outros passivos correntes		110 817	48 213	108 529
Dos quais: Instrumentos financeiros				3 194
<b>EQUILÍBRIO FINANCEIRO</b>				
Fundo de manei		246 708	178 392	266 633
Necessidades cíclicas de exploração		619 855	507 081	675 185
Recursos cíclicos de exploração		335 525	104 698	362 261
Necessidades(+) / Recursos(-) de fundo de manei		284 331	402 385	312 905
Tesouraria líquida		- 37 823	- 223 993	- 46 272

## D. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS (continua)

	Unidade: Euros			
	2009		2010	
	Empresa	Média do agregado	Empresa	Média do agregado
<b>TOTAL DE RENDIMENTOS LÍQUIDOS</b>		<b>1 161 857</b>	<b>772 426</b>	<b>1 171 456</b>
Volume de negócios		1 148 634	763 095	1 147 879
Dos quais: Serviços prestados			577 348	813 842
Subsídios à exploração		1 229		1 370
Variação nos inventários da produção		- 6 707		- 3 690
Trabalhos para a própria entidade		588		554
Outros rendimentos		15 997	9 331	24 437
Dos quais: Rendimentos suplementares		2 519		3 708
Dos quais: Rendimentos e ganhos em investimentos financeiros e meios financeiros líquidos			35	8 019
Juros e rendimentos similares obtidos		2 118		905
<b>Produção</b>		<b>1 146 261</b>	<b>763 095</b>	<b>1 149 819</b>
<b>Vendas e serviços prestados ao exterior</b>		<b>37 790</b>		<b>47 426</b>
<b>TOTAL DE GASTOS LÍQUIDOS</b>		<b>1 122 943</b>	<b>771 934</b>	<b>1 146 523</b>
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		438 177	215 001	448 588
Fornecimentos e serviços externos		278 655	139 960	306 367
Gastos com o pessoal		308 104	349 459	303 514
Dos quais: Remunerações			294 830	242 050
Dos quais: Encargos sobre remunerações			51 630	44 363
Imparidades (perdas/reversões) e variações (aumentos/reduções) de justo valor		7 488		7 234
Dos quais: Em clientes e outras dívidas a receber				6 898
Dos quais: Em inventários e ativos biológicos consumíveis				- 51
Dos quais: Em instrumentos financeiros e investimentos financeiros				191
Provisões (aumentos/reduções)		5 838		1 698
Outros gastos		17 845	17 868	27 854
Dos quais: Impostos indiretos		3 643	3 987	2 669
Dos quais: Gastos e perdas em investimentos financeiros e outros gastos e perdas de financiamento			12 822	11 379
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		29 228	28 521	28 699
Juros e gastos similares suportados		21 080	20 301	11 192
Imposto sobre o rendimento do período		16 533	825	13 380
<b>Consumos intermédios</b>		<b>720 475</b>	<b>358 948</b>	<b>757 622</b>
<b>Compras de bens e serviços ao exterior</b>		<b>38 840</b>	<b>82 316</b>	<b>39 038</b>
<b>Juros suportados de financiamentos obtidos</b>		<b>16 080</b>	<b>20 274</b>	<b>10 147</b>

**D. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS (continuação)**

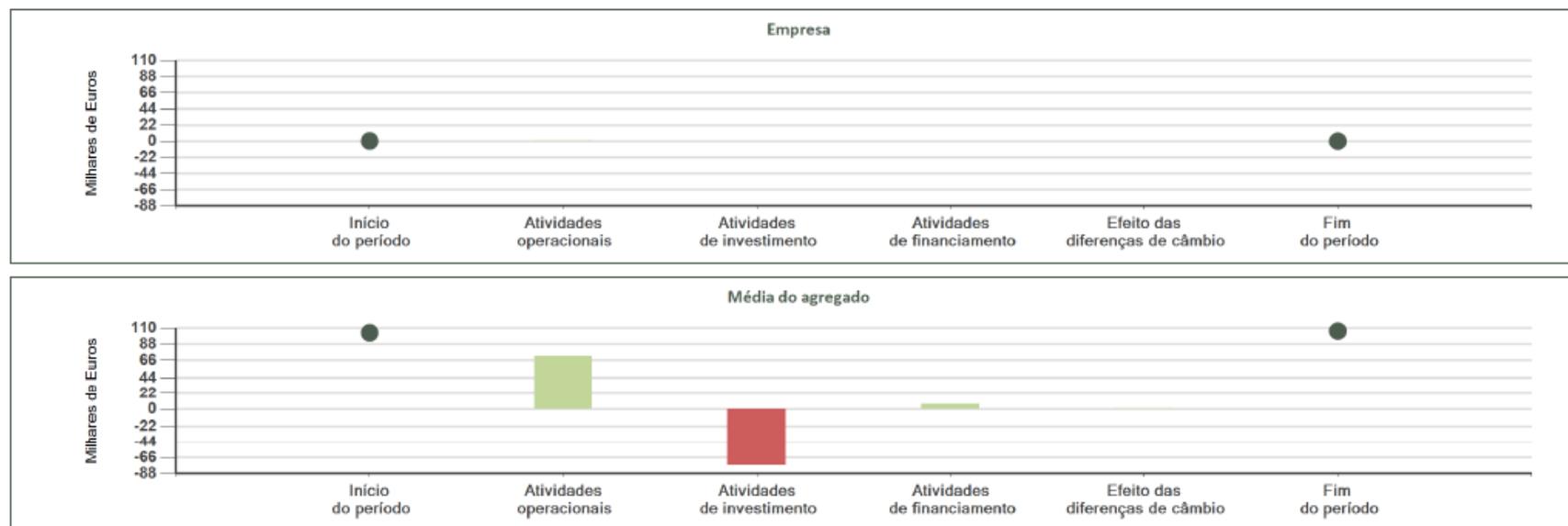
Unidade: Euros

	2009		2010	
	Empresa	Média do agregado	Empresa	Média do agregado
<b>RESULTADOS ECONÓMICOS DA ATIVIDADE</b>				
Valor acrescentado bruto - VAB		425 788	404 148	392 198
Resultado de exploração			62 926	78 850
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos - EBITDA		103 835	50 139	75 299
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) - EBIT		74 408	21 618	49 600
Resultado antes de impostos - EBT		55 446	822	38 347
Resultado líquido do período		38 914	- 4	24 966
Dos quais: Resultado das atividades descontinuadas (líquido de impostos)		267		208
Autofinanciamento		81 463	28 517	60 597

**E. FLUXOS DE CAIXA**

	Unidade: Euros	
	2010	
	Empresa	Média do agregado
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>288</b>	<b>71 981</b>
Recebimentos de clientes		1 196 800
Pagamentos a fornecedores		- 809 988
Outros recebimentos líquidos de pagamentos operacionais	288	- 314 830
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>		<b>- 75 845</b>
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>		<b>6 269</b>
<b>VARIAÇÃO DE CAIXA E SEUS EQUIVALENTES</b>	<b>288</b>	<b>2 406</b>
Efeito das diferenças de câmbio		0
Caixa e seus equivalentes no início do período	288	103 651
Caixa e seus equivalentes no fim do período		106 057

**Decomposição da variação de caixa e seus equivalentes**



## F. RÁCIOS ECONÔMICO-FINANCEIROS (continua)

	2009							2010						
	Empresa	Agregado						Empresa	Agregado					
		Nº emp	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Média aparada (6)	Média do agregado (7)		Nº emp	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Média aparada (6)	Média do agregado (7)
<b>Liquidez</b>														
Liquidez geral (%)		519	111,19	141,81	203,22	162,47	142,08	139,23	511	115,59	150,09	202,55	165,69	143,24
Liquidez reduzida (%)		519	87,63	119,12	173,76	137,37	120,52	97,41	511	97,20	129,07	179,50	143,31	123,58
<b>Estrutura financeira</b>														
Autonomia financeira (%)		519	15,21	27,65	41,75	29,06	29,08	16,37	511	15,23	27,54	42,61	29,16	28,04
Taxa de endividamento (%)		514	219,12	327,79	576,28	426,26	343,84	610,78	506	206,56	319,89	551,31	406,68	366,58
Solvabilidade geral (%)		519	17,93	38,21	71,67	50,37	41,01	19,58	511	17,97	38,00	74,24	51,18	38,97
Cobertura dos ativos não correntes (%)		508	132,36	262,76	591,19	416,97	232,86	228,85	499	146,82	275,69	598,67	457,82	241,31
<b>Financiamento</b>														
Peso do passivo remunerado (%)		519	8,38	23,15	41,71	25,36	31,93	76,30	511	11,52	30,62	50,97	30,99	34,99
Custo dos financiamentos obtidos (%)		404	3,39	5,88	10,74	7,64	6,97	4,12	392	1,45	2,75	5,01	3,42	3,78
Efeito dos juros suportados (%)		471	46,24	78,17	95,03	70,18	74,52	3,80	434	62,51	87,69	98,36	79,36	78,90
<b>Rendibilidade</b>														
Rendibilidade dos capitais próprios (%)		496	3,04	9,67	26,09	15,42	13,14	0,00	478	1,75	6,94	19,33	10,36	8,31
Efeito da atividade de exploração								0,08	419	0,06	0,09	0,14	0,10	0,07
Efeito da atividade de financiamento								0,23	419	1,70	2,43	3,90	2,98	2,81
Efeito das restantes atividades financeiras								0,34	419	0,40	0,58	0,76	0,58	0,62
Efeito fiscal								0,00	419	0,61	0,73	0,83	0,71	0,65
Rendibilidade do ativo (%)		519	5,63	9,03	15,27	10,81	10,17	6,50	511	3,39	6,81	11,87	7,51	7,03
Rendibilidade das vendas (%)								8,25	511	3,72	6,70	10,78	7,08	6,87
VAB em percentagem da produção (%)		519	31,37	40,13	53,41	43,03	37,15	52,96	511	30,85	39,65	52,46	42,22	34,11
EBITDA em percentagem do volume de negócios (%)		519	4,63	8,07	12,48	8,71	9,02	6,57	511	3,16	6,17	9,46	6,25	6,56
Necessidades(+) / Recursos(-) de fundo de maneo em percentagem do volume de negócios (%)		519	9,57	23,70	39,74	25,41	24,75	52,73	511	11,13	24,09	40,99	27,16	27,26

## Obs:

(6) Média aparada - média calculada a partir dos rácios individuais das empresas do agregado excluindo os valores extremos da distribuição.

(7) Média do agregado - corresponde ao rácio do agregado, ou seja, ao rácio entre o valor do somatório dos resultados das empresas para o numerador e o valor do somatório dos resultados das empresas para o denominador.

## F. RÁCIOS ECONÔMICO-FINANCEIROS (continuação)

	2009							2010						
	Empresa	Agregado						Empresa	Agregado					
		Nº emp	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Média aparada (6)	Média do agregado (7)		Nº emp	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Média aparada (6)	Média do agregado (7)
<b>Risco</b>														
Grau de alavancagem combinada							7,79		408	5,97	13,07	25,40	17,39	10,25
Grau de alavancagem da atividade de exploração								6,49	420	3,38	4,98	7,50	5,78	4,98
Grau de alavancagem da atividade de financiamento								26,30	420	1,02	1,13	1,52	1,37	1,27
Grau de alavancagem das restantes atividades financeiras								2,91	420	1,32	1,74	2,52	2,00	1,62
<b>Atividade</b>														
Prazo médio de recebimentos (nº dias)		519	79	117	184	123	129	132	511	82	125	181	133	147
Prazo médio de recebimentos face ao exterior (nº dias)		73	0	0	35	26	63		89	0	0	145	74	119
Prazo médio de pagamentos (nº dias)		518	65	115	179	127	131	50	510	65	107	164	118	133
Prazo médio de pagamentos face ao exterior (nº dias)		140	0	0	16	28	61	0	121	0	0	4	22	62
Prazo médio de rotação dos inventários (nº dias)		492	10	60	185	115	106	187	487	8	55	148	96	97
Rotação do ativo (nº vezes)		519	0,89	1,20	1,55	1,25	1,13	0,99	511	0,83	1,18	1,56	1,23	1,07
<b>Técnicos</b>														
Coefficiente VAB / Ativos fixos não financeiros		500	1,70	3,45	7,71	5,87	2,47	2,92	490	1,54	3,18	8,10	5,63	2,28
Coefficiente VAB / Gastos com o pessoal		519	1,15	1,30	1,54	1,35	1,38	1,18	507	1,10	1,25	1,43	1,29	1,29
Coefficiente Ativos fixos não finan. / Gastos com o pessoal		519	0,15	0,38	0,79	0,49	0,56	0,40	507	0,14	0,36	0,80	0,50	0,57
<b>Repartição dos rendimentos</b>														
Fornecedores (%)		519	45,88	58,92	67,36	55,82	61,70	45,95	511	45,69	59,37	68,25	56,65	64,45
Pessoal (%)		519	21,63	30,40	40,76	32,72	26,52	45,24	511	21,65	31,38	44,07	34,29	25,91
Bancos e outros financiadores (%)		519	0,20	0,88	1,92	1,20	1,38	2,63	511	0,08	0,39	1,12	0,67	0,87
Estado (%)		519	0,69	1,15	2,01	1,43	1,79	0,66	511	0,54	1,02	1,77	1,22	1,46
Empresa - autofinanciamento (%)		519	3,12	5,89	9,93	6,78	7,01	3,69	511	2,19	4,79	8,25	5,03	5,17
Restantes (%)		519	0,42	0,92	1,86	1,30	1,60	1,82	511	0,41	1,14	2,39	1,57	2,15

## Obs:

(6) Média aparada - média calculada a partir dos rácios individuais das empresas do agregado excluindo os valores extremos da distribuição.

(7) Média do agregado - corresponde ao rácio do agregado, ou seja, ao rácio entre o valor do somatório dos resultados das empresas para o numerador e o valor do somatório dos resultados das empresas para o denominador.

## G. RÁCIOS ECONÔMICO-FINANCEIROS EUROPEUS (continua)

	2010	2009								
		Atividades especializadas de construção								
		Empresa	Áustria			Bélgica			Espanha	
1ºQ	2ºQ		3ºQ	1ºQ	2ºQ	3ºQ	1ºQ	2ºQ	3ºQ	
<b>Rendibilidade</b>										
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	0,00	1,32	17,65	42,36	- 0,60	8,44	21,06	- 8,69	3,87	14,34
Rotação do ativo (nº vezes)	0,99	1,42	1,99	2,82	0,98	1,56	2,29	0,72	1,24	1,99
Rendibilidade das vendas (%)	8,25	4,09	7,39	12,32	4,05	9,45	17,04	- 4,98	4,59	9,52
VAB em percentagem do volume de negócios (%)	54,04	33,66	41,77	50,56	11,43	23,87	36,90	31,30	44,15	57,33
<b>Estrutura financeira</b>										
Autonomia financeira (%)	16,37	3,92	23,33	44,28	19,14	39,62	64,19	2,93	21,75	48,59
Dívidas a instituições de crédito (total) / Ativo total (%)	63,65	3,06	24,60	47,27	0,00	8,82	26,59	0,00	7,13	29,00
Dívidas a instituições de crédito a MLP / Ativo total (%)	24,69	0,00	0,00	18,07	0,00	4,52	20,33	0,00	0,36	16,01
Dívidas a instituições de crédito de CP / Ativo total (%)	38,96	0,00	10,60	28,39	0,00	0,00	1,10	0,00	0,00	7,22
<b>Estrutura do ativo</b>										
Investimentos financeiros / Ativo total (%)	0,00	0,00	0,36	2,87	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,35
Imobilizações corpóreas / Ativo total (%)	17,94	6,15	16,26	33,90	9,12	23,16	43,27	4,38	15,66	36,56
Disponibilidades / Ativo total (%)	0,43	0,90	5,77	17,16	2,32	10,99	28,86	1,91	8,17	23,06
<b>Taxa de cobertura da amostra</b>										
Em relação ao número de empresas (%)		14,01			97,46			9,92		
Em relação ao volume de negócios (%)		80,85								
Em relação ao número de pessoas ao serviço (%)		72,66						16,42		

**G. RÁCIOS ECONÔMICO-FINANCEIROS EUROPEUS (continuação)**

	2010	2009								
	Empresa	Atividades especializadas de construção								
		França			Itália			Portugal		
		1ºQ	2ºQ	3ºQ	1ºQ	2ºQ	3ºQ	1ºQ	2ºQ	3ºQ
<b>Rendibilidade</b>										
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	0,00	8,90	17,28	31,18	0,42	5,77	17,10	0,00	8,84	26,68
Rotação do ativo (nº vezes)	0,99	1,61	2,05	2,53	0,79	1,08	1,40	0,53	0,99	1,57
Rendibilidade das vendas (%)	8,25	2,88	5,79	10,08	3,68	5,99	9,81	1,41	7,70	15,30
VAB em percentagem do volume de negócios (%)	54,04	32,16	39,93	47,57	18,05	25,70	35,71	27,00	40,51	56,57
<b>Estrutura financeira</b>										
Autonomia financeira (%)	16,37	21,50	35,08	49,01	8,56	16,10	29,24	6,92	23,53	48,21
Dívidas a instituições de crédito (total) / Ativo total (%)	63,65	0,17	4,04	12,27	7,20	22,22	37,11	0,00	0,00	13,60
Dívidas a instituições de crédito a MLP / Ativo total (%)	24,89	0,00	2,40	8,27	0,00	2,18	8,54	0,00	0,00	0,00
Dívidas a instituições de crédito de CP / Ativo total (%)	38,96	0,00	0,00	0,54	3,32	15,22	27,87	0,00	0,00	6,95
<b>Estrutura do ativo</b>										
Investimentos financeiros / Ativo total (%)	0,00	0,08	0,41	1,15	0,02	0,38	2,56	0,00	0,00	0,00
Imobilizações corpóreas / Ativo total (%)	17,94	3,04	6,90	13,57	2,28	7,85	19,91	1,24	8,49	22,76
Disponibilidades / Ativo total (%)	0,43	4,57	17,00	34,12	0,49	2,81	9,64	2,15	8,99	26,43
<b>Taxa de cobertura da amostra</b>										
		França			Itália			Portugal		
Em relação ao número de empresas (%)					2,27			87,84		
Em relação ao volume de negócios (%)					32,07			93,94		
Em relação ao número de pessoas ao serviço (%)								91,67		