



O *Balanced Scorecard* como Catalisador da Auto-Suficiência das
PME Portuguesas - Estudo de Caso

Luciana Pedrosa de Oliveira Caseiro

Projecto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:

Prof. Doutora Alexandra Fernandes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School

Departamento de Ciências de Gestão

Abril 2013

Agradecimentos

Este trabalho levou bastante tempo a estar concluído, tempo a mais até!

Não posso deixar de agradecer à minha orientadora, a professora Alexandra Fernandes, que me apoiou e orientou mesmo perante os meus “desaparecimentos” frequentes! Na altura necessária houve apoio e palavras motivadoras que fizeram com que este trabalho fosse finalizado.

Aos meus pais que muita paciência tiveram e que, em alguns momentos, não acreditaram que algum dia terminasse este trabalho. Mesmo assim, reforçaram, vezes sem conta, o seu apoio e também a sua compaixão perante a necessidade e importância de terminar este capítulo da minha vida. Este trabalho foi claramente a fuga à disciplina, ao método, à organização e à paciência de qualquer um. Um obrigada especial ao meu pai pela orientação profissional que me deu e continua a dar, não fosse ele próprio, um empreendedor, um conhecedor da realidade das empresas nacionais mas também do mercado internacional. À minha mãe que nos momentos mais inesperados me perguntava por este trabalho e eu lhe respondia sempre “está quase!” Um especial agradecimento também a ela, pela perseverança, esperança, e acreditar que teve em mim.

Inevitavelmente a todos os que me apoiaram de forma directa ou indirecta. Muitos deles nem sabem que me ajudaram ou o quanto me ajudaram. A ti, Carlos Pedro, obrigada pelo teu incondicional apoio e acreditar, motivação e apoio logístico na impressão e entrega deste trabalho estando eu a tantos quilómetros de distância.

“Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail better.”

Samuel Beckett

Índice

Siglas e Abreviaturas

Sumário

Abstract

1. Introdução.....	7
1.1 Contexto, Pertinência e Objectivos do Estudo	8
2. Do Controlo de Gestão à Gestão Estratégica.....	10
2.1 O Balanced Scorecard - o seu contributo para medir e potenciar os activos intangíveis e concretizar a estratégia da organização.....	15
2.2 O Balanced Scorecard e o apoio à Gestão Estratégica em Empresas Americanas – dados do Balanced Scorecard Best Practices Poll 2008	26
3. Portugal e os Níveis de Produtividade e Eficácia.....	31
3.1 Caracterização do Tecido Empresarial Português - Estudo sobre Estatísticas Estruturais das Empresas: Micro, Pequenas e Médias Empresas	31
3.2 Evolução do Sector Empresarial Português	35
4. Metodologia.....	39
4.1 Revisão de Literatura: Estudo de Caso.....	39
4.2 Caracterização do Estudo de Caso	44
4.3 Procedimentos para a Recolha de Dados.....	45
4.4 Caracterização do Estudo de Caso - O Balanced Scorecard.....	49
5. Plano de Implementação de um Balanced Scorecard numa PME.....	61
6. Conclusão e Limitações.....	66
7. Referências Bibliográficas.....	69
8. Anexos	73
8.1 Entrevista Semi-Estruturada e Respostas	74
8.2 Mapas Estratégicos de Capital Humano e Capital Informação	80

Siglas e Abreviaturas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

BSC - Balanced Scorecard

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

PME - Pequenas e Médias Empresas

ONG - Organizações Não Governamentais

Notas adicionais:

Este trabalho encontra-se escrito de acordo com a antiga ortografia da Língua Portuguesa.

Sumário

O tecido empresarial português é em 99,6% constituído por micro, pequenas e médias empresas. Portugal é, por isto, um país de PME. Dado as características particulares desta tipologia de empresas, este trabalho pretende dissimular a complexidade, dificuldade de implementação e investimento associado aos sistemas de gestão estratégica e à gestão dos recursos humanos neste tipo de empresas através do *Balanced Scorecard*.

Em termos metodológicos será apresentado um estudo de caso bem como um possível plano de acção como ponto de partida para a mudança organizacional.

Este trabalho pretende, então, dar um contributo útil a cada empresa que acredite que a mudança pode surgir de dentro e para dentro. Ou seja, que com as ferramentas aliadas ao *Balanced Scorecard* aqui descritas se possa pensar critica e estrategicamente os seus constrangimentos financeiros, estruturais, processuais e de recursos humanos e que, de forma auto-suficiente, consiga responder às suas necessidades, compromissos e obrigações.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, PME Portuguesas, Estudo de Caso, Estratégia Organizacional

Sistema de classificação JEL (Journal Economics Literature)

- L1 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance
- L2 - Firm Objectives, Organization, and Behavior
- O - Economic Development, Technological Change, and Growth

Abstract

The Portuguese business context is composed in 99,6% of micro, small and medium companies. Given the particular characteristics of this kind of enterprises, this paper aims to demystify the complexity of strategic management systems' implementation and with the associated cost with human resources management and development.

In terms of methodology will be presented a case study and a possible action plan as a starting point for organization change toward high performance.

Through *Balanced Scorecard* model we show how can each SME start the organizational change journey and which steps they can follow to achieve better results. Thereby, companies will be able to think themselves both in a critically and strategically perspective and so that solve their financial constraints, internal processes and HR structures and be self-sufficient when regard to accomplish their needs, commitments and obligations.

Keywords: Balanced Scorecard, Portuguese Small and Medium Enterprises, Case Study, Organizational Strategy

Journal Economics Literature (JEL) Classification System

- L1 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance
- L2 - Firm Objectives, Organization, and Behavior
- O - Economic Development, Technological Change, and Growth

1. Introdução

Muito se tem escrito sobre a crescente importância do conhecimento e do seu papel na criação de valor nas organizações. No entanto a grande problemática encontra-se na forma como o conhecimento pode ser medido ou mensurado de forma a que seja gerível, ideia atribuída comumente a Peter Drucker mas também utilizada nos trabalhos de Kaplan e Norton, “se não se consegue medir, então não se consegue gerir” (Kaplan & Norton, 1996: 21). E aqui reside o problema de muitas organizações. É um facto que estas vivem do conhecimento, daí fazerem cada vez mais um efectivo esforço e investimento nos seus recursos humanos. Contudo, a problemática é maior quando pensamos em como medir esses activos intangíveis como o conhecimento, de forma a que sejam passíveis de serem geridos e, por isto, serem considerados como real valor da organização. Encontramo-nos na era das tecnologias de informação, era esta crucial para o desenvolvimento de sistemas integrados que permitem às organizações gerirem (planear, organizar, liderar e controlar) os níveis de eficácia e de desempenho. Só desta forma conseguirão repensar-se: potenciar os seus recursos humanos, desenvolver processos internos de excelência, maximizar o serviço ao cliente, resultando num maior sucesso financeiro junto dos seus investidores.

Esta é, ou deveria ser, uma problemática-chave nas organizações, independentemente da sua dimensão, do seu sector de actividade ou mercado a que se dirige ou em que actua.

Sendo Portugal um país composto maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas, consideramos que seria interessante perceber como poderá funcionar um sistemas de gestão estratégico como o *Balanced Scorecard* (BSC) nas mesmas.

1.1 Contexto, Pertinência e Objectivos do Estudo

A Empresa A tem como *core business* a comercialização de equipamentos e acessórios para a indústria, em especial para a indústria metalomecânica e de moldes para plásticos e conta já com cerca de 32 anos de actividade. A Empresa B, foi constituída em 2001, com a finalidade exclusiva de produzir, em regime de subcontratação, eléctrodos e peças em grafite. Desenvolvia inicialmente actividade no âmbito de projecto, desenvolvimento, maquinação e controlo de eléctrodos e peças técnicas em grafite, bem como a maquinação de peças e cavidades para moldes de injeção, em aço ou alumínio. Ambas as empresas estão localizadas na zona centro de Portugal e a partir de 2011 passaram a partilhar o mesmo espaço físico. O fundador de ambas as empresas é, ainda hoje, gerente e sócio único. Por motivos de objectividade centrar-nos-emos numa só empresa, cuja actividade se encontra mais solidificada e com maior presença no mercado nacional.

A razão de escolha desta empresa prende-se com diversos factores:

- 1) trata-se de uma pequena empresa com cerca de 10 colaboradores, indo, por isso, ao encontro do tema deste trabalho - aplicar o modelo *Balanced Scorecard* a uma PME portuguesa;
- 2) trata-se de uma empresa familiar e, por isso, com acesso facilitado à mais diversa informação necessária quer para o entendimento do negócio em particular quer para o desenvolvimento de um eventual plano de mudança e de renovação estratégica;
- 3) a empresa apesar de contar já com 34 anos de actividade encontra-se numa fase crítica quer a nível financeiro quer a nível de desenvolvimento de negócio, parecendo essencial uma estratégia de saída ou um plano de acção que ajude a empresa a repensar-se.
- 4) a empresa desenvolve actividade comercial mas opera num sector estratégico para Portugal, o sector industrial. Também por este motivo pode ser um caso interessante de ser estudado e analisado.

Assim, o tema deste estudo centra-se por isto na aplicabilidade e pertinência da metodologia *Balanced Scorecard* como catalisador da auto-suficiência das PME portuguesas através do desenvolvimento de um estudo de caso na empresa acima descrita.

Objectivo Geral

O objectivo geral deste estudo é, através da apresentação de um estudo de caso, compreender a pertinência da metodologia *Balanced Scorecard*, desenvolvendo um possível plano de acção na reestruturação da Empresa A.

Objectivos Específicos

Após este estudo espera-se:

- Identificar a missão, visão, valores e objectivos estratégicos da Empresa A;
- Apresentar e descrever as ferramentas necessárias ao desenvolvimento da metodologia do *Balanced Scorecard*;
- Apresentar um *milestones* para planeamento das tarefas a desenvolver internamente.

2. Do Controlo de Gestão à Gestão Estratégica

Não há conceito que utilizemos com maior frequência no nosso dia-a-dia que o conceito de gestão - gestão de empresas, gestão de tempo, gestão financeira, gestão de pessoal, gestão de recursos, gestão orçamental, entre muitas outras coisas que precisam de ser geridas. Por exemplo, quando dispendemos mais dinheiro do que aquilo que era suposto ou que o nosso orçamento permite facilmente concluimos que necessitamos de fazer uma melhor gestão das nossas finanças pessoais. Aqui estamos claramente a referir-nos à necessidade de nos organizar, saber o quanto temos disponível, avaliar o que precisamos de comprar e planear como e quando vamos gastar. No final, como previsto, não teremos gasto mais do que as nossas possibilidades. Naturalmente que dependendo do contexto e da dimensão dos nossos recursos teremos de utilizar ferramentas que nos ajudem tanto no planeamento como na tomada de decisão, neste caso relativo à poupança. Assim acontece com as empresas que têm, naturalmente, uma data de recursos para gerir. Ou seja, a gestão é, por isto, a actividade ou processo de planear, dirigir e controlar uma organização tendo em conta os seus recursos, a sua estrutura e a sua capacidade de produção de um produto ou serviço. A gestão prende-se com a utilização racional e controlada de certos recursos disponíveis feita em função de determinados objectivos. Segundo Robbins, Bergman e Stagg (1997), a função da actividade de gestão é planear, organizar, liderar e controlar de forma a concretizar a missão e estratégia. O controlo de gestão surge assim como uma prática fundamental em organizações com forte descentralização de funções onde é necessário planear e controlar o desempenho da organização, num sentido proactivo e não reactivo. Um bom mecanismo de controlo deve permitir orientar comportamentos garantindo que sejam alinhados com os objectivos e estratégia da organização. Segundo Jordan, Carvalho das Neves & Rodrigues (2002) o controlo de gestão pode definir-se por um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingir os objectivos estratégicos da organização, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização. O controlo de gestão existe essencialmente porque é praticamente impossível monitorizar a actividade de uma empresa, principalmente se esta for pautada por uma forte descentralização de funções, tendo em perspectiva uma estratégia clara. Mesmo no contexto de uma PME, tipo de empresas que nos interessam mais especificamente neste trabalho, é transversal a muitas empresas a falta de eficiência nos processos e eficácia na obtenção de resultados. Outras questões como a clara dificuldade no recrutamento de pessoas

e *know how*, retenção de talento, identificação de tarefas de maior valor acrescentado, sistemas e processos redundantes, falta de informação integrada que facilite a tomada de decisão, falta de comunicação interna e externa, dificuldade na identificação de *drivers* que conduzam aos resultados necessários, dificuldade na previsão e planeamento de recursos são questões de extrema importância quando o objectivo se prende com o desenvolvimento e crescimento sustentável de uma organização e do seu negócio em particular. No entanto, independentemente do contexto em que se aplica um qualquer tipo de controlo, é necessário saber o que se quer controlar, medir e avaliar. Normalmente, associado ao controlo de gestão está uma estratégia que se quer seguir e por isso é inevitavelmente necessário medir a obtenção de resultados que nos irão levar à concretização dessa mesma estratégia. Aqui levanta-se a questão - qual a importância da estratégia? Também de estratégia se fala cada vez mais no mundo organizacional como forma de pensar o caminho e futuro das organizações através de passos bem delineados e orientados à obtenção de resultados financeiros que satisfaçam os designados *shareholders*. Também associado às PME, especificamente em Portugal, faz sentido pensar em definição estratégica dado todo o contexto de instabilidade social, financeiro, político e internacional que se vive.

Neste sentido apresentaremos alguns estudos e artigos relativos à temática da estratégia publicados nas passadas décadas até aos dias de hoje. Estratégia é talvez um tópico demasiado complexo e vasto para ser apenas um tópico e não um livro ou vários. Mas tentemos ser concisos. O objectivo deste tópico não é rever nem interpretar os vários conceitos de estratégia mas antes compreender o papel de uma estratégia ou da sua ausência numa organização bem como de compreender a necessidade e utilidade de se fazer uma gestão estratégica também no campo dos recursos humanos.

O conceito de estratégia nasce em contexto militar e representava o plano ou mapa de acção com o fim de atingir determinado objectivo. Tem origem grega em *stratègós*, de *stratos* (exército) e *ago* (liderança ou comando) e de forte associação bélica dadas as suas mais variadas definições. É, no entanto, um conceito abordado em variados contextos: político, económico, organizacional e associado a este último a gestão estratégica de recursos humanos, por exemplo. Tentando dar objectividade a esta questão, apresentaremos sucintamente alguns contributos teóricos para a definição de estratégia bem como a sua importância no contexto organizacional.

Porter (1996), evidenciava que quer a eficácia operacional quer a estratégia eram essenciais a um desempenho acima da média, contudo, deixava bem clara as suas diferenças.

Na prática, a grande diferença entre ambas prendia-se com as actividades ou serviços da empresa: a eficácia operacional prende-se com a excelência do processo, em desenvolver determinada actividade melhor que a concorrência, enquanto que a estratégia diz respeito ao desenvolvimento de actividades diferentes da da concorrência ou de uma forma diferenciadora. Assim, o autor definia estratégia competitiva como a capacidade de “escolher um conjunto de actividades diferentes de forma a entregar ao cliente um mix único de valor”. (Porter, 1996: 64) Neste sentido, o autor refere alguns pontos essenciais à execução da estratégia: a) saber distinguir eficácia operacional de estratégia; b) uma posição estratégica sustentável requer *trade-offs*, ou seja, segundo o autor significa exactamente que “muito de uma coisa implica/exige ter pouco de outra” (Porter, 1996, 68); e c) a liderança tem um papel fundamental na comunicação clara da estratégia, de forma a que seja cumprida. O autor refere ainda que as posições estratégicas poderão surgir de diversas fontes e designa-as por:

- Posicionamento estratégico baseado na diversidade. O foco está no produto ou no serviço desenvolvido e oferecido pela empresa e não nos segmentos de mercado;
- Posicionamento estratégico baseado nas necessidades: acontece quando o foco está no cliente e nas suas necessidades e os produtos e serviços da empresa estão claramente direccionado para satisfazer estas necessidades;
- Posicionamento estratégico baseado no acesso: o foco está no modo como se chega aos clientes e nas actividades que são necessárias desenvolver para fazer chegar o produto ou serviço ao cliente da melhor forma possível.

Finalmente é dada uma especial atenção à questão da liderança como factor decisivo no desenvolvimento de uma estratégia, cuja comunicação deve ser clara para todos.

Neste artigo, Porter refere que a eficácia operacional permite atingir um alto nível de desempenho, no entanto, devido à sua fácil imitabilidade, não chega para garantir o sucesso organizacional. Neste sentido, o autor refere que é a estratégia e o posicionamento estratégico que permite às organizações atingirem vantagem competitiva sustentável.

Kim & Mauborgne (2004) apresentam o conceito de estratégia do oceano azul, defendendo que a compreensão desta perspectiva estratégica permitirá a muitas organizações lutarem e prosperarem num mercado dinâmico e em crescimento. O conceito de estratégia está historicamente relacionada com questões bélicas, sendo neste sentido vista como confronto entre dois adversários que lutam por um mesmo território, “oceano vermelho” segundo os autores. A “estratégia do oceano azul” é apresentado então como o espaço possível de se criarem negócios onde, de facto, não exista concorrência. Até aqui o objectivo

estratégico das organizações foi lutar quer por maiores e melhores desempenhos quer por maiores quotas de mercado, ou seja, criar estratégias competitivas, sempre em comparação com as empresas concorrentes. Na prática, a estratégia do oceano azul é um esquema conceptual de pensar e estruturar um negócio, de reconstruir os limites do mercado, ir além do pré-conceito e do *status quo*, estudar o contexto, acertar e alinhar a estratégia e partir para a sua execução. Poderá ser uma forma empreendedora de se olhar para um determinado negócio, tal como o exemplo que apresentam no artigo, o caso *Cirque du Soleil*, uma companhia circense que reinventou o mundo do espectáculo e indústria circense através da substituição dos animais por *performances* artísticas de conjugação de inúmeras modalidades e com uma criação cénica de imensa fantasia. Na prática, este é um caso de um oceano azul, ou seja, de uma indústria que não existia, um mercado desconhecido, não abrangido pela competição. Também referido pelos autores é o facto de em muitos casos um oceano azul ser criado a partir de um oceano vermelho, exactamente como este caso em particular. Assim, nos oceanos azuis o objectivo é criar e não disputar, de reestruturar os limites e fronteiras de uma indústria já existente.

Apesar de temporalmente muito anterior aos artigos acima referidos, o artigo de Mintzberg (1987) descreve o conceito de estratégia de forma provavelmente mais concisa, objectiva e holística que qualquer outra teoria sobre o tema. Mintzberg descrevia então estratégia segundo cinco pontos-chave (designados os cinco P's):

- 1) Plano (*plan*) - sequência de acções intencionais e conscientes com carácter orientador e com o objectivo claro;
- 2) *Ploy* - diz respeito a um plano definido a curto-prazo, permitindo que se alcance um resultado específico e, normalmente, competitivo, como por exemplo, desenvolver uma estratégia específica de comunicação com cliente;
- 3) Padrão (*pattern*) - sequência e consistência de acções (comportamento);
- 4) Posicionamento (*position*) - diz respeito ao posicionamento da organização na sua envolvente, ou seja, perante o mercado e competidores. O posicionamento pode ser conquistado ou pré-seleccionado através do plano e pode ser alcançado através de um padrão comportamental;
- 5) Perspectiva (*perspective*) - na prática, trata-se do “posicionamento” interno da organização, de como é vista internamente pelos colaboradores. “Neste sentido, a estratégia está para a organização como a personalidade está para o indivíduo”. (Mintzberg, 1987: 16) Este é o ponto que diz respeito à essência da organização

enquanto organização, que tem uma visão e é regida por valores. “Aqui, estratégia é uma perspectiva partilhada por todos os membros de uma organização, através das intenções e acções”. (Mintzberg, 1987: 17) Estratégia, segundo este ponto, funciona como uma ferramenta para a acção e percepções colectivas.

O autor não se limita a definir os pontos essenciais para uma definição de estratégia mas desenvolve também os pontos de intersecção entre eles. Assim, um padrão pode ser reconhecido e formalizado num plano para o futuro, assim como uma sequência de ploys pode levar a um padrão. A estratégia enquanto plano ou padrão pode levar a uma estratégia enquanto posicionamento ou perspectiva. Por fim, também a perspectiva pode limitar todos os outros pontos.

Num artigo complementar, Mintzberg (1987) ensaia sobre a necessidade de qualquer organização ter uma definição estratégica. Neste sentido, estratégia permite *traçar uma direcção*, ou seja, a estratégia determina o caminho em que a organização vai; permite também *focar e direccionar colectivamente os esforços e promover a coordenação*; permite que a *organização se defina* e, finalmente, ajuda a organização a conhecer a sua envolvente e a proteger-se contra distrações, focando-se no seu propósito.

Em cada artigo os autores apresentam a sua visão de estratégia bem como a sua importância e papel nas organizações, que, apesar de particulares entre eles apresentam elos de ligação principalmente no que respeita à sua preponderância nas organizações. A estratégia pode, de facto, ser vista de diversas perspectivas, mas dificilmente a poderemos dissociar de questões-chave como a liderança, sustentabilidade, orientação para resultados, comunicação (mensagem clara e consistente) e competitividade (não necessariamente contra a concorrência) mas sim crescimento sustentável e sustentado. Neste sentido, é essencial criar uma estratégia, efectivamente porque em última análise quem a coloca em funcionamento são todos os colaboradores de uma organização. É por isso que, a execução estratégica não existe também sem as pessoas, sem quem a ponha em prática. O alinhamento da estratégia com as práticas de gestão de recursos humanos é essencial para se cumprir os objectivos e atingir as metas propostas. Mais à frente veremos na apresentação e descrição do *Balanced Scorecard* que são os objectivos associados à Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (e.g. competências dos colaboradores, desenvolvimento de sistemas de informação, motivação, *empowerment*, alinhamento, entre outros) que alavancam e potenciam os objectivos das restantes *business units*, e que estão directamente relacionadas com as pessoas.

2.1 O *Balanced Scorecard* - o seu contributo para medir e potenciar os activos intangíveis e concretizar a estratégia da organização

Tendo já sido abordados os conceitos de gestão, de controlo de gestão e de estratégia faz agora sentido explorar o *Balanced Scorecard*. A razão pela qual é essencial passar por estes conceitos é essencialmente devido ao facto do próprio modelo do *Balanced Scorecard* ter por base estes conceitos. O modelo não surge como uma forma pura e dura de controlo, de medição ou de avaliação mas antes como uma forma moderna, para a década em que surgiu, de avaliar o desempenho organizacional e a concretização estratégica e contrariar a tão grande importância dada ao pilar financeiro e de activos tangíveis. Neste tópico pretende-se dar ênfase à evolução cronológica e conceptual do *Balanced Scorecard* pelos seus autores até às publicações mais recentes.

O primeiro estudo publicado por Kaplan e Norton começa da seguinte forma:

“Imagine o *Balanced Scorecard* como um painel de comandos de um *cockpit* de um avião. Para realizar a complexa tarefa de pilotar o avião, a equipa de pilotos necessita de informação detalhada sobre variados aspectos do voo. Esta equipa necessita, por exemplo, de informação sobre combustível, velocidade, altitude, destino, e muitas outras informações e indicadores que resumem e predizem as condições de voo. A confiança num só instrumento pode ser fatal.”

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. In *Best of Harvard Business Review*, July-August 2005, pp.174.

Esta citação descreve exactamente o propósito central do *Balanced Scorecard* (*BSC*) - pensar uma organização de forma estratégica. O exemplo que metaforicamente nos é apresentado nesta citação significa que uma organização é, na sua essência, constituída por objectivos financeiros, por ter uma orientação para o cliente, por ter processos internos que a permitam desenvolver produtos e/ou serviços e, obviamente, por pessoas que desenvolvem todo este trabalho. Seria impossível gerir o que quer que fosse se pensássemos e nos focássemos apenas num destes pontos. Assim como uma organização não faria sentido se apenas considerássemos um conjunto de pessoas num espaço físico, também não faria qualquer sentido termos uma ideia de organização apenas com capital e objectivos financeiros mas sem pessoas. O *BSC* surge, precisamente, para que a gestão de qualquer organização seja feita de forma integrada mas também de forma estratégica onde são monitorizados e geridos todos os elementos que acrescentam valor à organização, quer os activos tangíveis quer os activos intangíveis. O modelo foi sendo teoricamente desenvolvido à medida em que era posto em

prática em várias organizações pelos seus autores e por isso podemos, numa barra cronológica descrever o desenvolvimento do modelo. De seguida, apresentaremos resumidamente esse desenvolvimento ao longo de duas décadas e que contribuiu para que o *BSC* seja hoje considerado um *must-have* nas empresas. Resumidamente, o *Balanced Scorecard* surge na sequência dos seguintes pontos:

- Até à data de publicação do *BSC*, os sistemas de controlo sobrestimavam o desempenho financeiro global e subestimavam (quando não negligenciavam) os aspectos não financeiros e qualitativos das organizações. Estes sistemas de controlo tendiam a ser orientados para resultados a curto prazo e frequentemente de carácter financeiro e normalmente não tinham ligação à estratégia (se esta estivesse definida);
- Na sequência do ponto anterior, começou a defender-se que nas organizações do futuro seria preponderante que haver indicadores de monitorização que abarcassem as diferentes áreas da empresa, que considerassem o curto, médio e longo prazo e que funcionassem em sintonia com a estratégia.

Assim, o *BSC* surge descrito na *Harvard Business Review* pela primeira em 1992 por Robert Kaplan e David Norton. O seu estudo surgiu na sequência das dificuldades que alguns executivos sentiam na gestão das suas empresas - a forma tradicional de medir o desempenho financeiro não lhes permitia gerir eficazmente. Pretendiam, assim, medidas operacionais no apoio das suas decisões estratégicas. É com base neste problema que Kaplan e Norton desenharam o esquema básico do *BSC* – as quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento), tal como apresentado na **Figura 1**.

Inicialmente, considerou-se que Kaplan e Norton estariam a tentar encontrar uma forma de medir o desempenho organizacional, contudo, ambos estavam já a apresentar um sistema de gestão estratégica integrado, defendendo quer a monitorização financeira quer a operacional. Na prática, a compreensão global da estratégia da organização só é possível integrando dados financeiros e não financeiros. Um dos denominadores comuns entre qualquer empresa de qualquer sector é o facto de todas serem constituídas por activos tangíveis mas também por activos intangíveis. Pinto (2007) refere que a mudança em relação aos activos tangíveis e intangíveis é tão grande que estudos realizados entre 1982 e 2001 mostram que, enquanto em 1982, quando se pretendia avaliar uma empresa o peso dos valores tangíveis era cerca de 62%, em 2001 é de cerca de 15%. Daí a necessidade de se criar um

modelo de gestão que permitisse incluir ambas as categorias de activos mas que constituíssem uma base estável para facilitar a tomada de decisão da gestão de topo destas organizações.

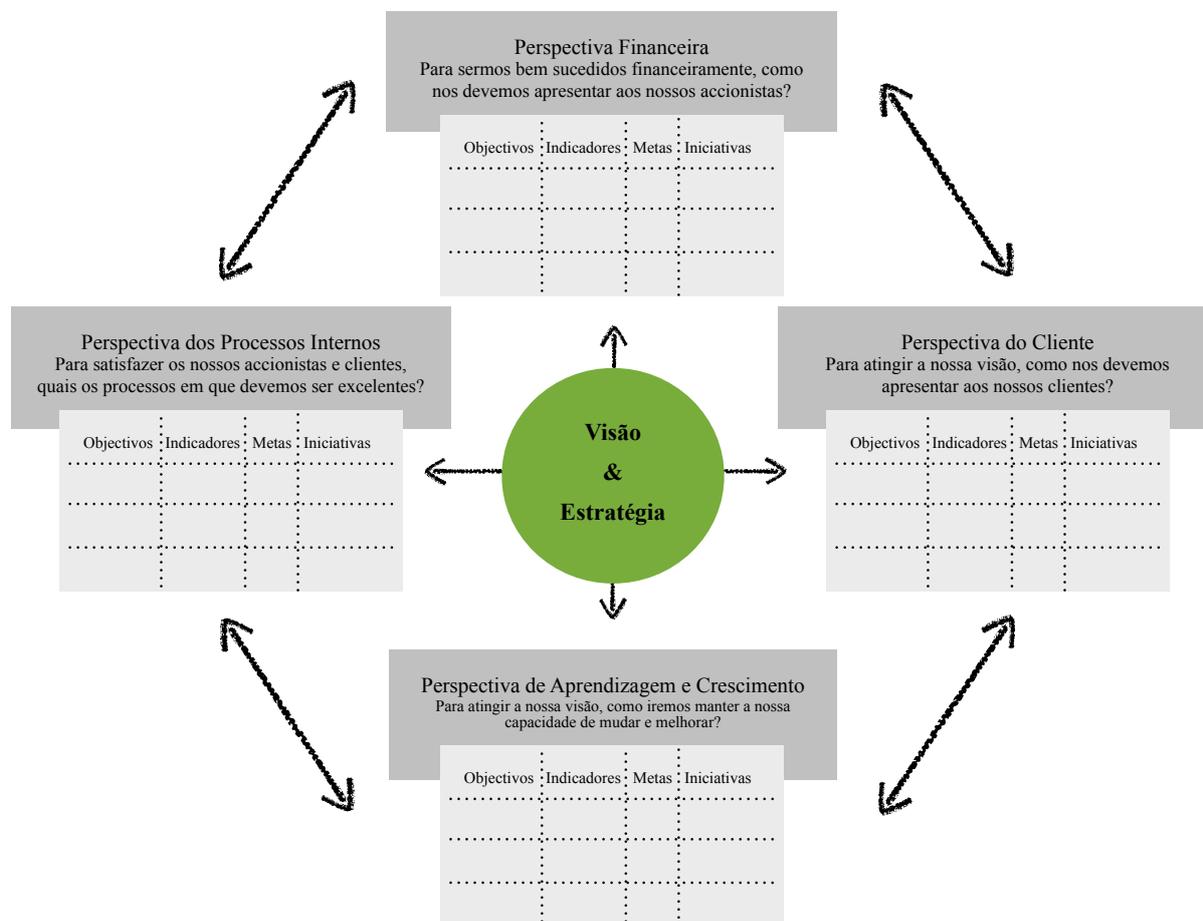


Figura 1 - Tradução da Visão e da Estratégia através das quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. (Adaptado de Kaplan & Norton, 1996)

Um ano depois, em 1993, Kaplan e Norton exemplificam e descrevem a implementação do *BSC* em três casos específicos - *Rockwater*, *Apple Computer* e *Advanced Micro Devices* - demonstrando que cada caso é um caso e que o *BSC* não deverá funcionar como um *template* a ser replicado de organização para organização. Na prática o *BSC* não pretende ser um produto que se compra e se implementa numa organização mas antes um enquadramento para a compreensão e comunicação da estratégia e, por conseguinte, de optimização organizacional a todos os níveis: financeiro, processos internos, clientes e recursos humanos. Assim sendo, os três casos específicos descritos no estudo têm, naturalmente, elementos em comum na definição estratégica, no entanto, o *BSC* deverá ser adaptado e pensado para cada realidade de negócio e objectivos estratégicos delineados.

Já em 1996, Kaplan & Norton, reforçam a ideia de que o *BSC* não pretende ser apenas uma ferramenta de formulação e solidificação da visão estratégica. Assim, a razão de ser deste estudo prende-se com o facto de que quando queremos traduzir e materializar a estratégia em indicadores operacionais torna-se essencial que a estratégia esteja bem formulada, definida e compreendida por todos. Neste sentido, o *BSC* não funciona apenas como uma ferramenta de formulação da estratégia. Seria o mesmo que dizer que uma marca é apenas o seu *slogan*. Resumidamente, através deste estudo podemos elencar as vantagens inerentes ao *BSC* da seguinte forma:

- o *BSC* permite efectivamente descrever a visão de uma organização como um todo;
- o *BSC* permite uma compreensão holística da organização, fazendo com que todos os colaboradores sejam envolvidos e entendam qual a sua contribuição efectiva para o sucesso da organização;
- o *BSC* permite obter resultados desejados a longo prazo quando os indicadores estratégicos estão bem definidos e se criam iniciativas de concretização de objectivos;
- através dos mapas estratégicos ou das relações de causalidade entre cada objectivo, as empresas poderão testar a sua estratégia num contexto real e redefini-la consoante as suas necessidades.

O seu estudo explora de forma bastante mais aprofundada a metodologia de desenvolvimento de um *scorecard*, introduzindo a importância da definição de objectivos estratégicos, de indicadores de medida, de metas e de iniciativas para cada perspectiva anteriormente apresentada. Um outro aspecto a reter deste estudo é o facto do *BSC* ser um sistema equilibrado, isto é, de existirem relações de causa-efeito entre objectivos e indicadores. Pretende-se que esta causalidade seja consistente de forma a comunicar a estratégia da organização.

Até aqui o *BSC* é tido como um modelo de avaliação de desempenho organizacional, no entanto, Kaplan & Norton (1996) referem que a sua implementação nas organizações revelou-se eficaz como um sistema de gestão estratégica. A grande lacuna que os autores detectavam na aplicação do *BSC* às organizações estava na dependência dos resultados financeiros e da necessidade de obter resultados a curto-prazo, exactamente porque a realidade organizacional de qualquer empresa está assente em objectivos e indicadores financeiros. Assim, os autores referem que através de quatro processos de gestão - 1) Traduzir a Visão; 2) Comunicar e Ligar a Estratégia; 3) Planeamento do Negócio e 3) Feedback e Aprendizagem - é possível “ligar objectivos estratégicos a longo-prazo com acções a curto-

prazo”. (Kaplan & Norton, 1996: 75) A esta data as empresas, segundo os autores, estariam já a utilizar o BSC também para “clarificar e actualizar a estratégia; comunicar a estratégia a todos os colaboradores; alinhar objectivos individuais e organizacionais com a estratégia; conectar objectivos estratégicos a metas de longo-prazo e *budgets* anuais; identificar e alinhar iniciativas estratégicas; e conduzir revisões periódicas de desempenho de forma melhorar a estratégia”. (Kaplan & Norton, 1996: 85)

Uma questão bastante interessante acerca do *BSC* é que este tem sido um modelo repensado e desenvolvido à medida que tem sido implementado e adaptado a cada realidade organizacional, permitindo às empresas utilizá-lo de forma flexível e até criativa. Assim, o maior contributo do *BSC* é permitir encontrar um enquadramento para a implementação da estratégia de forma a alinhar os processos internos e orientar toda a organização para uma execução estratégica a longo-prazo. Este modelo não dá respostas nem soluções aos problemas, questões ou dúvidas que as organizações possam enfrentar, mas apresenta um conjunto integrado de ferramentas com as quais as organizações se podem repensar e reestruturar, partindo de uma base sólida.

Por exemplo, em 2000 Kaplan & Norton editam um estudo que pretendia ajudar as empresas a executar a estratégia através da utilização de mapas estratégicos. Esta ferramenta permite mostrar como uma organização pode “converter as suas iniciativas e recursos - incluindo activos intangíveis como a cultura organizacional e o conhecimento dos colaboradores - em resultados tangíveis”, ou seja, estes mapas permitem descrever como a organização cria valor. (Kaplan & Norton, 2000: 4) Tal como apontam os autores, os mapas estratégicos permitiriam às empresas compreender a sua estratégia de forma “coesa, integrada e sistematizada”. (Kaplan & Norton, 2000: 10) É importante relembrar que o propósito primário no desenvolvimento do modelo *BSC* é a integração de dados financeiros e não financeiros na gestão organizacional e, neste sentido, é essencial criar condições para que os activos intangíveis sejam convertidos em resultados tangíveis. Os mapas estratégicos permitem criar um entendimento partilhado sobre as iniciativas que deverão ser levadas a cabo para cumprir com os objectivos estratégicos delineados. Desta forma, permite que todos os colaboradores percebam de que forma o seu contributo diário permite concretizar a estratégia global da organização. Dado que os mapas permitem uma “materialização” dos objectivos inerentes a cada perspectiva, é também possível compreender qual a relação causal entre estes mesmo objectivos e estudar a sua pertinência na realidade organizacional e para a execução estratégica. Também a tarefa de reestruturação e readequação da estratégia em

função da visão fica facilitada. Tal como vimos anteriormente um dos grandes problemas que os autores detectam nas organizações que utilizam o *BSC*, não se prende tanto quanto à definição da estratégia, mas antes com a sua operacionalização. Também a comunicação da estratégia é, uma vez mais, lembrada como factor essencial para a execução estratégica e fortemente potenciada pela utilização destes mapas. Em 2003, Kaplan & Norton aprofundam e exploram as potencialidades dos mapas estratégicos demonstrando variados exemplos reais e concretos. Mais uma vez, os mapas estratégicos permitem criar *insights* a quem pretende ter uma representação visual integrada e compreensiva da estratégia.

Na **Figura 2** encontra-se o mapa estratégico de como uma organização pode criar valor considerando os seguintes princípios fundamentais:

- A estratégia deverá equilibrar objectivos financeiros de curto-prazo na redução de custos e aumento da produtividade e objectivos de longo-prazo de aumento de receita;
- A estratégia deve ser baseada na diferenciação da proposta de valor do cliente, uma vez que a satisfação do cliente é a fonte da criação sustentável de valor;
- O valor é criado através dos processos internos de negócio, ou seja, tanto os mapas estratégicos como o *BSC* descrevem o que a organização ambiciona concretizar (temas estratégicos);
- A estratégia consiste na simultaneidade e complementaridade de temas ou *clusters* de processos internos que resultam em benefícios dispersos no tempo, daí a importância de objectivos delineados a longo-prazo ;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos activos intangíveis.

Estes princípios permitem desenvolver de forma mais eficaz um mapa estratégico bem como tornar possível a operacionalização de objectivos estratégicos ao nível do valor e mensuração dos activos intangíveis. Como já referido anteriormente, o maior contributo dado pelo *BSC* foi a importância subjacente aos activos intangíveis como impulsionadores da concretização estratégica, que poderá ser, por exemplo, o “aumento de produtividade em 50%”. O “como?” é exactamente o que o modelo propõe a qualquer organização, partindo do desenvolvimento da estrutura representada na **Figura 2**.

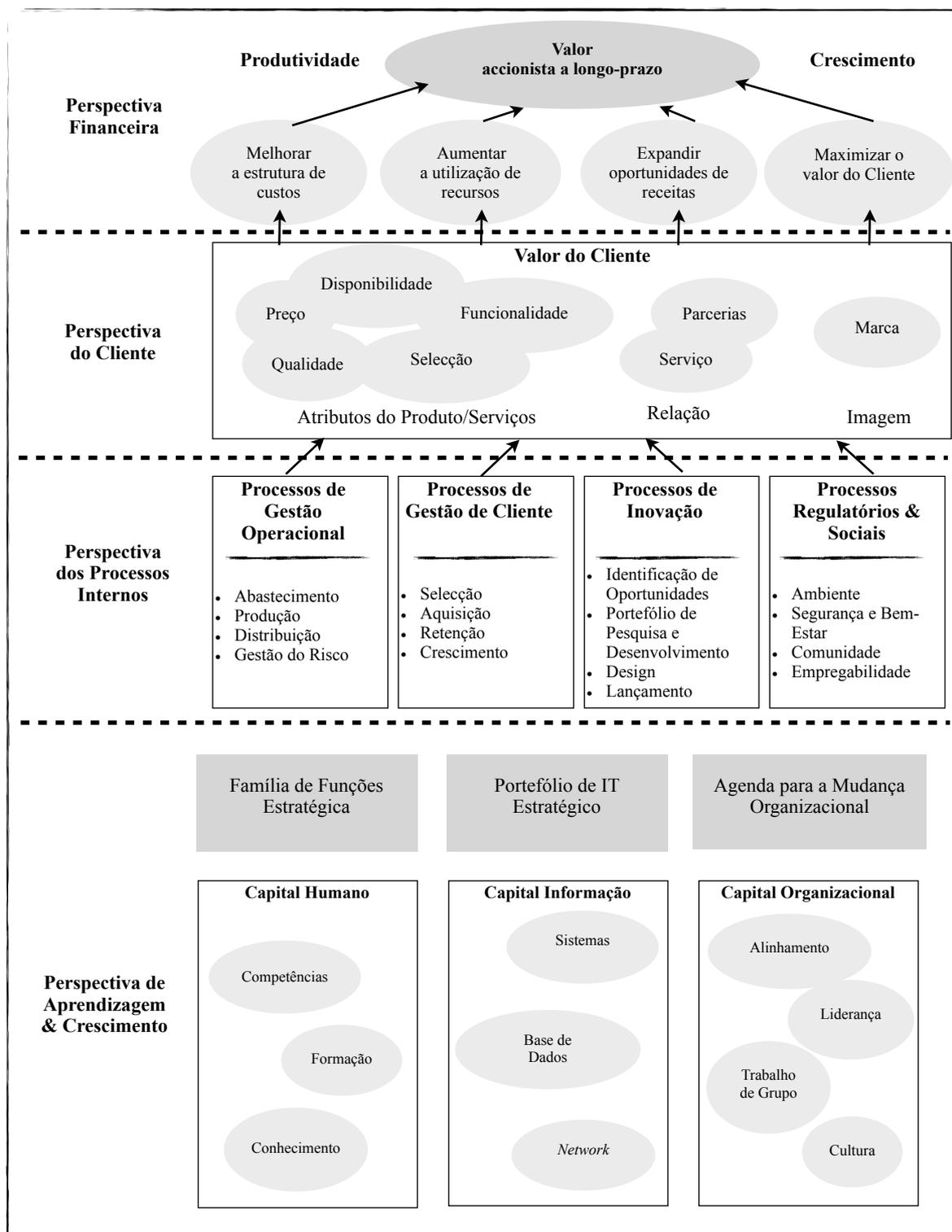


Figura 2 - Mapa Estratégico de criação de valor numa organização (Adaptado de Kaplan & Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*).

Contudo, as questões directamente relacionadas com a eficácia e operacionalização de objectivos ao nível da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento são explorados mais detalhadamente no estudo de Kaplan & Norton de 2004, com directo enfoque nos activos intangíveis. Este estudo apresenta a base teórica do *BSC*, através do qual podemos “perceber

de que forma os activos intangíveis determinam o desempenho dos processos internos críticos” (Kaplan & Norton, 2004: 4). Uma das ideias subjacentes às perspectivas estratégicas do *BSC* é a ideia de alavancagem. O pressuposto teórico é de que a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento contribui em larga escala e a longo prazo para a efectiva concretização estratégica. Por exemplo, bons índices de liderança, coesão de equipa, rede de *network*, competências ao nível de *hard* e de *soft skills*, conhecimento individual e organizacional, entre outros factores, ajudam a alavancar os objectivos delineados nas restantes perspectivas como optimização dos processos internos, aumento do nível de satisfação dos clientes e consequentemente os resultados financeiros. Segundo os autores, deverão ser consideradas três categorias essenciais nesta última perspectiva para a implementação de uma estratégia: Capital Humano, Capital Informação e Capital Organizacional (**Figura 2**). A eficácia da mensuração ao nível do capital humano passa pela compreensão da família de funções presentes na organização que são cruciais para a criação de valor, considerando o *core business* da própria organização ou que alavancam os objectivos estabelecidos nas perspectivas superiores do modelo, por exemplo, processos de inovação. Consequentemente, não basta ter apenas a família de funções mas também a descrição dessas mesmas funções e requisitos específicos que permitem um desempenho adequado. A eficácia da operacionalização relacionada com o capital informação prende-se com os sistemas, bases de dados e infra-estruturas de rede que suportam os processos internos da organização. Por exemplo, sem uma rede interna qualquer organização terá grande dificuldade em partilhar o conhecimento que gera, não optimizando esse mesmo processo e, por isso, não se torna competitiva. O capital organizacional prende-se com questões relacionadas à cultura da empresa, a competências de liderança ou pura e simplesmente espírito de cooperação ou de trabalho de equipa. São essencialmente as *soft skills*. Criar valor através deste capital não é tarefa fácil no entanto, o modelo *BSC* permite solidificar aspectos como a missão, visão e valores que permitem aos colaboradores terem um papel mais activo, competências mais desenvolvidas que mobilizam toda a organização para a sua estratégia. Logo em 2005, Kaplan & Norton apresentam a importância de como operacionalizar a execução estratégica. A este ponto o problema da maior parte das organizações prende-se com a facilidade de executar em concordância com a estratégia delineada. Como referido anteriormente, um dos problemas iniciais prende-se com a estratégia - “que estratégia temos?” “qual a nossa Missão?”, “o que pretendemos alcançar?”, contudo nesta fase a questão é como diferenciar o que nos “propomos alcançar” como o “desempenho que estamos a ter”. Assim,

Kaplan & Norton referem a necessidade do que designam por *office of strategy management*. Na prática, em grandes organizações onde o alinhamento e a necessidade de escalar informação se torna essencial para comunicar a estratégia e os objectivos, a existência de uma equipa especializada nos temas de gestão estratégica parece fazer sentido. Há, no entanto, que salvaguardar o facto do *BSC* ter sido sempre descrito em função de grandes organizações onde a concretização estratégica tem, sem margem de dúvida, um alcance enorme. Contudo, se particularizar-mos a PME também a execução estratégica ou a sua concretização tem um alcance muito menor.

Seguindo a linha de pensamento da necessidade de equipas focadas na execução estratégica surge também a questão relacionada com o impacto da mudança organizacional. O *BSC* é um *framework* de acção flexível e integrado mas cujo impacto pode comprometer toda a estrutura organizacional criada. O “por mais que custe” não é uma ideia subjacente a este modelo e não é também um pensamento de gestão ideal de aplicar quando queremos pôr mãos à obra na concretização estratégica ou na mudança organizacional. Isto é, para grandes ou pequenas empresas é necessário comunicar o que se pretende concretizar, onde se quer chegar e como chegar. Este entendimento faz-se com a envolvência de todos os colaboradores começando, claro, pelos responsáveis da empresa e por um plano de comunicação e de acções de mudança proporcionais. Ainda mais especificamente a nível operacional, em 2008, Kaplan & Norton publicam um artigo que terá um dos mais importantes para as empresas que realmente pretendem iniciar um processo de mudança, ou melhor, de passarem concretamente à execução estratégica - ter um plano de acção. Neste estudo, Kaplan & Norton defendem 5 estágios que permitem às empresas criar fortes ligações entre a estratégia e a parte operacional. Basicamente o primeiro estágio refere-se ao desenvolvimento da estratégia constituído pela definição da missão, visão e valores e pela formulação da estratégia. O segundo estágio prende-se com a tradução da estratégia através da definição dos objectivos e dos temas estratégicos, da selecção de indicadores e metas e pela selecção das iniciativas estratégicas. O estágio 3 caracteriza-se pelo plano operacional onde se sugere a optimização de processos-chave, desenvolvimento de um plano de vendas, planeamento de recursos e orçamentação. A passagem entre o estágio 3 e 4 deverá estar previsto a execução dos processos e iniciativas propostas nos estágios anteriores exactamente porque o estágio 4 prende-se com a monitorização e aprendizagem e o estágio 5 com o teste e adaptação da estratégia. Na **Figura 3** encontra-se este processo descrito em maior detalhe. A ideia principal subjacente a este ciclo é que utilizando o plano estratégico como um guia, a empresa desenha

o plano operacional e de alocação e gestão de recursos necessários de forma a alcançar os seus objectivos. À medida que se vai avançando no plano, quer estratégico quer operacional, será possível monitorizar e aprender a partir de dentro (resultados internos alcançados) e a partir da análise externa (concorrentes) e testar se a concretização da estratégia se verifica. Daí serem necessários os indicadores de desempenho associados aos objectivos traçados por forma a verificar a continuidade e a pertinência do plano. Este diagrama demonstra também que o plano estratégico não é estanque. Pelo contrário, tem um carácter bastante dinâmico e flexível que permite, a qualquer momento, rever e adaptar a estratégia quer à realidade organizacional quer à realidade externa.

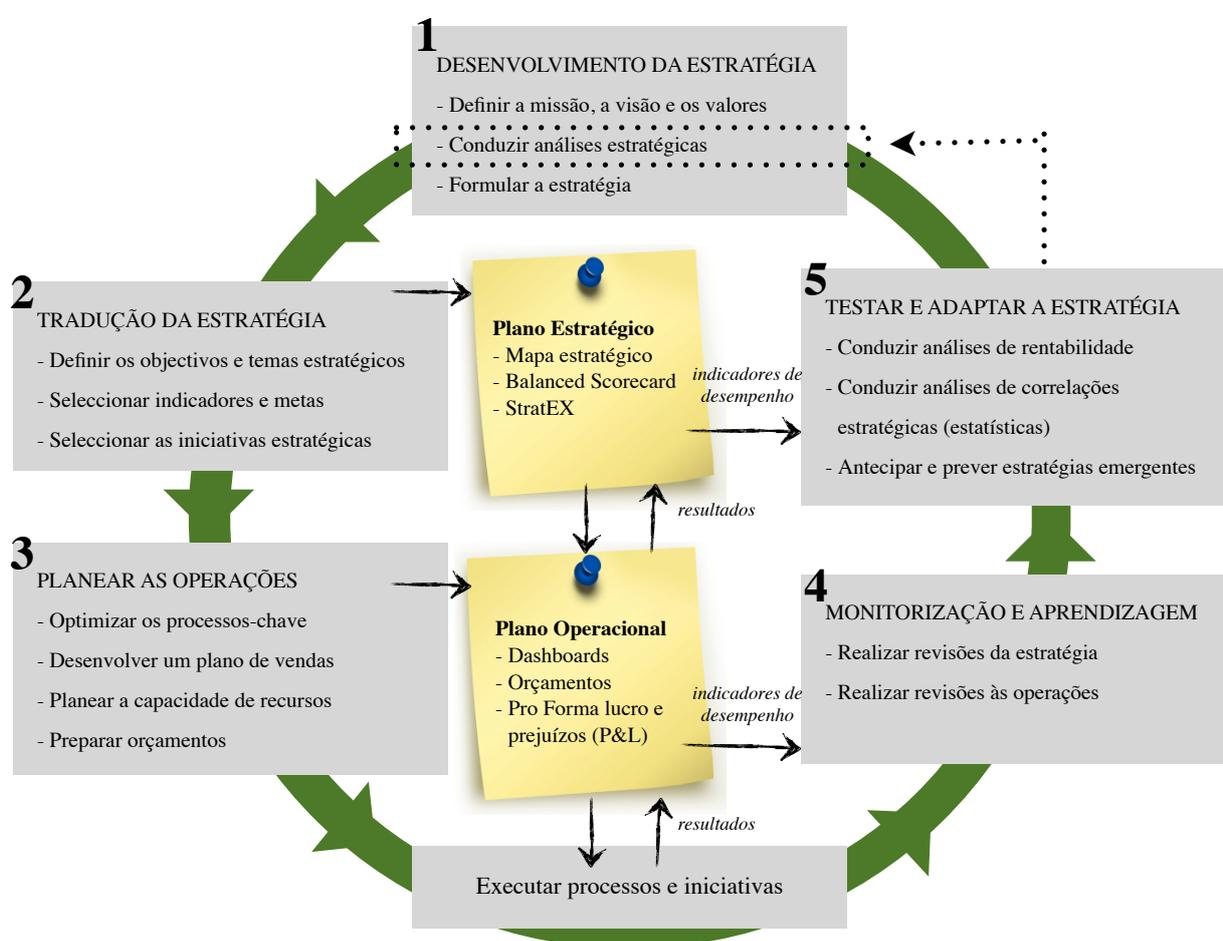


Figura 3 - Diagrama que relaciona as ligações entre a estratégia as operações necessárias à sua concretização (Adaptado de Kaplan & Norton (2008), *Mastering the Management System*).

Aqui foram apresentadas e revistas as publicações de Kaplan e Norton em revistas científicas, contudo, ao longo dos anos os autores foram apresentando outras publicações com a exploração de todos estes temas e conceitos e apresentando diversos casos de aplicação do

BSC. A razão da escolha deste modelo enquanto proposta metodológica deve-se essencialmente à sua estrutura, que nos permite estudar uma organização de forma holística e que, resumindo, se pode apresentar nos seguintes pontos:

- a. O *BSC* permite fazer uma descrição da actividade organizacional à luz da estratégia:
 - identificando os factores críticos de sucesso
 - definindo as relações causa-efeito entre eles
 - construindo mapas estratégicos
- b. O *BSC* permite medir a actividade e a estratégia:
 - definindo um conjunto de indicadores e construir um painel de gestão
 - analisando a qualidade dos indicadores e identificar as suas eventuais fragilidades
- c. O *BSC* permite utilizar os instrumentos para efectivamente gerir a actividade organizacional e a estratégia:
 - estabelecendo metas e definindo iniciativas estratégicas e/ou planos de acção
 - utilizando e interpretando as informações fornecidas pelos diferentes indicadores.

2.2 O *Balanced Scorecard* e o apoio à Gestão Estratégica em Empresas Americanas – dados do *Balanced Scorecard Best Practices Poll 2008*

Em 2008, o *Balanced Scorecard Institute* realizou um que pretendia fazer um levantamento das empresas que estariam a implementar o modelo ou em vias de o desenvolverem, bem como dos factores que teriam contribuído para o seu sucesso ou para o seu fracasso nas organizações onde estavam a ser implementados. Foram levantados dados demográficos, dados relativos à liderança executiva, dados relativos aos mapas estratégicos e dados relativos ao alinhamento das unidades de negócio (*business units*).

O estudo conta com 79 organizações americanas, das quais 34 não tinham começado ainda a implementação do *BSC* e 45 que estariam já no decorrer do desenvolvimento e implementação do *BSC* como sistema de gestão estratégico.

De forma geral, nas empresas em que a implementação do *BSC* ainda não tinha começado, os factores apontados como inibidores do sucesso da implementação do *BSC* foram “a falta de apoio da gestão de topo” (30%) e o “considerar-se outras prioridades organizacionais” (59%). As organizações que apresentam estes factores como inibidores afirmam também que a “formação adicional” (72%), a “assistência no planeamento do processo por um consultor experiente” (50%) e a “apresentação global do processo via *web* para executivos” (28%) poderiam contribuir para o avanço da implementação do *BSC*.

Quanto às empresas que referem que a Jornada *BSC* já estava em curso os dados demográficos ao nível de sector de actividade, número de colaboradores e volume de negócios são os seguintes:

- 1) O sector que mais utiliza o *BSC* como sistema de gestão estratégica é o sector dos Negócios & Indústria¹, seguidas das Entidades Públicas e ONG. De facto, estes dados vão ao encontro do que é relatado por Kaplan e Norton nas suas obras relativas ao *BSC* e às áreas de actuação. Em Há inclusivamente um livro de Kaplan & Norton que aborda o *BSC* aplicado à sua gestão e realidade.
- 2) Relativamente ao número de colaboradores, o valor mais expressivo são empresas com mais de 1.000 colaboradores (42,2%), de seguida empresas com 500-1.000 colaboradores (17,8%) e finalmente empresas com 100-200 colaboradores e com

¹ O estudo não especifica “Negócios” mas dados os restantes sectores presume-se que sejam as Consultoras, Serviços de *Outsourcing*, Banca e Indústria no geral.

menos de 50 colaboradores que apresentam percentagens semelhantes 13,3% e 11,1% respectivamente.

- 3) Das empresas que responderam ao estudo, 31,1% referem ter um volume de negócios médio superior a 500 milhões de dólares, seguindo-se empresas com menos de 5 milhões de dólares de volume de negócio.

Um dos pontos mais críticos na implementação e comunicação do *BSC* reportado no estudo é a falta de apoio e papel activo da gestão de topo. Assim, a liderança executiva na organização evidenciou também alguns dados:

- 1) No geral, 55,6% reporta que a gestão de topo aceita o *BSC* mas não tem qualquer papel activo na sua comunicação e implementação (*talking the talk*), face a 37,8% dos executivos na organização que têm um papel decisivo na implementação do *BSC*, comunicando-a sistematicamente aos colaboradores e reforçando este factor como factor de sucesso (*walking the walk*). É, na prática, entre o dizer e o fazer;
- 2) 44,4% dos colaboradores concordam que os executivos nas suas organizações utilizam o *BSC* como forma de gerirem eficazmente a execução da estratégia;
- 3) O estudo analisou também a resistência à promoção do *BSC* enquanto sistema de gestão estratégica sob a seguinte forma “Qual a percentagem de executivos/colaboradores que na sua organização realmente promovem e utilizam o *BSC* enquanto sistema de gestão estratégica?” Apesar do estudo não especificar os valores, é possível chegar a alguma conclusão pela análise gráfica – para a mesma escala é reportado que os executivos se envolvem mais na promoção do *BSC* enquanto sistema de gestão estratégica do que os colaboradores. Este ponto vai ao encontro da conclusão retirada anteriormente: um dos factores críticos na comunicação do *BSC* é o apoio e participação activa da gestão de topo perante toda a organização. **(Gráfico 1)**

Qual a percentagem de executivos/colaboradores que na sua organização realmente promovem e utilizam o *BSC* enquanto sistema de gestão estratégica?

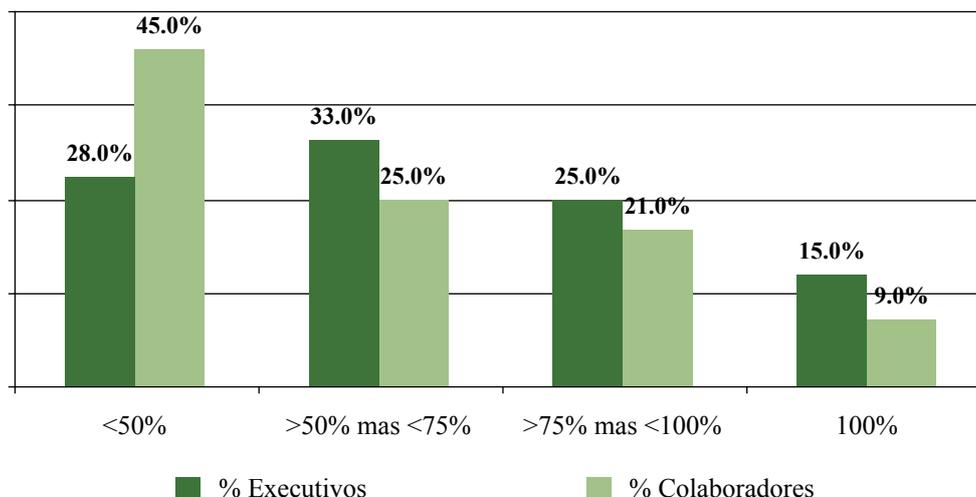


Gráfico 1 - Percentagem de executivos e colaboradores que se envolvem activamente na comunicação e implementação do *BSC* nas suas organizações.

Uma outra questão muito importante numa implementação do *BSC* é a ideia de alinhamento, ou seja, alinhar as diversas áreas de negócio (*business units*) ou mesmo equipas em torno da missão, dos valores, visão e dos objectivos traçados para a organização em geral. Os mapas estratégicos permitem exactamente sistematizar a estratégia da empresa através da ligação de objectivos entre as várias perspectivas, construindo, por isto, relações causais e de alavancagem. Desta forma, as empresas do estudo, quando questionadas acerca da utilização de mapas estratégicos que sejam consistentes com a história da empresa (missão e visão), 33,3% afirma não existir essa utilização contra 66,7% que refere utilizar e fazer mapas estratégicos. Ainda dentro dos mapas estratégicos, cerca de 35% refere que 75% a 100% das áreas de negócio das suas organizações têm mapas estratégicos desenhados de forma compreenderem o alinhamento estratégico. No entanto, 58% das organizações referem que não há mapas estratégicos ou que há em menos de 50% das áreas de negócio.

Neste estudo, 41 das organizações estão a implementar o *BSC* há 1 ano e descrevem dois factores como fundamentais na obtenção de resultados:

- 1) **Grande apoio da gestão de topo** – os decisores ou corpo executivo que adopta um papel participativo e activo na comunicação e implementação do *Balanced Scorecard* tem efectivamente um efeito muito positivo;
- 2) **Utilização dos mapas estratégicos em todos os níveis da organização.**

De forma global, ambos estes factores ajudaram as organizações a conseguir melhorias significativas nos resultados estratégicos gerais e nos indicadores associados às perspectivas Financeira e de Cliente. Estes factores ajudaram também a criar um planeamento estratégico e um sistema de gestão que conduziu a uma mudança sustentável significativa em toda a organização, bem como a integrar o *BSC* enquanto sistema de gestão estratégica em todos os processos da organização².

É importante realçar que estes dados dizem respeito a empresas americanas, sendo por isso limitada a comparação e extrapolação de resultados e impacto nas empresas portuguesas. Também a dimensão das empresas deste estudo não nos permitem tirar ilações correctas sobre se o mesmo se passará nas PME portuguesas, nas devidas circunstâncias. Neste sentido importa, de facto, compreender a importância que o *Balanced Scorecard* teve nestas organizações e quais os principais factores que contribuíram e contribuem para o sucesso da sua aplicação, utilização e obtenção de resultados no contexto organizacional. A metodologia de processo para desenvolvimento de um *BSC* não assenta num *template* a ser replicado de organização em organização. O *BSC* ajuda cada empresa a conhecer-se e a olhar para o seu negócio de forma estratégica e sustentada. É neste sentido que podemos adaptar estes resultados e conclusões às PME portuguesas. A ideia é retirar as melhores práticas aplicadas em várias organizações em todo o mundo e aplicar num contexto real e nacional.

Relativamente a este estudo torna-se necessário fazer algumas reflexões. O *Balanced Scorecard* foi claramente e inicialmente desenvolvido para grandes empresas, multinacionais e empresas com uma rede de actuação vastíssima, ou seja, vários mercados e com diversas *business units*. Também por estes motivos Kaplan e Norton (1992) consideraram pertinente desenvolver um modelo que pudesse ajudar cada decisor a tomar decisões nas suas empresas. Na prática, esta é talvez, a razão primordial do *BSC*: ajudar a decidir melhor. Neste sentido, poderá parecer à vista desarmada que a sua adequação às PME seja ridícula. O termo PME engloba uma tipologia de empresas que abarca entre 1 a 250 pessoas e cujo volume de negócio não ascenda os 50 milhões de euros. Naturalmente que para vários tipos de negócios ou sectores de actividade o próprio modelo de gestão é diferente, no entanto é sempre necessário haver competências de gestão. Tendo estes pontos em consideração, quanto lemos

² Os dados mais detalhados relativos a estas conclusões poderão ser observados no *The Balanced Scorecard Institute Best Practices Poll 2008*, entre as páginas 8 e 12, em anexo.

“gestão de topo” relativo à aplicação do *BSC* devemos considerar os decisores, por exemplo, gerentes, sócios, conselho de administração ou chefes de departamento ou de equipas. Numa PME que não tenha departamentos devido à sua pequena dimensão, devemos considerar, por exemplo, uma “*key-person*”, alguém com competências de liderança, responsável por uma equipa ou mesmo alguém que internamente se destaque pela sua capacidade de liderar e concretizar projectos. Daí que para uma boa implementação de um *scorecard* seja necessário a que a “gestão de topo” se envolva e consiga liderar e motivar a mudança. O mesmo acontece com a questão das “outras prioridades na organização” enunciada acima como obstáculo à mudança pelo *BSC*. A gestão da mudança não pode ser mais uma tarefa, mais uma carga que os colaboradores ou equipas de trabalho tenham de desempenhar mas sim um facilitador dos processos internos e não redundante, ou seja, tarefas repetidas apenas porque temos uma mudança para orientar. A gestão da mudança, neste caso, a implementação de uma abordagem de gestão diferente implica que as pessoas se envolvam, conhecendo o impacto que o seu trabalho tem para a melhoria dos processos bem como para os resultados a obter. Por exemplo, um sistema da qualidade não é a compra e implementação de um sistema pronto a utilizar. O sistema de qualidade é intrínseco à forma e política de realizar tarefas, é optimização de processo tendo em vista uma data de aspectos como a redução de custos mas também o aumento da qualidade dos produtos ou serviços. É neste sentido que nos apoiamos no *BSC* como uma abordagem interessante para a tipologia de empresas que estamos a considerar, PME. Finalmente este estudo pareceu-nos interessante por ser um dos poucos trabalhos de análise quer das premissas necessárias à implementação bem sucedida de um *BSC* quer de análise do impacto da sua existência e desenvolvimento no desempenho organizacional.

3. Portugal e os Níveis de Produtividade e Eficácia

Neste ponto pretendemos fazer uma reflexão acerca do cenário empresarial português, em particular, acerca das micro, pequenas e médias empresas apresentando dois estudos desenvolvidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). O primeiro estudo foi publicado em 2008 e caracteriza o tecido empresarial português e o segundo estudo, de 2012, faz uma caracterização do setor empresarial em Portugal entre 2004 e 2010.

3.1 Caracterização do Tecido Empresarial Português - Estudo sobre Estatísticas Estruturais das Empresas: Micro, Pequenas e Médias Empresas

Este tópico tem por base o estudo sobre estatísticas estruturais das micro, pequenas e médias empresas portuguesas conduzido pelo INE em 2008. O estudo caracteriza o tecido empresarial português quanto ao volume de negócios, à produtividade do trabalho e custos com o pessoal, por sector de actividade económica, à sua distribuição regional e finalmente descreve os indicadores financeiros associados a estas empresas.

Os dados apresentados neste estudo e a caracterização do cenário empresarial português leva-nos a crer que as decisões tomadas quer internamente a cada empresa quer por limitações, imposições ou opções governamentais até então não têm tornado competitivas as nossas empresas e, conseqüentemente, a nossa economia nacional nos últimos anos.

Em Portugal existiam, à data do estudo, 349.756 micro, pequenas e médias empresas (PME). É de referir que a classificação de micro, pequena e média empresa é feita em função quer do número de trabalhadores, quer do volume de negócios anual pela Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. A grande fatia diz respeito às micro empresas, que constituem 85,6% do tecido empresarial não financeiro, seguindo-se as pequenas empresas com 12,3%. Com uma fatia bem menor encontramos as médias empresas (1,9%) e as grandes empresas (0,3%). É de referir que a classificação de micro empresa diz respeito a empresas com menos de 10 colaboradores e volume de negócios inferior a 2 milhões de euros. Assim, 85,6% do nosso empresarial português tem esta descrição. A **Tabela 1** abaixo foi adaptado da tabela original do estudo e apresenta os principais indicadores relativos às empresas não financeiras. No estudo original são também mencionadas as sociedades financeiras que, segundo o Art. 2º do Decreto-Lei n.º

298/92 de 31 de Dezembro (regime geral das instituições de crédito e sociedades financeiras) designa as instituições de crédito como “empresas cuja actividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito”, como por exemplo as instituições monetárias (os bancos, a Caixa Geral de Depósitos, SA, as caixas económicas, a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e as caixas de crédito agrícola mútuo) e as instituições não-monetárias (as sociedades de investimento, de locação financeira, de *factoring*, e as sociedades financeiras de aquisição a crédito). Por outro lado, temos as sociedades não financeiras - o principal agente económico produtor de bens e serviços. São este tipo de sociedades nas quais nos focamos neste estudo.

Principais indicadores das sociedades não financeiras, 2008						
Indicador	PME				Grandes	Total de sociedades
	Micro	Pequenas	Médias	Total		
Sociedades (N.º)	300228	42960	6568	349756	1115	350871
Peso no total de sociedades (%)	85.6	12.2	1.9	99.7	0.3	100.0
Pessoal ao serviço (N.º)	808951	785638	583904	2178493	826667	3005160
Peso no total de sociedades (%)	26.9	26.1	19.4	72.5	27.5	100.0
Custos com o pessoal (10 ³ euros)	8567266	11932986	11177710	31677962	17649492	49327455
Peso no total de sociedades (%)	17.4	24.2	22.7	64.2	35.8	100.0
Volume de negócios (10 ³ euros)	52858521	73453427	75453437	201765385	146787250	348552634
Peso no total de sociedades (%)	15.2	21.1	21.6	57.9	42.1	100.0
Valor acrescentado bruto ao custo de factores (10 ³ euros)	12165782	17917969	17929588	48013339	32250963	80264301
Peso no total de sociedades (%)	15.2	22.3	22.3	59.8	40.2	100.0
Formação bruta de capital fixo (10 ³ euros)	5397598	4512676	5199891	15110165	9719026	24829192
Peso no total de sociedades (%)	21.7	18.2	20.9	60.9	39.1	100.0
Dimensão média (N.º pessoas)	2.7	18.3	88.9	6.2	741.4	8.6
Custos com o pessoal <i>per capita</i> (10 ³ euros/pessoa)	10.6	15.2	19.1	14.5	21.4	16.4
Peso dos custos com o pessoal no VAB _{ef} (%)	70.4	66.6	62.3	66.0	54.7	61.5
Volume de negócios <i>per capita</i> (10 ³ euros/pessoa)	65.3	93.5	129.2	92.6	177.6	116.0
Produtividade aparente do trabalho (10 ³ euros/pessoa)	15.0	22.8	30.7	22.0	39.0	26.7
Taxa de investimento (%)	44.4	25.2	29.0	31.5	30.1	30.9
Sociedades por 10 000 habitantes (N.º)	282.5	40.4	6.2	329.1	1.0	330.2

Tabela 1 - Principais indicadores das sociedades não financeiras de 2008.

De forma mais específica, são indicadores como o custo associado aos colaboradores³, o volume de negócios *per capita*⁴, a produtividade aparente do trabalho⁵ e a taxa de investimento⁶ que nos ajudam a perceber e caracterizar cada tipologia de empresa e os problemas associados a estas.

De forma natural, em questões de empregabilidade os números revertem a favor das grandes e médias empresas. Assim, as grandes empresas têm, em média 741 colaboradores, as médias empresas cerca de 88 colaboradores e as pequenas e micro têm, respectivamente, 18 e 2 colaboradores, em média. Além do maior número de colaboradores, as grandes empresas são as que apresentam também maior volume de negócios *per capita*, maior produtividade aparente do trabalho e maiores custos associados ao pessoal. Quanto ao volume de negócios *per capita*, este indicador aumenta em função da dimensão da empresa, sendo as micro empresas as que apresentam menor volume de negócios. Quanto às taxas de investimento são as micro empresas que têm de fazer maior esforço financeiro (44,4%) para assegurarem a continuidade e sustentabilidade do negócio. As taxas de investimentos dos restantes tipos de empresas variam de 25,2% (pequenas empresas) para 30,1% (grandes empresas). Relativamente aos dados associados à produtividade aparente no trabalho, são as grandes empresas que lideram com maior eficiência com 39 mil euros por colaborador contra os 15 mil euros por colaborador nas microempresas e 22,8 mil euros nas pequenas empresas. A este ponto é de acrescentar que apesar das microempresas serem as que apresentam menores valores de produtividade aparente no trabalho por colaborador, são estas empresas que apresentam maiores taxas de investimento, denotando um grande esforço financeiro face ao retorno de produtividade que apresentam. É interessante notar que são as grandes empresas que tem mais custos associados com o pessoal mas que o peso desses custos no Valor Acrescentado Bruto nos Custos de Factores são os mais baixos relativamente aos restantes tipos de empresa.

De forma geral, são as micro, pequenas e médias empresas que, em proporção ao seu volume de negócios, têm maiores custos com o pessoal e cuja produtividade aparente no trabalho também é menor. Também a taxa de investimento é um forte entrave ao crescimento e desenvolvimento organizacional dados os encargos financeiros a que estas empresas estão

³ Custos com o Pessoal *per capita* = Custos com o Pessoal / Pessoal ao Serviço

⁴ Volume de negócios *per capita* = Volume de Negócios / Pessoal ao Serviço

⁵ Produtividade Aparente do Trabalho = Valor Acrescentado Bruto custo de factores / Pessoal ao Serviço

⁶ Taxa de Investimento = Formação Bruta de Capital Fixo / Valor Acrescentado Bruto custo de factores *100

sujeitas. O estudo refere também que 72% do financiamento das PME têm origem no endividamento e não em activos da empresa. No entanto, as “microempresas foram as que registaram maiores rácios de solvabilidade (0,44) e de autonomia financeira (0,31), superiores aos das grandes empresas, o que poderá ser explicada pelos níveis de endividamento inferiores nas unidades de reduzida dimensão, tipicamente, com maiores dificuldades no acesso ao crédito”. (INE, 2008: 10-13) Este ponto poderá parecer contraditório com o que foi anteriormente evidenciado, no entanto, durante a década de 90 o acesso ao crédito e os incentivos às PME era muito facilmente concedido. Assim, muitas das empresas estarão, neste momento, com dificuldades de liquidez e consecutivamente terão difícil acesso ao crédito. Esta poderá ser uma hipótese para a lenta evolução económica deste tipo de empresas. Este cenário terá, evidentemente, variadas explicações desde o próprio sistema laboral, aos incentivos ao financiamento até à gestão interna de cada empresa.

Estes dados relativos ao tecido empresarial português não dão resposta a nenhum problema das organizações portuguesas, apenas permite-nos ter uma perspectiva mais abrangente do cenário actual. Considerando a grave dependência das PME ao financiamento bancário bem com aos apoios comunitários nas últimas décadas, estes são, por exemplo, um dos factores que contribuíram para o grave problema de solvência e viabilidade destas mesmas empresas, porque paralelamente foi-se descartando a importância da gestão a outros níveis que não o nível financeiro. Naturalmente que o problema estrutural das empresas portuguesas passa por vários níveis mas quer a dependência financeira quer a dependência dos subsídios comunitário de apoio ao desenvolvimento e crescimento económico das nossas empresas levou-nos à falta de compromisso, de responsabilidade, de responsabilização e claramente de autonomia. Hoje, mais do que nunca, devemos e temos de nos preocupar com questões que podem elevar as nossa empresas e pessoas a um nível de competitividade que nos permita desmarcar da posição da dependência financeira quer da iliteracia empresarial que continuamos a revelar. É, por isto, essencial apostar na via do desenvolvimento dos recursos humanos (e.g. desenvolvimento de competências) bem como dos processos internos (e.g. inovação).

3.2 Evolução do Sector Empresarial Português

Apesar do estudo anterior apresentar uma melhor descrição do tecido empresarial português, em particular as estatísticas estruturais das micro, pequenas e médias empresas portuguesas relativas a variados indicadores como o volume de negócios, a produtividade do trabalho e custos com o pessoal, o sector de actividade económica, entre outros, considerámos também interessante apresentar dados mais recentes e mais abrangentes relativos à evolução do sector empresarial em Portugal. Este estudo foi também desenvolvido pelo INE e publicado em 2012 no âmbito da mudança para o novo Sistema de Normalização Contabilística (SNC), representando estatísticas entre 2004 e 2010.

Relativamente aos principais movimentos demográficos podemos constatar pela **Tabela 2** que até 2007 houve uma tendência crescente na taxa de natalidade de empresas a atingir uma taxa de 15,9%, valor que decresceu até 2010. Em 2004 a taxa de mortalidade das empresas era de 10,31%, valor que aumentou para 17,71 até 2009. Quanto à taxa de sobrevivência das empresas a 2 anos o valor registado em 2006 foi de 58,90% e em 2010 foi de 48,74%, cerca de menos 10 pontos percentuais. Assim, poder-se-á dizer pelas estatísticas apresentadas que em Portugal tem-se assistido a uma redução da taxa de sobrevivência das empresas, a uma tendência crescente da taxa de mortalidade das empresas e a um número de mortes de empresas que ultrapassa os nascimentos em 2 anos da série.

PRINCIPAIS INDICADORES DEMOGRÁFICOS DAS EMPRESAS EM PORTUGAL, 2004-2010							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Unidade: %							
TAXA DE NATALIDADE DAS EMPRESAS (%)							
Total	13.00	13.36	14.05	15.19	14.35	12.27	11.84
Empresas financeiras	5.06	4.61	5.20	5.86	7.34	6.71	6.98
Empresas não financeiras	13.22	13.60	14.28	15.41	14.50	12.38	11.94
Agricultura e Pesca	9.86	9.13	9.57	9.00	7.78	6.55	6.83
Indústria e Energia	7.19	7.12	7.69	8.02	8.15	6.56	6.24
Construção	10.26	9.99	10.32	12.15	12.04	8.77	8.18
Comércio	9.92	9.80	10.72	10.96	10.82	9.18	8.89
Serviços	17.05	17.71	18.11	19.47	17.82	15.48	14.86
TAXA DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS (%)							
Total	10.31	12.05	10.88	12.56	14.83	17.71	x
Empresas financeiras	5.84	8.60	6.84	11.98	12.51	11.38	x
Empresas não financeiras	10.44	12.14	10.98	12.58	14.88	17.85	x
Agricultura e Pesca	7.42	7.86	7.95	8.15	8.95	11.20	x

Indústria e Energia	8.68	10.06	8.05	9.06	10.89	12.73	x
Construção	11.15	12.85	10.58	12.03	14.71	18.31	x
Comércio	9.55	11.54	9.82	11.10	12.55	14.76	x
Serviços	11.34	13.01	12.29	14.16	16.85	20.17	x

TAXA DE SOBREVIVÊNCIA A 2 ANOS (%)							
Total	x	x	58.90	57.36	58.02	52.79	48.74
Empresas financeiras	x	x	68.46	64.12	69.60	62.42	62.76
Empresas não financeiras	x	x	58.79	57.30	57.92	52.70	48.59
Agricultura e Pesca	x	x	69.17	68.77	65.97	61.53	61.85
Indústria e Energia	x	x	66.57	68.27	70.14	65.95	60.13
Construção	x	x	59.99	61.84	62.89	56.56	46.54
Comércio	x	x	61.76	61.37	62.84	59.05	53.96
Serviços	x	x	56.54	54.36	54.85	49.64	46.37

Tabela 2 - Principais indicadores de demografia das sociedades financeiras e não financeiras em Portugal entre 2004 e 2010.

Quanto às empresas não financeiras, as micro, pequenas e médias empresas (PME) representam cerca de 99,9% deste tipo de empresas. Na **Tabela 3** encontram-se os principais dados relativos à evolução e crescimento destas empresas entre 2004 e 2010.

PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS DAS EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS, 2004-2010								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	iação Média
EMPRESAS (N.º)								
Total	1,084,928	1,121,529	1,143,648	1,206,116	1,235,093	1,198,781	1,144,150	0.9
PME	1,083,901	1,120,508	1,142,602	1,205,002	1,233,970	1,197,719	1,143,068	0.9
Micro	1,034,162	1,070,444	1,091,014	1,152,310	1,181,213	1,147,386	1,094,125	0.9
Pequenas	43,411	43,780	45,147	46,020	46,030	43,882	42,662	-0.3
Médias	6,328	6,284	6,441	6,672	6,727	6,451	6,281	0.1
Grandes	1,027	1,021	1,046	1,114	1,123	1,062	1,082	0.9
PESSOAS AO SERVIÇO (N.º)								
Total	3,670,147	3,735,121	3,819,940	3,973,458	4,063,965	3,938,491	3,843,268	0.8
PME	2,995,389	3,055,876	3,106,426	3,211,491	3,249,577	3,133,825	3,025,155	0.2
Micro	1,641,512	1,702,166	1,712,539	1,783,091	1,814,822	1,767,060	1,701,959	0.6
Pequenas	794,127	795,314	820,571	834,728	835,711	795,417	772,512	-0.5
Médias	559,750	558,396	573,316	593,672	599,044	571,348	550,684	-0.3
Grandes	674,758	679,245	713,514	761,967	814,388	804,666	818,113	3.3
VOLUME DE NEGÓCIOS (10³ Euros)								
Total	305,611	316,708	332,311	358,406	372,345	340,846	356,390	2.6
PME	199,971	204,770	212,880	224,750	228,472	212,374	216,057	1.3
Micro	70,935	72,999	73,535	76,403	76,439	61,672	71,252	0.1

Pequenas	66,263	68,387	71,386	75,267	76,104	69,829	71,511	1.3
Médias	62,772	63,383	67,959	73,080	75,929	70,873	73,294	2.6
Grandes	105,640	111,939	119,431	133,656	143,873	128,473	140,333	4.8

Tabela 3 - Principais indicadores económicos das sociedades não financeiras em Portugal entre 2004 e 2010.

Relativamente às formas de financiamento utilizadas por estas empresas, verifica-se que os capitais alheios foram predominantes no financiamento da actividade empresarial, principalmente das PME. No caso das PME é evidenciado no estudo que o nível de dependência destas empresas face aos credores é bastante elevada onde o passivo pesava mais de 70% do total do activo destas empresas. No entanto, são as microempresas que apresentam maior solvência e utilização de capitais próprios no financiamento das suas actividades empresariais.

Quanto aos indicadores de produtividade os resultados apresentados no estudo evidenciam que houve um crescimento de cerca de 10 pontos percentuais na produtividade aparente do trabalho⁷ entre 2004 e 2010, a nível nacional.

Este estudo apresenta uma clara vantagem em relação ao estudo anterior, pois tem um carácter longitudinal, ou seja, apresenta resultados ao longo do tempo, entre 2004 e 2010, ajudando a compreender de melhor forma quer o nosso tecido empresarial quer a evolução e crescimento das nossas empresas. Segundo este estudo podemos concluir que entre 2004 e 2010 se verificou uma redução da taxa de sobrevivência das empresas portuguesas e uma tendência crescente da taxa de mortalidade das empresas. Ou seja, houve uma inversão da tendência de crescimento das empresas que consequentemente levou a redução da taxa de sobrevivência das mesmas até à sua extinção. Para somar ao cenário negro também a produtividade do trabalho se revelou ser inferior nas PME e relativamente a questões de financiamento os capitais alheios são a principal fonte do financiamento da actividade empresarial. Todos estes índices levam apenas a uma conclusão geral: com a crescente mortalidade do tecido empresarial que é em cerca de 96% constituído por PME teremos no fim das contas um país sem empresas e, por isso, sem economia. Apesar de não serem enunciadas de forma criteriosa as razões e natureza da fraca competitividade das empresas, está patente em ambos os estudos duas problemáticas essenciais nas PME: produtividade do

⁷ Produtividade aparente no trabalho = $VAB_{ct} / \text{Pessoal ao Serviço}$

trabalho que é muito menor nas micro e pequenas empresas e questões de elevada dependência financeira.

Existe um padrão de crescimento das empresas teoricamente descrito e que defende que qualquer negócio começa pequeno com apenas alguns clientes aos quais vende os seus produtos e/ou serviços e que cresce à medida que a necessidade dos clientes e mercado exige e que a empresa consegue responder e que posteriormente atinge um pico de crescimento e equilibra a sua posição com outras empresas semelhantes no mercado amadurecendo a sua actividade e operação. Este pico é também um ponto de viragem, pois o amadurecimento de um negócio pode significar estagnação como *expertise*. Aqui a estagnação poderá levar a uma crise e conseqüentemente à sua falência. No entanto, o seu *expertise*, por outro lado, pode levar ao seu crescimento com novos produtos e serviços e, conseqüentemente à conquista de novos mercados. Neste ponto poderá ser útil reler o conceito de estratégia do oceano azul de Kim & Mauborgne. Muitas das empresas portuguesas cuja actividade se estende para lá de décadas apresenta hoje uma difícil situação empresarial quer pelas fracas perspectivas de crescimento quer pela carga fiscal e legal a que está sujeita no plano laboral, por exemplo. Para as microempresas que se começam a estabelecer agora o padrão é tendencialmente diverso pois o capital inicial e o seu financiamento em nada tem a ver com o praticado nas últimas décadas. Hoje, em Portugal, muitas empresas encontram-se num ponto de viragem para a falência enquanto outras, pela necessidade de empreendedorismo e auto-criação de emprego, se encontram num ponto de viragem para da fase inicial para o crescimento. Para ambos os tipos de empresas, e muito mais do que a necessidade de suporte financeiro, é também o suporte no aumento da alfabetização de competências empresariais como de orientação estratégica e operacional que lhes permita traçar um futuro mais claro e mais objectivo.

No estudo de caso seguinte pretendemos dar algumas ideias de como iniciar um processo de mudança organizacional bem como definição estratégica através do *Balanced Scorecard*.

4. Metodologia

Em termos metodológicos, este trabalho classifica-se como um estudo de caso. O objectivo é caracterizar uma situação empresarial, identificando a empresa e a sua envolvente, apresentando um problema empresarial concreto bem como os contributos para a sua resolução. Na prática, temos o intuito de mostrar que a abordagem do *Balanced Scorecard* poderá ser útil na definição estratégica de uma PME e de forma autónoma. E principalmente que o consiga fazer de dentro e para dentro, através do envolvimento de todos os colaboradores. Neste sentido, será feita a análise de uma entrevista conduzida ao gerente da empresa bem como de outra documentação recolhida. O modelo segue também as indicações teóricas do modelo descrito por Kaplan e Norton, mas, neste caso, adaptado a uma realidade empresarial portuguesa. Assim, será feita uma análise da missão, visão e valores da organização, uma análise ambiental através de uma matriz SWOT, definição gerais de temáticas estratégicas, objectivos, indicadores e iniciativas e posteriormente um potencial plano de acção.

4.1 Revisão de Literatura: Estudo de Caso

No seu artigo de 1981, Yin, explora mais detalhadamente o conceito de estudo de caso e de que forma este pode ser uma boa ferramenta de investigação, em resposta ao artigo de Miles (1979) em que este criticava a investigação através de análise qualitativa. Neste sentido, Yin refere que os estudos de caso devem ser desenvolvidos através da combinação entre dados quantitativos e dados qualitativos, podendo estes ser provenientes de várias fontes como arquivos, trabalho de campo, observação ou qualquer método de técnicas combinadas. Não há por isso, um método de recolha de dados específico ou restrito. Ainda neste artigo e depois mais explorado em Yin (2003), o estudo de caso é descrito como um método de estudo estratégico que nos permite estudar um fenómeno no seu contexto real especialmente quando as barreiras entre o fenómeno a ser descrito e a sua envolvente não são claras.

Na tentativa de desmistificar a cientificidade do método do estudo de caso e de contribuir para uma maior utilização e aceitação deste método, Flyvbjerg (2011) enuncia e descreve cinco erros comumente associados ao método do estudo de caso: 1) o conhecimento teórico tem mais valor do que o conhecimento proveniente de um caso concreto; 2) não podemos explicar um todo através do estudo de um caso em particular e, por

consequente o estudo de caso não contribui para o avanço científico; 3) o estudo de caso é apenas útil quando queremos gerar hipóteses, não sendo adequado no teste de hipóteses nem na construção de bases teóricas; 4) o método do estudo de caso incorre no enviesamento de confirmação, tendendo a confirmar as hipóteses do investigador; e, 5) é comumente difícil de resumir e desenvolver bases teóricas através de casos específicos. Assim sendo, Flyvbjerg conclui que os pontos fortes deste método são o facto de permitir estudar uma situação em profundidade, de ter uma validade conceptual elevada, de permitir compreender um contexto e os processos nele contidos, compreender quais as causas que contribuem para a ocorrência de determinado fenómeno e de potenciar novas hipóteses e questões de investigação. Relativamente aos pontos fracos do método, o autor refere que o enviesamento da selecção da informação poderá contribuir para maximizar ou minimizar as relações causais, a significância estatística é normalmente desconhecida ou pouco clara e não permite compreender de que forma o fenómeno em estudo poderá ocorrer na população.

Para Thomas (2011) o método de estudo de caso é uma forma de investigação que se foca num único fenómeno, de forma detalhada e aprofundada, mas numa perspectiva holística, sem intenções de generalizar a partir desse mesmo caso. No **Quadro 1** é possível ver a comparação entre a metodologia do estudo de caso com outras metodologias e perceber quais as situações em que cada caso é mais pertinente. Segundo as características apresentadas neste quadro, podemos constatar que o estudo de caso é o método mais adequado à abordagem que queremos fazer a este tema. Ou seja, apresentar um caso que ocorreu e ocorre em contexto real e natural (não manipulado) onde a quantificação dos dados não é, efectivamente, uma prioridade e onde compreender as relações e processos envolvidos é o mais importante.

O autor refere ainda que o estudo de caso poderá ser especialmente adequado quando pretendemos obter um enquadramento completo e retirar ilações de uma determinada situação. Cada estudo de caso é constituído por um assunto de interesse (*subject*) (pessoa, situação, fenómeno, entre outros) e um quadro analítico segundo o qual o qual cada situação é estudada e explicada (*object*).

Estudo de Caso	Experiência	Questionário/Inquérito (Survey)
Investiga um caso ou pequeno número de casos	Investiga um conjunto relativamente grande de casos	Investiga um conjunto relativamente grande de casos
Os dados recolhidos e analisados são acerca de um conjunto relativamente grande de características de cada caso	Os dados recolhidos e analisados são acerca de um conjunto relativamente pequeno de características de cada caso	Os dados recolhidos e analisados são acerca de um conjunto relativamente pequeno de características de cada caso
Estudo de casos que ocorrem em contexto natural cujo objectivo não passa pela manipulação e controlo de variáveis	Estudo de casos cujas variáveis mais relevantes e importantes deverão ser manipuladas e controladas	Estudo de casos que ocorrem em contexto natural mas devidamente seleccionados de forma a assegurar a representatividade da população
Quantificação dos dados não é uma prioridade	Quantificação dos dados é uma prioridade	Quantificação dos dados é uma prioridade
Utilizar vários métodos e fontes de dados	Utilizar um método	Utilizar um método
O objectivo é compreender as relações e processos envolvidos	O objectivo é compreender os efeitos de causalidade	O objectivo é conseguir generalisar

Quadro 1 - Comparação de várias tipologias de investigação por características, retirado de Thomas (2011), pp. 10. Originalmente adaptado de Hammersley and Gomm, 2000.

Na **Figura 4** é possível ver, em síntese, o processo de tomada de decisão para a escolha do tipo de estudo de caso que se deve desenvolver em cada situação, bem como os passos para o desenvolvimento de um estudo de caso, independentemente do seu tipo. Neste estudo em específico, pode ser classificado como um estudo *chave*, dado que este caso em específico poderá constituir um bom exemplo de uma situação empresarial que consegue explicar o cenário nacional relativo ao desempenho geral das PME portuguesas. Não pretendemos generalisar deste caso em específico para o universo das PME em Portugal, mas antes apresentar um contexto propício à aplicação de sistemas estratégicos, como o *Balanced Scorecard*, principalmente para o melhor e maior desenvolvimento dos recursos humanos.

Ainda noutra perspectiva, historicamente o método do estudo de caso ganhou maior preponderância na área da educação e avaliação educativa, mas rapidamente se tornou um eficaz método de ensino assente no *Método de Aprendizagem Baseada no Problema*⁸, também

⁸ Este método surge na década de 60 na McMaster University por Howard Barrows e colegas no âmbito de programas de medicina. Este método consiste na aprendizagem centrada no aluno, que tende a ocorrer em pequenos grupos, o papel do professor é de facilitador e onde o problema é o ponto de partida para a discussão e conseqüentemente para a aprendizagem. A utilização do problema como base estimula o desenvolvimento e utilização de competências ao nível da resolução de problemas a vários níveis. Por esta razão este método é, hoje em dia, utilizado em diversos programas académicos mas também em contexto empresarial.

adoptado pela *Harvard Business School* para as áreas de Gestão. A literatura relativa à metodologia do estudo de caso na investigação nas áreas de gestão e negócios tem uma abordagem um pouco mais ligeira relativamente ao estudo de caso enquanto método de estudo nas ciências sociais e humanas. Jans & Dittrich (2008) referem que a investigação no geral poderá ser orientada para a teoria ou orientada para a prática, sendo que a primeira tem como principal objectivo o desenvolvimento de teoria sobre determinado tema, e a segunda tem como fim a contribuição de conhecimento específico para pessoas responsáveis por determinada prática.

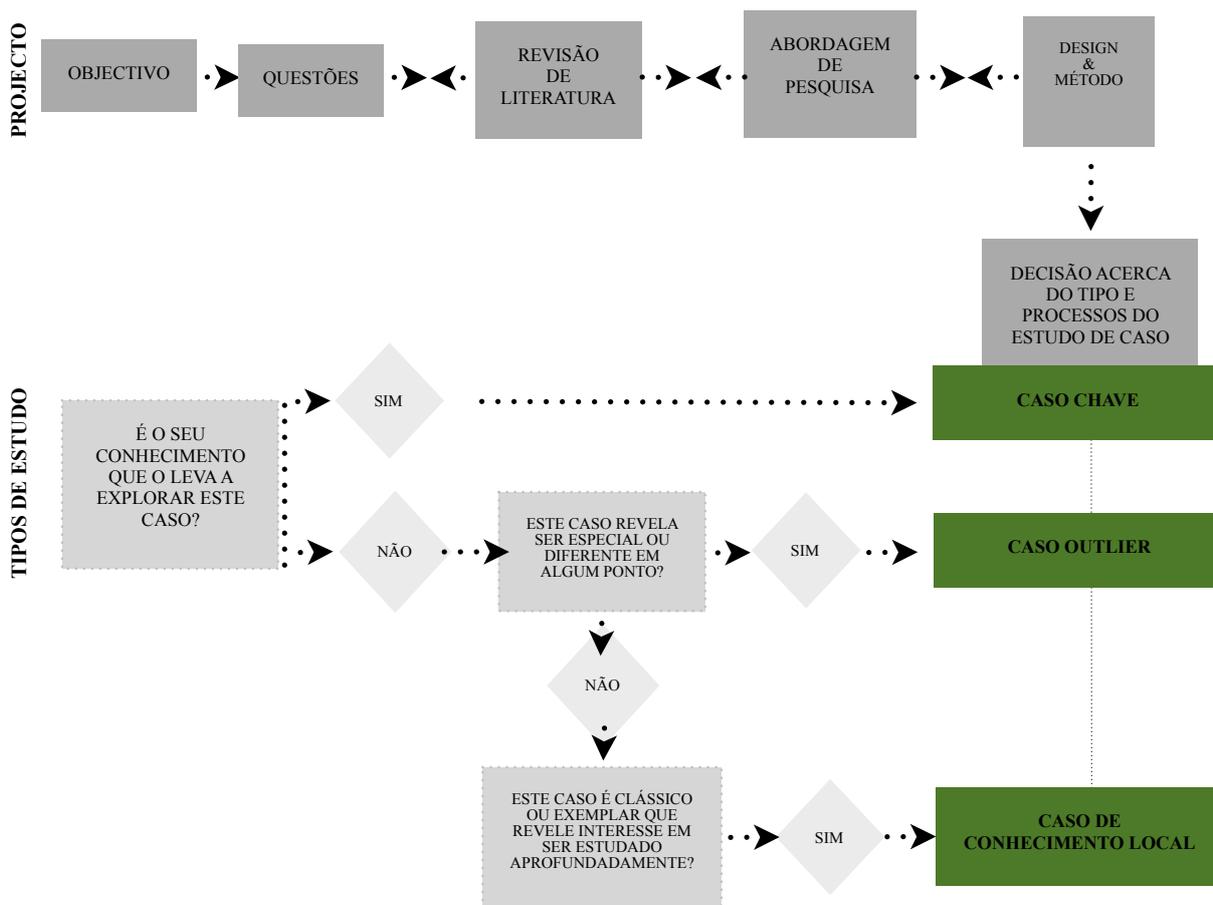


Figura 4 - Esquema conceptual do método de estudo de caso, adaptado de Thomas (2011)

Segundo os autores, esta tipologia de investigação é sistemática e metodologicamente correcta no contexto empresarial e organizacional pois o seu objectivo é contribuir para que o conhecimento gerado através da investigação possibilite a intervenção no contexto real e melhore também o processo de tomada de decisão. Easton (1992), descreve a utilidade do método de estudo de caso mais especificamente no contexto educativo, como forma de desenvolvimento de competências através da resolução de problemas complexos e não

estruturados. Assim sendo, este exercício possibilita aos intervenientes adquirirem conhecimento, desenvolverem competências analíticas, de aplicação de conceitos, técnicas e princípios, de criatividade, de tomada de decisão, de comunicação, competências sociais, de introspecção e auto-análise e competências atitudinais.

O autor ensaia também que para “resolver” um estudo de caso é essencial que os intervenientes compreendam a situação, conheçam a informação, que sejam capazes de diagnosticar áreas problemáticas, que sejam capazes de apresentar alternativas, antecipar resultados, avaliar alternativas e comunicar os resultados. Esta é a base teórica na qual assenta o método de aprendizagem baseada no problema apresentada anteriormente. E é neste sentido também que nos interessa apresentar o “problema” organizacional apresentado de seguida. Pretende-se que este caso possa ajudar a desenvolver ferramentas que permitam que este tipo de caso e outros possam ser discutidos em contexto académico mas também que tenham interesse em qualquer contexto organizacional e particularmente nas PME portuguesas. Conduzir à discussão e resolução clara de casos poderá também ajudar as empresas a entenderem os seus problemas mas também os seus sucessos e, conseqüentemente, conseguirem contar a história da sua estratégia.

Nestes estudos de carácter qualitativo podemos utilizar uma grande quantidade de técnicas de recolha de dados e informação que nos permitam caracterizar, qualificar e descrever uma dada situação, consoante o objectivo do nosso estudo. No entanto, as técnicas mais utilizados são as entrevistas, os questionários, matrizes de observação ou mesmo testes. As entrevistas, no entanto, podem ser estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas. As entrevistas estruturadas, como o próprio nome indica, têm uma estrutura rígida, são constituídas por uma listagem de questões específicas a que o entrevistado se propõem responder. São úteis quando se pretende explorar um determinado assunto, tema ou um processo em específico. No entanto, não é a melhor técnica quando queremos fazer um estudo explorativo de uma situação onde quanto mais informação geral retirarmos, melhor. As entrevistas semi-estruturadas apresentam também uma estrutura, contudo, permitem também que o entrevistado aborde pontos que não estariam incluídos na estrutura inicial, não limitando, assim, a recolha de informação. No entanto, a estrutura inicial permite que haja uma linha condutora durante toda a entrevista. Já as entrevistas não estruturadas têm um fim mais interpretativo e exploratório dado que não seguem uma estrutura nem uma ordem de questões. O objectivo deste tipo de entrevista é deixar o entrevistado guiar a própria entrevista e seguir a direcção que bem entender. Já os questionários diferenciam-se das entrevistas no

ponto em que não são normalmente desenvolvidas por via oral mas antes escrita e não implicam um confronto directo com o participante que responde às questões. Os questionários podem incluir questões cujas respostas são abertas ou fechadas.

De forma geral, o estudo de caso enquanto método pode apresentar algumas fragilidades ou potencialidades consoante o objectivo do nosso estudo e segundo o tipo de informação que pretendemos trabalhar. Neste caso em específico, iremos desenvolver o caso sobre uma base teórica que por si só reúne uma quantidade de informação de carácter qualitativo mas também quantitativo - o *Balanced Scorecard*. Como já dito anteriormente, o *BSC* não funciona segundo *templates* a replicar de organização para organização, no entanto, sugere um método de trabalho que permite seguir determinados passos para a definição estratégica e, conseqüentemente, para o delineamento dos nossos objectivo. Exemplo disto é sequência de iniciativas a tomar: análise da missão, visão e valores, análise ambiental através de matrizes específicas e análise geral da organização através do estudo de caso. Será também apresentado um plano de *milestones* a atingir numa eventual fase de intervenção e implementação ao nível da organização. Estes passos permitem-nos apresentar um conjunto de soluções ou possibilidades de reestruturação da própria organização. Acrescentando a este facto é a pertinência do estudo deste caso em específico, uma empresa do sector industrial e tecnológico com claras dificuldades principalmente ao nível financeiro e de recursos humanos.

4.2 Caracterização do Estudo de Caso

Este estudo foi realizado a uma empresa comercial (*Empresa A*) cujo *core business* se caracteriza pela comercialização de equipamentos e acessórios para a indústria, em especial para a indústria metalomecânica e de moldes para plásticos. Com cerca de 32 anos de actividade conta, neste momento, com cerca de 10 colaboradores. Com a mesma gerência existe também a *Empresa B*, constituída em 2001, com finalidade exclusiva de produzir, em regime de subcontratação, eléctrodos e peças em grafite. Desenvolvia inicialmente actividade no âmbito de projectos, desenvolvimento, maquinação e controlo de eléctrodos e peças técnicas em grafite, bem como a maquinação de peças e cavidades para moldes de injeção, em aço ou alumínio. Era constituída inicialmente por 15 colaboradores, mas hoje conta com apenas 3 colaboradores. Ambas as empresas estão localizadas na zona centro de Portugal e, a partir de 2011 passaram a constituir o mesmo espaço físico. Por motivos de objectividade

centrar-nos-emos numa só empresa, cuja actividade se encontra mais solidificada e com maior presença no mercado nacional e cujo futuro importa traçar.

A razão de escolha desta empresa prende-se com diversos factores:

- 1) trata-se de uma pequena empresa com cerca de 10 colaboradores, indo, por isso, ao encontro do tema deste trabalho - aplicar o modelo *Balanced Scorecard* a uma PME portuguesa;
- 2) trata-se de uma empresa familiar e, por isso, com acesso facilitado à mais diversa informação necessária quer para o entendimento do negócio em particular quer para o desenvolvimento de um eventual plano de mudança e de renovação estratégica;
- 3) a empresa apesar de contar já com 34 anos de actividade encontra-se numa fase crítica quer a nível financeiro quer a nível de desenvolvimento de negócio, parecendo essencial uma estratégia de saída ou um plano de acção que ajude a empresa a repensar-se.
- 4) a empresa desenvolve actividade comercial mas opera num sector estratégico para Portugal, o sector industrial. Também por este motivo pode ser um caso interessante de ser estudado e analisado. Apesar de tudo este trabalho tem também um carácter didáctico e pedagógico dado que pretende mostrar através de um plano de acção simples e amplamente aplicado a diversos tipos de organização que é possível mobilizar um plano de mudança sustentado e sustentável.

Deste modo nos pontos seguintes será apresentada a proposta metodológica que se caracteriza por um *Balanced Scorecard* aplicado à realidade da empresa e desenvolvido através de diversos canais de informação. Assim apresentaremos a informação recolhida através da entrevista semi-estruturada, diversa documentação como apresentações de projectos específicos e visita ao *website*. Posteriormente apresentaremos um possível plano de acção para a implementação do modelo *BSC* na empresa.

4.3 Procedimentos para a Recolha de Dados

A recolha de dados foi feita através de uma entrevista informal ao gerente da empresa que detalhou a constituição da empresa bem como a sua evolução através de uma entrevista semi-estrutura que apresentamos no **Anexo 9.3**. Foram também analisados outras informações

qualitativas como o *website* da empresa e outros relatórios internos da empresa como apresentações *powerpoint* de diversos projectos e procedimentos da empresa.

Relativamente à entrevista, esta classifica-se como semi-estruturada, que se caracteriza por ter uma estrutura cujo fio condutor nos permite abordar diferentes temáticas previamente delineadas. No entanto, a sua estrutura não é rígida, pelo contrário, contempla que o entrevistado aborde potenciais pontos no âmbito geral da entrevista. Neste caso, o fio condutor da entrevista prendia-se com a própria estrutura do *BSC*. Estava previsto, por isso, abordar questões relacionadas com a missão, visão e valores da empresa bem como questões mais operacionais relacionadas com a gestão de recursos financeiros, logísticos, humanos, entre outros. A entrevista foi conduzida num formato informal, via *Skype*. Em anexo poder-se-á verificar que há questões aglutinadas cujas respostas dadas respondem ou abordam o temas das restantes questões. Este facto prende-se com a especificidade das questões. Por exemplo, na realidade a estratégia, tal como definida no *BSC* raramente está identificada ou é clara nas empresas e, por isso, fazer questões como “a estratégia é conhecida e seguida por todos os colaboradores?” pode não ter efectivamente respostas claras nem objectivas. E é exactamente o que se verifica neste caso, por exemplo. No entanto, desta entrevista podemos tirar várias ilações, que apresentamos de seguida.

A Empresa A opera já há 34 anos, sendo por isso, e tal como o entrevistado designa, é uma empresa madura, cuja actividade já se pautou por anos dourados mas que enfrenta hoje duras limitações financeiras e de recursos humanos. Em 15 anos passou de 24 para 12 colaboradores, contando hoje com 12 colaboradores que se desdobram em tarefas e nas duas empresas geridas pelo mesmo gerente, sócio único. A qualificação dos quadros, refere o gerente, é e sempre foi um desafio na empresa bem como a necessidade da formação contínua, que é uma das prioridades e preocupações mas cujo efectivo impacto no crescimento e nos resultados é imperceptível. Também a idade média demonstra que ao longo dos anos a empresa foi constituída por pessoal mais sénior, cuja experiência profissional sempre foi alta e apesar dos esforços para contratar quadros mais jovens, estes acabariam por abandonar a empresa. Todas as questões relacionadas com a gestão de recursos humanos estão centradas no responsável pela parte financeira e de processamento salarial. Nos primeiros anos de actividade a empresa apostava na contratação de serviços *outsourcing* quer para o recrutamento de pessoal quer para o desenvolvimento de actividades lúdicas e de *team building*, serviços estes de que prescindiu devido aos custos associados e à falta de integração dessas mesmas práticas na estratégia da empresa. A certa altura “já não se sabia para que é

que aquilo servia”. A problemática relacionada com a gestão dos recursos humanos sempre foi um desafio, principalmente pelo facto de nunca se ter tido na empresa ninguém directamente responsável pela sua gestão.

Um dos pontos fortes da Empresa A, claramente patente na entrevista, são os processos internos bem como as questões relacionadas com a gestão de clientes. Dada a actividade na área comercial, a empresa desde cedo apostou nas vendas *online* (*e-commerce*) tendo desenvolvido um *website* totalmente orientado para a clara informação ao cliente, catálogos completos e orientado para a maximização das vendas. A empresa conta também com um sistema *ERP*, bem desenvolvido e integrador de toda a informação necessária e essencial relativa ao desempenho organizacional como: vendas, custos e proveitos, indicadores relativos a vendas por vendedor, por gama de produtos, por cliente e por data, permitindo saber o que vendem, como vendem, a quem vendem e quando, facilitando o acompanhamento de cada cliente. Segundo o gerente da empresa são conduzidas diversas reuniões semanais e mensais por forma a avaliar o desempenho da força de vendas bem como outros factores críticos para a concretização dos resultados desejados. Relativamente às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existem alguns factores críticos. Relativamente às forças, a empresa continua a apostar nas vendas *online* e num bom serviço ao cliente bem como se apresenta empenhada e comprometida em otimizar os processos internos relativos ao seu *core business* - comercialização de equipamentos e acessórios para a indústria, em especial para a indústria metalomecânica e de moldes para plásticos. Relativamente às fraquezas, apresenta um elevado défice de recursos humanos que garantam a concretização eficaz das tarefas e processos necessários, comprometendo todo o esforço feito até aqui. A empresa apresenta também uma situação financeira débil, sem acesso a crédito bancário ou com algumas situações de incumprimento financeiro resultante dos investimentos feitos nos últimos anos. Quanto às oportunidades, é referido a existência de outros mercados de expressão da língua portuguesa como Brasil, Angola e Moçambique e China no geral, apesar da forte concorrência advir exactamente do mercado asiático. Existe também a oportunidade de alargar a actividade de negócio a outras complementares e que permitem à empresa ter uma estratégia de saída. A existência e o desenvolvimento dos mercados emergentes abrem portas a novos negócios bem como à internacionalização das empresas. Este é um bom caso disso mesmo. Quanto às ameaças, mais uma vez, e com componente externa à empresa, as questões relacionadas com o investimento ou mesmo as obrigações fiscais e legais que as empresas em Portugal estão sujeitas e que condiciona claramente o seu propósito. Na **Figura**

5 foram agrupadas algumas considerações identificados como pontos fortes/oportunidades e pontos fracos/ameaças para cada perspectiva do BSC - financeira, de cliente, de processos internos, aprendizagem e crescimento - identificadas na entrevista.

Perspectiva Financeira	<ul style="list-style-type: none">• É o financiamento bancário que tem permitido gerir o negócio• Juros dos empréstimos a superar os 30%• Margem de lucro pequena na venda de produtos• Fiscalidade apertada (quer ao nível da Segurança Social quer ao nível das Finanças)• Prazo médio de recebimentos a ultrapassar os seis meses• Grande dificuldade de cumprimento dos pagamentos relativos aos empréstimos bancários comprometendo gravemente a continuação do negócio
Perspectiva de Clientes	<ul style="list-style-type: none">• São feitas visitas presenciais a potenciais clientes• Visitas a clientes bem sucedidas que permitem a manutenção de contacto bem como de negócio• Crescimento do mercado exportador• Visitas aos mercados internacionais e presenças em feiras do sector onde se conquista novos clientes• A venda <i>online</i> facilita o processo da venda mas a dependência do sistema informático também faz com que, por vezes, a atenção ao cliente e ao próprio processo de venda e acompanhamento das necessidades do cliente seja descurada• Posição conservadora em relação ao negócio: preços regulares, descontos aos clientes de sempre• O aumento da concorrência, principalmente do mercado Asiático e dos preços competitivos aumentou as dificuldades sentidas na área comercial• Os clientes estão mais exigentes, negociando preços, reclamando quer pelo cumprimento de prazos quer pela qualidade ou mesmo pelos prazos de pagamento
Perspectiva dos Processos Internos	<ul style="list-style-type: none">• Investimento na normalização de produtos e na gestão de stocks• Criação de um portefólio de produtos• Fraca aceitação de ferramentas, métodos e técnicas que ajudariam a melhorar os processos internos• Implementação de sistema informático que permite processamento de facturas bem como a gestão de stocks• Contratação de empresa de auditoria para ajudar na optimização de processos• Com a empresa industrial houve forte investimento em equipamento sofisticado para fazer face a necessidade de aumento de qualidade dos produtos produzidos• Tentativa frequente de responder com eficácia aos exigentes requisitos para obtenção da certificação de qualidade

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

- Nas duas primeiras décadas era comum fazer-se as 48 horas de trabalho por semana e 4 horas de trabalho ao sábado para reuniões semanais
- A empresa sempre enfrentou elevada rotação de pessoal contudo as contratações subsequentes passam a incorporar mais formação
- Fraca adesão à mudança bem como à aceitação de novos métodos, técnicas e ferramentas de trabalho
- Falta de formação e de qualificação potencia e maximiza a adversidade a mudança
- Aumento de contratações desproporcional ao aumento das vendas
- Foram estabelecidos objectivos por colaborador em função das vendas mas o objectivo de aumento de vendas em 10% não foi bem aceite
- Atitude paternalista do gerente ao longo dos anos não facilitou a existência de uma cultura de trabalho orientada para os resultados
- Benefícios concedidos sem critério: carros da empresa sem controlo de quilometragem ou gastos associados, telemóveis e contrato de comunicações móveis, entre outras despesas não contabilizadas inicialmente
- Aposta em salários base mais elevados em relação ao mercado em prol de um sistema de comissões que beneficiasse os colaboradores com melhores resultados nas vendas
- Taxa de rotatividade de pessoal muito elevada o que levava a mais contratações. No entanto estas contratações eram de adaptação mais difíceis quer por obstrução dos quadros mais antigos ou por falta de autonomia no trabalho
- Devido ao ponto anterior, foi criado um programa de formação para as novas contratações que incluía formação em: informática, vendas, atendimento telefónico, práticas contabilísticas e gestão da qualidade. No entanto, também o seu potencial impacto positivo nunca foi utilizado em prol da empresa mas apenas como um benefício aos colaboradores

Figura 5 - Análise dos aspectos evidenciados na entrevista e através de outra documentação informal em relação aos grandes temas do *BSC*: Perspectiva Financeira, Perspectiva Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

4.4 Caracterização do Estudo de Caso - O *Balanced Scorecard*

Neste capítulo serão apresentados os passos necessários ao desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*. Será, por isto, apresentada a Missão, Visão e Valores definidos na Empresa A bem como a sua análise ambiental, também já abordada anteriormente aquando da análise da entrevista. Posteriormente, será apresentado os possíveis objectivos estratégicos bem como os respectivos indicadores, metas e iniciativas. Este ponto é apenas uma proposta de trabalho e de implementação. Não foi desenvolvido qualquer trabalho conjunto com a Empresa A de forma a perceber se os objectivos delineados são, de facto, . O *BSC* é um modelo que ajuda as empresas a medir e avaliar o seu desempenho com base nas estratégias e

objectivos que determinam para si próprias, permitindo por isso que tenham uma base para a tomada de decisão. Assim sendo,

Segundo o modelo do *Balanced Scorecard* a missão não é nada mais que o propósito que uma organização está encarregada de realizar, a sua razão de ser - “porque e para que existimos?” Já a visão diz respeito ao conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. Tem um carácter essencialmente aspiracional e motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo de partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional. Por esta razão podemos partir das questões: Para onde vamos? Qual é o nosso destino? Já os valores são os princípios intemporais que caracterizam e guiam uma organização. Representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os colaboradores e são uma declaração de que a organização espera dos seus membros. No **Quadro 2** encontra-se a missão da Empresa A.

Missão - Porque e para que existimos?

A EMPRESA A está comprometida com o conceito de melhoria contínua das suas actividades. A posição de vanguarda, desde sempre assumida pela EMPRESA A, tem conduzido a empresa ao desenvolvimento de soluções inovadoras que agilizam o processo de comercialização de equipamentos e acessórios para a indústria de metalomecânica e de moldes para plásticos. No âmbito desta orientação está o Cliente - um cliente cada vez mais exigente e com necessidades mais específicas que merecem toda a nossa dedicação e acompanhamento permanente. Em estreita cooperação com alguns dos melhores fabricantes Europeus, do Japão e de Singapura, a EMPRESA A procura ganhar a confiança e a preferência do cliente e antecipar as necessidades do mercado, respondendo à sua procura. O grande objectivo da EMPRESA A passa, assim, por dar respostas rápidas e eficazes, visando a satisfação total dos seus clientes, tendo como base os conceitos MOLDES - *normalizar* e FERRAMENTAS - *soluções*.

Baseada nas mais modernas tecnologias informáticas e de comunicação, aliadas a uma criteriosa gestão de stocks e recursos, e a partir da sede em Leiria, rapidamente respondemos às solicitações dos nossos clientes, garantindo entregas de produto dentro dos mais rigorosos parâmetros de qualidade e prazo de entrega.

Quadro 2 - Missão da Empresa A.

A missão da empresa está também descrita no seu *website* como clarificação e apresentação do seu propósito. Na descrição da missão está clara a razão de existência da empresa - comercialização de equipamentos e acessórios para a indústria, em especial para a indústria metalomecânica e de moldes para plásticos - bem como a sua grande orientação e aposta -

total satisfação do cliente pelo cumprimento dos mais altos padrões de qualidade e de prazos de entrega.

Quanto à visão e valores da empresa podem encontrar a descrição no **Quadro 3**. Relativamente à visão podemos destacar “a Empresa A proporciona respostas às necessidades da indústria portuguesa com particular preocupação pelo estado do mercado, bem-estar e sucesso dos seus clientes e colaboradores”. Esta é a visão defendida pela empresa, no entanto, numa fase de pré-implementação do *BSC*, esta visão poderá ser ainda mais ambiciosa quer perante as circunstâncias actuais da empresa de se redefinir estrategicamente quer pela nítida necessidade de clarificar a visão e o propósito da empresa perante os colaboradores.

Visão - Para onde vamos? Qual é o nosso destino?

A EMPRESA A é uma empresa humana. Valoriza os seus colaboradores pois está convicta que é neles que reside a sua força e que nada poderá ser alcançado sem o seu envolvimento, compromisso e energia. Com uma comunicação aberta e cooperação activa, a empresa convida todos os colaboradores a apontar aspectos de melhoria e de desenvolvimento pois cada um irá desempenhar um papel fundamental na construção da empresa de amanhã.

A EMPRESA A proporciona respostas às necessidades da indústria portuguesa com particular preocupação pelo estado do mercado, bem-estar e sucesso dos seus clientes e colaboradores. Esta filosofia reflecte-se na sua atitude e no sentido de responsabilidade relativamente a compromissos assumidos.

Valores - Por que valores nos pautamos?

Competência; Honestidade; Respeito pela Pessoa; Espírito de Equipa

Quadro 3 - Visão e Valores da Empresa A.

Análise Ambiental

Relativamente à análise ambiental da organização é possível fazê-lo através de vários modelos que nos permitem fazer uma análise do contexto quer interno quer externo em que a empresa se insere. Este tipo de análise ou ferramentas de análise estratégica são essenciais numa fase de implementação de um *BSC*, pois permitem pensar a organização como um todo. A ferramenta mais comumente utilizada é a Matriz SWOT no entanto existem outras como, por exemplo, o modelo das 5 Forças de Porter que permite conhecer as forças competitivas

como a ameaça de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de produtos substitutos e poder de negociação dos clientes. Enquanto que o modelo de Porter permite fazer uma análise de contexto, de ambiente e de mercado onde a organização está inserida, a Matriz BCG que permite fazer uma análise interna relativamente ao portefólio de produtos ou de unidades de negócio da organização considerando o seu ciclo de vida. Já a Matriz GE/McKinsey constitui uma versão mais complexa da Matriz BCG. Em relação à Matriz BCG, esta permite-nos estudar a atractividade do mercado como análise de factores externos bem como estudar a posição competitiva da empresa. Cada modelo tem um impacto importante para o auto-conhecimento dos processos internos bem como para o posicionamento de mercado das organizações. No entanto, cada modelo tem as suas fragilidades, daí ser interessante interligar e alinhar alguns destes modelo, como um método de técnicas combinadas. No próprio modelo do *BSC* há “espaço” para se considerar este tipo de análise, como facilitadoras da definição e descrição da estratégia. Naturalmente que qualquer empresa que se encontre nesta fase já se está a analisar criticamente e, conseqüentemente, a dar um passo para a mudança organizacional.

Neste estudo utilizámos apenas a Matriz *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*). Este modelo de análise ambiental de diagnóstico e planeamento estratégico permite-nos conhecer a realidade do negócio através de factores internos bem como de factores externos e, conseqüentemente, estabelecer prioridades. As forças e fraquezas constituem características internas à organização, sendo que as forças são características internas que potenciam o sucesso da organização e as fraquezas ou limitações as características internas que podem comprometer o desempenho da organização. Quanto às oportunidades e às ameaças estes são factores externos que podem favorecer a realidade organizacional (oportunidades) ou mesmo colocar em risco o futuro do negócio bem como o desempenho da organização. Na **Figura 6** encontra-se a Análise *SWOT* para a Empresa A. Como podemos constatar esta representação visual permite-nos fazer uma apreciação críticas dos factores que estão a exercer influência positiva e negativa no rumo da organização. A análise ambiental também já feita no capítulo anterior foi compilada com elementos descritos pelo gerente da empresa aquando a entrevista. Já a **Figura 6** foi retirada de uma apresentação feita numa reunião da empresa.

FORÇAS

- 30 anos de mercado com reconhecimento por parte dos clientes;
- Boa gama de produtos e catálogo desenvolvido, incluído *internet*;
- Conhecimentos dos mercados e técnicas;
- Existência de métodos e processos desenvolvidos pela empresa;
- Carteira de fornecedores;
- *Empres B e Empresa C* como cobaias experimentais (a empresa B e C actuam como empresas complementares no desenvolvimento de projectos, maquinaria e controlo de eléctrodos e peças técnicas em grafite, bem como a maquinaria de peças e cavidades para moldes de injeção, em aço ou alumínio).

OPORTUNIDADES

- Possibilidades de actuação em novos mercados, nomeadamente Europa e Brasil;
- *Internet* como ferramenta de penetração em novos mercados;
- Maior competitividade graças aos preços da China e experiência neste mercado;
- Investimento em produtos-chave, acompanhado de marketing agressivo.

FRAQUEZAS

- Menor competitividade: preço e prazos;
- Frágil condição financeira e menor condição negocial na compra;
- Liderança insuficiente e menores competências técnica e de gestão;
- Qualificação deficiente. Menor dinamismo, motivação e espírito de equipa;
- Insuficiente presença, proximidade e agressividade no mercado.

AMEAÇAS

- Competitividade ao nível de preços, comparativamente com a emergência do mercado Asiático;
- Rápida desactualização de produtos e processos devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação;
- Dificil renegociação de prazos de pagamento de empréstimos à banca devido à falta de garantias.

Figura 6: Empresa A (Equipamento & Acessórios para a Indústria)

Estratégia

Relativamente à estratégia a Empresa A deveria apostar num caminho de **Inovação e Crescimento** que permita a empresa reposicionar-se no mercado nacional e internacional bem como inovar nos seus processos internos ou mesmo nas suas áreas de negócio, algo que, em certa escala já acontece. No contexto de actividade da Empresa B (já abordada mas não aprofundada neste trabalho), cujo *core business* consiste no desenvolvimento de projectos de maquinação e controlo de eléctrodos e peças técnicas em grafite, bem como a maquinação de peças e cavidades para moldes de injeção, em aço ou alumínio, a empresa desenvolveu um *Sistema Integrado de Maquinação e Planeamento de Produção*, desenhado e desenvolvido de raiz pela empresa e que permite às empresas clientes sistematizar e integrar a produção, diminuindo os potenciais erros humanos e garantindo um correcto fluxo do processo produtivo. Este é um exemplo de como a empresa apresenta ideias inovadoras, podendo este ser, de facto, uma estratégia de saída sustentável para o futuro da empresa. Relativamente à necessidade de crescimento, este ponto é essencial devido às circunstâncias financeiras que a empresa enfrenta, sendo que a inovação pode ser um forte motor para esse mesmo crescimento. Contudo, sendo a Empresa A uma empresa comercial também as vendas são essenciais ao seu crescimento. Quer o crescimento por via da expansão quer por via do alargamento das áreas de negócio será também uma estratégia a ter em conta.

Análise dos objectivos estratégicos

Paralelamente à definição da estratégia surgem os objectivos. São estes que nos permitem começar a operacionalização da nossa estratégia. Neste sentido, a fase de avaliação e diagnóstico é essencial, como por exemplo a análise ambiental, pois permite-nos partir de pontos débeis mas também considerar os pontos fortes ou potenciais para atingirmos a nossa estratégia. Posteriormente o delineamento de indicadores, metas e iniciativas permitem-nos operacionalizar efectivamente os nossos objectivos, ou seja, com estas fases conseguimos planear, controlar e verificar os resultados do esforço tendo em vista a estratégia. Isto é o essencial do *Balanced Scorecard*: mensurar activos, tangíveis mas também os intangíveis. Assim, entende-se por objectivo o que a organização tem que fazer com vista a atingir a estratégia. Os indicadores dizem respeito ao padrão utilizado para medir o desempenho tendo por base a meta estabelecida enquanto as metas dizem respeito ao resultado que é desejado

atingir. Segundo o *BSC* pretende-se que as metas sejam *SMART* (*Specific, Measurable, Attainable, Rewarded, Timed*), pois como já se referiu anteriormente “o que não é mensurável não é gerível”. Relativamente às iniciativas, estas têm a ver com as acções, actividades, programas ou projectos que são levados a cabo para se atingirem as metas. Há, no entanto, uma vasta quantidade de objectivos possíveis, assim como de indicadores possíveis de serem aplicados. Já as metas dependem da ambição e da adequação à realidade de cada empresa. Crescer 20% no volume de negócios pode ser um feito grandioso, porém, pode ser também um resultado muito àquem das potencialidades de uma empresa. Na **Figura 7** é possível ver o mapa dos objectivos estratégicos propostos para a Empresa A, e que se encontram descritos mais detalhadamente nos quadros seguintes. Para cada perspectiva do *BSC*, poder-se-ão encontrar os objectivos, indicadores, metas e iniciativas sugeridos para a Empresa A com base nas informações recolhidas.

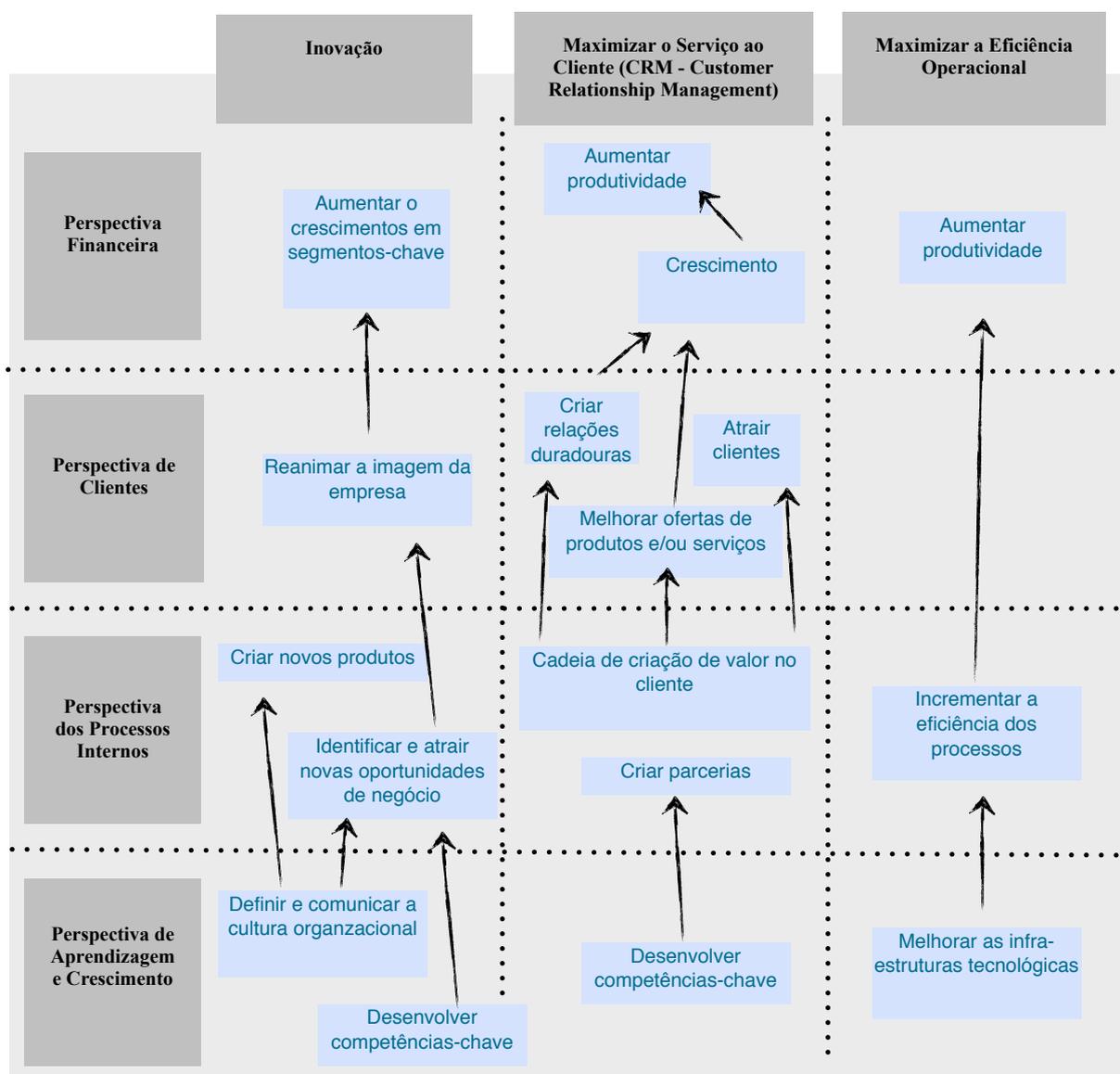


Figura 7: Mapa dos objectivos estratégicos na Empresa A.

Perspectiva Financeira	
Objectivos	<p>•Aumentar a solvabilidade da empresa</p> <p>A solvabilidade mede a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios de uma sociedade. A gestão deste indicador é essencial à continuidade de uma empresa a médio e longo prazo.</p>
Indicadores	- Taxa de crescimento (%) do capital próprio e consequente taxa de liquidação (%) de empréstimos à banca.
Metas	- Aumentar as vendas em 20% permitindo o aumento dos capitais próprios e retorno de 10% de dívida contraída através de empréstimos bancários.
Iniciativas	<p>A questão da solvabilidade implica que, por um lado, se aumente a rentabilidade da empresa que por sua vez contribui para a liquidação de empréstimos. Por outro lado, a efectiva liquidação dos empréstimos contraídos ajuda a melhorar a imagem da empresa junto das instituições financeiras e consequentemente a rever as condições contratuais de liquidação da restante dívida.</p>
Objectivos	•Aumentar as vendas
Indicadores	- Taxa de crescimento do volume de negócios (%) por e aumento de vendas por colaborador (€)
Metas	- Aumentar as vendas globais em 20% e 3% por colaborador
Iniciativas	<p>O aumento das vendas poderá ser feito por duas vias: rever o portefólio de oferta actual e melhorar a comunicação personalizada a cada cliente. Sabendo quem são os clientes que estão a comprar, que terão necessidades a longo prazo e rever contratos de fidelização. Outra via poderá ser a de uma política de comissões que beneficie os colaboradores que atinjam as metas individuais estabelecidas anualmente, quer as metas globais quer as individuais. No entanto, esta iniciativa requer uma eficaz e justa política de benefícios flexíveis que premeie apenas o desempenho.</p>
Objectivos	•Racionalização de custos
Indicadores	- Efeito dos custos fixos (%)
Metas	- Diminuir em 5% os custos globais da empresa
Iniciativas	<p>Os custos fixos da empresa são conhecidos e facilmente se percebe o seu impacto na estrutura financeira. Estes custos são de ordem diversa e uma das iniciativas pertinentes seria inventariar todos estes custos e sistematizá-los de forma a perceber quais podem ser renegociados, quais os supérfluos ou os imprescindíveis. Uma forma de programar estes custos é fazer orçamentos trimestrais ou semestrais e avaliar o seu cumprimento. Por exemplo, relativamente à gestão de frota automóvel ou de telecomunicações, mais uma vez, seria interessante de interligar tais despesas com os benefícios flexíveis de cada colaborador e definir tectos de gastos.</p>

Perspectiva de Clientes	
Objectivos	• Ser líder no mercado nacional
Indicadores	- Quota de mercado (%)
Metas	- Determinar a quota de mercado actual e incrementar este indicador em 10%
Iniciativas	Aumentar a quota de mercado significa reconquistar a confiança da carteira actual de clientes mas também explorar novos nichos de mercado bem como cobrir novas zonas geográficas.
Objectivos	• Fidelização de clientes
Indicadores	Volume de venda (€) por cliente; Índice de reclamações (%)
Metas	Aumentar a carteira de clientes em 5%.
Iniciativas	Este objectivo é paralelamente alavancado pelo aumento da quota de mercado e conquista de novos clientes. Poderá ser feita uma avaliação das necessidades do cliente numa fase pré-venda, oferecer propostas personalizadas bem como contrato de vendas e de assistência pós-venda. Como já anteriormente apresentado a Empresa A opera no mercado há vários anos tendo já uma reconhecida notoriedade por parte de alguns clientes. Por este mesmo motivo, esta força de vendas e reconhecimento deve ser potenciado e valorizado.
Objectivos	• Aumentar as parcerias quer com fornecedores quer com clientes
Indicadores	- Número de parcerias criadas (% ou volume)
Metas	- Aumentar as parcerias com clientes em 10%
Iniciativas	Aliado à fidelização de clientes está também a possibilidade de criar parcerias com clientes ou fornecedores, garantindo quer um determinado volume de vendas a médio-longo prazo quer uma relação duradoura com clientes e fornecedores. A indústria metalomecânica e de moldes em Portugal tem alguma dinâmica quer pela via de atracção de investimento externo quer pela via da exportação ou da internacionalização. É, no entanto, um sector altamente fragilizado pela falta de apoio e incentivos económicos às PME. As parcerias poderão ser boas e eficazes vias de reconstruir uma imagem de prestígio quer de assegurar o negócio.

Perspectiva dos Processos Internos	
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma excelente gestão de fornecedores e consequentemente de <i>stock</i>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de resposta (número de dias); Prazo médio para importação (dias/semanas); gestão de produtos substitutos em caso de modificações de encomenda (portefólio)
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de relatórios de <i>stock</i> ou sistema informático para gestão detalhada de fornecimento de produto e manutenção de <i>stock</i> segundo a máxima “o <i>stock</i> certo na altura certa”
Iniciativas	<p>A Empresa A é uma empresa comercial, vivendo da sua vasta gama de produtos e portefólio possível de ser encomendado através do seu <i>website</i>. Garantir um bom serviço ao cliente depende da boa gestão de fornecedores e de <i>stock</i>. Na empresa já é feita uma gestão de <i>stock</i> bastante criteriosa. Novas iniciativas a tomar neste campo em particular deverá ter em conta as actuais fragilidades do sistema ou de eventos já ocorridos e otimizar o sistema para a sua melhoria.</p>
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de prazos
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimentos dos prazos de entrega (%)
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o índice de prazos de entrega para 85%
Iniciativas	<p>Este objectivo vem na sequência do objectivo anterior - ter uma excelente gestão de fornecedores e consequentemente de <i>stock</i> - pois só desta forma é possível garantir o cumprimento dos prazos no cliente. Este cumprimento pode ser garantido através do conhecimento prévio acerca do tempo médio de expedição em caso de <i>stock</i> ou o tempo médio de expedição em caso de necessidade de encomenda directamente do fornecedor.</p>
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o índice de inovação
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Número de novos produtos lançados para o mercado ou serviços disponibilizados ao cliente
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir colocar no mercado 3 novos produtos ou serviços
Iniciativas	<p>A Empresa A encontra-se já no processo de comercialização de um sistema desenvolvido inteiramente pela empresa no âmbito da gestão integrada de maquinaria e de produção. Neste sentido, estabelecer metas de 2 a 3 produtos ou serviços anualmente poderá ser um bom indicador de capacidade de inovação. Como também referido nas páginas anteriores, o alargamento da área de negócio para outras complementares ao core business da Empresa A mas como maior pertinência no mercado internacional, poderá ser também uma boa estratégia.</p>

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da capacitação e formação dos actuais colaboradores
Indicadores	- Número de horas de formação (h); número de ideias propostas e implementadas para a optimização de processos
Metas	- Cumprir as horas de formação obrigatórias por lei e mais 5% em formação complementar de carácter comportamental
Iniciativas	<p>Na Empresa A não há políticas de gestão de recursos humanos claras. A formação é apenas uma obrigatoriedade não havendo qualquer passagem para a criação de valor na empresa. Neste sentido seria interessante estabelecer semestralmente um plano de formação dividido em formação técnica e em formação comportamental, igualmente necessária para alavancar outros elementos essenciais como a cultura organizacional ou a necessidade da mudança.</p>
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um sistema integrado de gestão de pessoal
Indicadores	- Número de práticas definidas (ou tipologia)
Metas	- Obter um sistema estruturado, sistematizado e integrado de práticas de recursos humanos
Iniciativas	<p>Este é provavelmente o objectivo mais ambicioso dado não haver, até ao momento, nenhuma prática em vigor na empresa. Para além deste facto existe também a possível resistência à mudança e implementação destas práticas. Assim sendo, seria útil à empresa desenvolver um processo de recrutamento eficaz baseado na redefinição das famílias de funções na empresa, podendo assim, recrutar os melhores profissionais com as expectativas correctas. Também ao processamento salarial deverá estar associado um sistema de benefícios flexíveis e comissões de vendas claras e transparentes. Ao nível da formação deverá haver um planeamento semestral das acções de formações necessárias bem como possíveis ideias de serem transportadas para a realidade organizacional.</p>
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Modernização dos equipamentos e recursos informáticos
Indicadores	- Nível de investimento nos recursos tecnológicos (€)
Metas	- Implementação de um sistema informático integrado
Iniciativas	<p>Na empresa existe uma boa gestão de stock, de informações relativas aos clientes e a outras informações essenciais ao bom funcionamento da empresa. No entanto, com já referido as práticas de gestão de recursos são básicas, não sistematizadas, e não estão integradas na estratégia da empresa. Neste sentido, seria interessante criar um sistema de intranet mais orientado para os colaboradores quer no âmbito do crescimento profissional quer individual. A orientação para o cliente pode atingir a excelência mas apenas porque existe uma estrutura de recursos humanos e de sistemas de informação em sintonia.</p>

Relativamente aos objectivos estratégicos há algumas considerações a ter em conta. Alguns dos indicadores propostos são indicados em percentagem, pois não tendo acesso a dados e valores reais, apresentamos uma percentagem aceitável relativa aos números actuais mas desconhecidos. Poderão haver objectivos, indicadores e mesmo metas algo ambiciosas mas

um dos pontos cruciais do sucesso de um *BSC* é ser desenvolvido em conjunto com os colaboradores da empresa e com o envolvimento e compromisso de todos. Por outro lado, alguns indicadores poderão parecer pertinentes hoje mas aquando da implementação terem de ser reajustados às circunstâncias da empresa, apesar de que a estratégia deva ser clara e os objectivos sempre em coerência com a estratégia definida. Relativamente aos objectivos da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, estes deverão ser os mais ambiciosos de todo o plano, a par dos objectivos financeiros. No entanto, a Empresa A apresenta uma débil estrutura de gestão de recursos humanos, sendo esta uma boa oportunidade de desenvolvimento de práticas de raiz que, na perspectiva do *BSC*, têm a função de alavancar todas as restantes perspectivas.

5. Plano de Implementação de um *Balanced Scorecard* numa PME

O plano de acção que apresentamos de seguida refere-se a uma possibilidade de implementação de um *Balanced Scorecard* num contexto PME. Este plano de implementação do modelo foi baseado nos estudos que Kaplan & Norton desenvolveram desde a primeira publicação do modelo em 1992 até aos dias de hoje, mas também no método que desenvolveram no *Balanced Scorecard Institute* designado *Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*®. Neste método os autores defendem haver nove etapas essenciais ao desenvolvimento e implementação do modelo *BSC*. Como já referido anteriormente as PME distinguem-se, por exemplo, na sua dimensão e na centralização de funções. Acreditamos que No caso das PME acreditamos que a diferença esteja efectivamente no tempo de desenvolvimento e implementação. No caso das empresas do estudo acreditamos não ser necessário 1 ano para desenvolver e adequar o modelo à empresa mas acreditamos também que a obtenção de resultados não é proporcional ao tempo que o modelo levou a ser adequado às empresas. Apesar da sua pequena dimensão, uma PME tende a apresentar maiores necessidades a vários níveis, pelo qual será necessário desenvolver novos métodos, técnicas e processos para sustentar o que pretendemos do *Balanced Scorecard*. O essencial é, antes, conseguir desenvolver estas etapas, com foco nas tarefas e actividades propostas em cada uma delas conseguindo sobrepôr e interligar o fim de uma tarefa com o arranque de outra. Na verdade estas etapas não são estanques mas sim dinâmicas e devem estar em constante mudança desde que isso represente maior adequação e pertinência para a empresa. Na etapa 4 remetemos para os mapas estratégicos que permitem uma maior percepção de como os objectivos definidos estão interligados entre si e de que forma vão criar valor na empresa. Em anexo podem ser encontrados o **Mapa 1**, **Mapa 2** e **Mapa 3**, específicos da Perspectiva de Aprendizagem & Crescimento e respectivas sub-categorias: capital humano, capital informação e capital organizacional. Como já referido na revisão de literatura o mapa relativo ao capital humano permite-nos identificar a família de funções que mais contribuem para o sucesso da organização bem como as competências necessárias para desempenhar tais funções. No mapa do capital informação pretende-se que sejam identificados o portefólio de aplicações informáticas e infra-estruturas de tecnologias de informação e comunicação que suportam os processos internos críticos para a estratégia da empresa. Já o capital organizacional compreende a cultura organizacional, aspectos de liderança, alinhamento entre práticas e processos internos e conhecimento organizacional. Mais uma vez, a eficácia do

Balanced Scorecard só se verifica quando o modelo é desenvolvido considerando todas as perspectivas e envolvendo todos os intervenientes da organização. No entanto, este modelo prima por ter os activos intangíveis e a sua gestão e desenvolvimento como primordial forma de criar valor numa organização. Por conseguintes, estes mapas são essenciais e constituem os pilares para a restante definição estratégica da empresa. No fim do plano propomos quase 6 meses de etapa de avaliação. Esta etapa não é mais que perceber de que forma o modelo está a contribuir para levar a nossa estratégia avante, de forma integrada, sustentada e sustentável. Este plano de mudança e de implementação de um *Balanced Scorecard* é um verdadeiro desafio em qualquer empresa, mas acreditamos que numa PME ainda o é mais. Por essa razão, é extremamente essencial que haja acompanhamento externo ou de uma equipa interna à empresa que possa apenas acompanhar o desenvolvimento das tarefas e alinhar com os objectivos definidos.

Assim, apresentamos de seguida os passos essenciais à implementação de um *BSC*, adaptado à realidade de uma PME, segundo o estudo de Kaplan e Norton pelo *Balanced Scorecard Institute*.

Etapa 1 - Diagnóstico

Iniciativas a desenvolver: Nesta etapa pretende-se fazer uma avaliação da Missão, Visão e Valores da organização bem como desenvolver um plano de mudança organizacional. Deverá ser também desenvolvido um plano de comunicação interna de forma a mobilizar os colaboradores. Naturalmente que numa PME este plano de comunicação não necessita de ser complexo. No entanto é essencial envolver todos os colaboradores e desenvolver pequenas reuniões de discussão das temáticas *BSC* e das actividades que serão desenvolvidas no âmbito da implementação do modelo. Nesta etapa é também essencial trabalhar os conceitos básicos de gestão e relacionados com o *BSC*.

Duração: 3 semanas

Etapa 2 - Estratégia

Iniciativas a desenvolver: Definição estratégica da organização. Nesta etapa deve proceder-se à definição das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Mais uma vez, é essencial ter o compromisso e o envolvimento

de todos os colaboradores. É fundamental que todos saibam de forma podem contribuir para o sucesso organizacional assim como serem motores de mudança.

Duração: 3 semanas

Etapa 3 - Objectivos

Iniciativas a desenvolver: Nesta etapa devem desenvolver-se em pormenor os objectivos estratégicos inerentes a cada perspectiva, num máximo de 5 objectivos por cada uma. Posteriormente os objectivos definidos em cada perspectiva poderão e deverão ser ligados aos objectivos das restantes perspectivas, estabelecendo, assim, relações de causa-efeito e numa óptica de alavancagem. Estas mesmas relações deverão ser, posteriormente, conceptualizados num mapa estratégico.

Duração: 2 semanas

Etapa 4 - Mapas Estratégicos

Iniciativas a desenvolver: Relação causa-efeito entre objectivos. Nesta etapa procede-se ao desenho dos mapas estratégicos. É essencialmente o que foi definido na etapa anterior mas de forma menos explorada. Este mapa permitirá compreender e visualizar de que forma se vai “criar valor” tanto para os seus clientes como para os accionistas. Nas PME poderá haver ou não uma estrutura accionista mais complexa, no entanto, é sempre necessário responder financeiramente aos investimentos e à estrutura de custos, daí ser essencial este mapa.

1,2,3 e 4

Duração: 2 semanas

Etapa 5 - Indicadores de Desempenho e Metas

Iniciativas a desenvolver: É nesta etapa que começamos a operacionalização, ou seja, é através dos indicadores que definimos como vamos controlar (parametrizar) e medir o grau de concretização dos objectivos que traçámos. O mesmo se passa com as metas. É aqui que definimos, por exemplo, se para um objectivo de aumento de vendas pretendemos uma meta de aumento de 20% ou 50%.

Duração: 2 semanas

Etapa 6 - Iniciativas (Projectos Estratégicos)

Iniciativas a desenvolver: Definição de projectos estratégicos. Esta etapa complementa a etapa anterior. É aqui que podemos delinear o tipo de iniciativas e actividades que vamos iniciar de forma a acompanhar os objectivos, os indicadores e as metas com que nos comprometemos. De nada vale traçar objectivos sem ter uma iniciativa que permita concretizar esses mesmos objectivos. Tal foi designado no estudo do *Balanced Scorecard* Institute não basta fazer o “talk the talk”, é essencial promover o “walk the walk”. Esta é a diferença entre a teoria e a prática.

Duração: 2 semanas

Etapa 7 - Automatização - Software, relatório de desempenho e partilha de conhecimento.

Iniciativas a desenvolver: Apesar de um modelo *Balanced Scorecard* para uma PME ser efectivamente mais simples que para uma grande empresa ou multinacional, por exemplo, há denominadores comuns que são essenciais para o sucesso da mudança organizacional. Um deles são as tecnologias de informação, as redes internas e os sistemas de partilha de dados e de conhecimento. Nesta etapa é importante definir a forma como vamos mensurar a concretização dos nossos objectivos bem como monitorizar o desempenho organizacional. O objectivo do *BSC* não é fazer as empresas entrar em despesas e ter uma estrutura de custos ainda mais sobrecarregada mas antes de fornecer informação acerca do desempenho da organização. Não é necessário investir num bom *software* mas é necessário saber que ferramentas já se utilizam dentro da empresa como report de informação e integrá-las e analisá-las.

Duração: 6 meses

Etapa 8 - Cascade

Iniciativas a desenvolver: Alinhamento entre unidades e scorecards individuais. O conceito de *cascade* (alinhamento) é muito importante no *Balanced Scorecard*. Numa grande empresa esta poderia ser, por exemplo, uma etapa que deitaria por terra todo o trabalho. Escalar e alinhar significa essencialmente levar o nosso *scorecard* a toda a organização, de cima para baixo e de baixo para cima na hierarquia, envolvendo toda a organização. Significa também que para uma definição estratégica complexa se possa decompor em objectivos concretizáveis

e facilmente entendidos por todos. No entanto, quando estendemos este conceito a uma PME poderemos perder-lhe o sentido. Numa empresa de 10 pessoas não necessitaremos de ir tão a fundo mas também teremos de ter em consideração que 10 pessoas não poderão concretizar objectivos como se estivéssemos a desenvolver um *scorecard* para 40 ou 50 pessoas. Neste sentido, esta é uma excelente oportunidade de definir tarefas e responsabilidades, de alinhar objectivos entre equipas ou pessoas.

Duração: 2 semanas

Etapa 9 - Avaliação (Resultados e Revisão Estratégica)

Iniciativas a desenvolver: Esta última etapa é quase uma etapa de experimentação mas principalmente de observação crítica do que até aqui foi definido. É nesta etapa que se deverá fazer os ajustes necessários quer nos objectivos definidos quer na operacionalização que traçámos. É também a partir desta etapa que começa a implementação propriamente dita. Apesar de ser a última é tão fundamental quanto ter uma etapa de diagnóstico, pois permite igualmente tirar conclusões sobre o ajustamento do modelo na organização.

Duração: continuamente

Considerações sobre o plano de implementação: a duração das etapas não deve ser vista como estanque mas antes como um período de desenvolvimento das diversas actividades e como forma de balizar essas mesmas actividades. De outra forma, é fácil sentir que se está sempre de volta do mesmo, dado que o modelo prevê que se esteja permanentemente a avaliar e a reajustar a estratégia e os objectivos. Contudo, é necessário que haja um fio condutor bem como *milestones* claramente definidos de forma a que seja perceptível os pequenos *quick wins* da empresa. Só desta forma será possível avaliar a concretização estratégica. Na realidade das PME acreditamos também ser plausível que a cada actividade ou etapa esteja uma equipa de trabalho. Nas PME é frequente haver um gerente ou vários sócios cujo poder de decisão está centralizados. Pelo contrário, em grandes empresas, este poder tende a estar mais distribuído. É, por isso, essencial criar envolvimento de todos, começando naturalmente pelo gerente da empresa mas também impulsionado por cada colaborador da empresa, cujo poder de decisão deverá ser também delegado.

6. Conclusão e Limitações

Apesar deste trabalho não ter propriamente dito uma conclusão ou um conjunto de evidências, pretende, no entanto, alertar para uma problemática existente em Portugal e tentar corrigí-la, não através de mais recursos financeiros, naturais ou humanos mas antes com uma nova abordagem de gestão. Esta é, na prática, a nossa conclusão. No entanto, há bastantes limitações aqui presentes bem como muitas oportunidades e propostas de melhoria.

A estrutura deste trabalho não foi por acaso. Fez-nos sentido explorar inicialmente os conceitos relacionados com a essência da gestão, dos sistemas de controlo de gestão e, posteriormente fazer o enquadramento da gestão estratégica através da utilização do *Balanced Scorecard*, que só por si já se encontra bem documentado e consolidado. Sendo um modelo holístico permite-nos olhar para uma organização de vários ângulos e por isso, tirar algumas ilações dos modelos de gestão utilizados até aqui - de referir o constante interesse pelos objectivos financeiros a curto prazo.

O objectivo deste estudo era apresentar um caso particular que podia constituir um exemplo de uma situação empresarial que conseguisse explicar o cenário nacional relativo ao desempenho geral das PME, sem o intuito de generalizar para o universo de PME em Portugal. Pretende-se, no entanto, mostrar como uma nova abordagem de gestão através da implementação de um sistema estratégico como o *Balanced Scorecard* pode, efectivamente, contribuir e funcionar como um catalisador da auto-suficiência deste tipo de empresas. Pesa também o facto exposto na revisão de literatura quanto à pequena dimensão deste tipo de empresas obrigar, muitas vezes, ao recurso a serviços de *outsourcing*. Ou seja, muitas vezes o recurso a estes serviços está associada, não só mas também, a processos de gestão de recursos humanos como recrutamento, contratações de trabalho temporário e formação pontual e específica. Já o processamento de salários é, muitas vezes, competência de um contabilista da empresa devido a questões legais a ele associadas. A ideia associada ao *outsourcing* é a de recorrer a serviços especializados sem comprometer o *core business* da empresa. No entanto, quando pensamos numa organização de forma holística não podemos desagregar a gestão de recursos humanos e considerá-la como um área de suporte ou passível de ser feita exclusivamente em *outsourcing*. No entanto, o mesmo se passa com outras áreas. Além de estarmos a desagregar áreas essenciais ao funcionamento de uma empresa estamos também a ter custos associados. É neste sentido que acreditamos que um novo olhar sobre os processos inerentes a gestão de recursos humanos é tão importante para o sucesso organizacional como

a sua saúde financeira. Neste sentido, propusemos o modelo do *Balanced Scorecard* pela sua componente estratégica bem como pela valorização dos activos intangíveis. Acreditamos, assim que existem algumas vantagens da aplicação deste modelo numa PME:

- o modelo é relativamente fácil de desenhar e implementar no âmbito de uma PME pela sua pequena dimensão e onde o alinhamento estratégico está facilitado;
- apesar de não termos estudado neste projecto, acreditamos que no âmbito de uma PME o *BSC*, ou o seu desenvolvimento, pode ter um efeito bastante mobilizador levando a resultados muito positivos;
- dado que o conceito inerente ao desenvolvimento de um *BSC* numa PME aqui descrito é o de dentro e para dentro, os custos associados serão relativamente baixos;
- as decisões tomadas serão naturalmente mais adequadas à realidade organizacional pois os processos críticos são desenvolvidos pelas próprias pessoas envolvidas;
- este processo é um processo de mudança organizacional mas é também uma reestruturação, o que poderá implicar eventualmente medidas menos positivas como redução de pessoal, acumulação de funções e redução de custos, entre outras. Contudo, através da utilização do *BSC* este tipo de decisões são mais sustentadas e plausíveis;
- pode desencadear uma onda de maior participação, compromisso, proactividade e comunicação da parte dos colaboradores bem como despoletar maior interesse dos gestores, sócios e/ou accionistas para outras problemáticas na organização bem como maior foco nas pessoas e nos processos inerentes à sua gestão, considerando que o capital intelectual permite alavancar os restantes processos da organização.
- mais recentemente começamos a entrar casos de aplicação do *BSC* a PME o que também nos leva a defender o modelo e a adaptá-lo à sua realidade
- o *BSC* exige alguma literacia empresarial, como conceitos relacionados com modelos de gestão e de gestão operacional quer por parte dos gerentes das empresas quer por parte dos colaboradores das mesmas. Ter uma visão holística da constituição e estrutura das empresas é necessário para desenvolver as mais variadas actividades relacionadas com o *BSC* como análises ambientais (SWOT), estudos de mercado, optimização de processos, conhecimento de práticas de recursos humanos, estratégia de marketing e vendas, entre outros, são aspectos fundamentais ao desenvolvimento e implementação de um *BSC* adaptado à realidade das empresas.

Relativamente às limitações, há que evidenciar as questões metodológicas. Naturalmente que a recolha de literatura poderia ter sido mais vasta e recorrendo a outras

fontes. No entanto, parece-nos que a metodologia necessita claramente de ser revista. Ou melhor, poderia e deveria ter sido mais coesa e consistente com a literatura relativa à metodologia de estudo de caso e, por isso, utilizados dados qualitativos e quantitativos mais consistentes. Neste estudo foi proposto apenas um plano de acção. Por conseguinte não é possível concluir sobre a eficácia de uma eventual implementação nem saber se os *timings* definidos para cada etapa do plano são adequados. Não foram utilizados dados quantitativos, como por exemplo, dados estatísticos relativos à rotação de pessoal ao longo dos anos ou dados financeiros. Teria sido também interessante complementar o estudo com um questionário a todos os colaboradores acerca de uma eventual implementação do *BSC* e, consequentemente de uma mudança organizacional, bem como saber do seu interesse, disponibilidade e motivação para a mudança. Também o contexto metodológico como a recolha de dados não foi o mais consistente apesar do método do estudo de caso ser extremamente interessante, eficaz e pertinente quer para a esfera organizacional como a educacional. No entanto, para os fins desejados o estudo de caso pode ser, de facto, uma abordagem para qualquer empresa traçar um projecto de mudança organizacional. Há, no entanto, fortes indicadores de que o modelo pode funcionar eficazmente em qualquer realidade empresarial. A intenção é de fornecer a qualquer empresa, através deste estudo de caso em particular, uma visão mais simplificada de como concretizar uma estratégia e de aliar os esforços e as ferramentas necessárias para a mudança organizacional.

O estudo de caso é real e representa uma situação comum em muitas PME portuguesas - empresas com grande potencial para a economia portuguesa mas cuja estrutura financeira, de processos internos e de gestão de recursos humanos se encontra, claramente, debilitada. Como ideia de continuação deste estudo, seria interessante passar para o plano da implementação. Neste caso não houve um trabalho conjunto com a empresa a partir da definição dos objectivos estratégicos o que, em caso de implementação do modelo, teria de obrigar à revisão desses mesmos objectivos, indicadores, metas e iniciativas de forma a adequar o plano de acção às necessidades da empresa. Contudo, tal estudo implicaria mais tempo dada a necessidade de monitorização e avaliação do modelo e potencial reajuste.

7. Referências Bibliográficas

Livros e Artigos:

Caetano, A. e Vala, J. (Org.) (2007), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Câmara, P. B., Rodrigues, J. V. e Guerra, P. B. (2007), *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Editora Dom Quixote.

Ceitel, M. (1991), Recursos Humanos: Eis a Questão. *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)*.

Drucker, P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness Publisher.

Dul, J. & Hak, T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier Editors

Flyvbjerg, B. (2011), Case Study, in Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Ed.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4th Edition, Chapter 17, 301-316: Sage Publications, Thousand Oaks.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, July-August 2005.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993), Putting The Balanced Scorecard To Work, *Harvard Business Review*, September-October.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), Linking The Balanced Scorecard To Strategy, *California Management Review*, Vol. 39, N.I, Fall.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, September-October.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, February.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston: *Harvard Business School Press*.

Kim, W. C. e Mauborgne, R. (2004), Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, Oct.

Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, Fall 1987, 30, 1, 11-24.

Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies, *California Management Review*, Fall 1987, 30, 1, 25-32.

Neves, J. C., Jordan, H, e Rodrigues, J. A. (2011), *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Áreas Editora.

Pedro, J. M. (2009), *Contabilização e Avaliação de Capital Conhecimento: Os Activos Intangíveis na Gestão de Conhecimento e nas Normas Internacionais de Contabilidade*, Lisboa: Universidade Católica Editora.

Pfeffer, J. (1995), Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People, *Academy of Management Executive*, 19, 4, 95-106.

Pinto, F. (2007), *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.

Porter, M. (1996), What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov. /Dec.

Robbins, S. P., Bergman, R. e Stagg, I. (1997), *Management*, Prentice Hall.

Russo, J. (2009), *Balanced Scorecard para PME, Pequenas e Médias Instituições*, Editora Lidel.

Schuler, R. S. e Jackson, S. E. (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1, 3, 207-219.

Thomas, G. (2011), *How to do your Case Study: a Guide for Students & Researchers*. SAGE Publications.

Yin, R. K. (1981), The Case Study: Some answers, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 1, 58-65.

Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

Outras Publicações:

Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas: Micro, Pequenas e Médias Empresas - *Instituto Nacional de Estatística (INE)*, 2008. http://www.ine.pt/xportal/xmainxpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2

Evolução do Setor Empresarial em Portugal 2004-2010 - *Instituto Nacional de Estatística (INE)*, 2012. http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143262137&PUBLICACOEsmodo=2&xlang=pt

The Balanced Scorecard Institute Best Practices Poll 2008: So, How Did You Measure Up? - *The Balanced Scorecard Institute*. <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BalancedScorecardInstituteSurveyResults.pdf>

Jornal Oficial da União Europeia, Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>

Caderno de apoio da unidade curricular de Gestão de Recursos Humanos da Licenciatura de Gestão da Faculdade de Gestão e Economia da Universidade do Porto.

8. Anexos

8.1 Entrevista Semi-Estruturada e Respostas

8.2 Mapas Estratégicos de Capital Humano e de Capital Informação

8.1 Entrevista Semi-Estruturada e Respostas

Quadro 3 - Entrevista Semi-Estruturada e respectivas áreas de análise.

	O que se pretende analisar	Questão
Questão 1	Introdução	Para começar gostaria que me falasse um pouco sobre a criação da empresa, há quantos anos opera e quantos colaboradores tem no momento.
Questão 2	Missão, Visão e Valores	Considerando que a Missão, Visão e Valores são os pilares essenciais ao crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, como os descreveria?
Questão 3		Ainda relativamente à Missão, Visão e Valores, considera que são conhecidos e seguidos pelos colaboradores da empresa?
Questão 4	Definição Estratégica	Como relaciona a Missão, Visão e Valores da empresa com a estratégia definida?
Questão 5		Considera que ao longo dos anos de existência da empresa a estratégia tem sido redefinida de forma claro consoante as mudanças económico-políticas que temos verificado em Portugal e no mundo? Descreva este processo.
Questão 6		Todos os colaboradores têm conhecimento da estratégia da empresa assim como do impacto do seu trabalho para a concretização da estratégia?
Questão 7	Análise Ambiental	Se tivesse que fazer uma breve reflexão sobre o posicionamento da sua empresa que ameaças, oportunidades (nível externo), pontos fortes e pontos fracos (nível interno) identificaria?
Questão 8		Relativamente ao posicionamento da empresa no mercado nacional e internacional, é do seu conhecimento e dos restantes colaboradores os desafios que enfrentam?
Questão 9		É comum utilizar ferramentas de análise de contexto como a Matriz SWOT ou as 5 Forças de Porter para analisar o posicionamento da sua empresa ou para comunicar com os colaboradores da sua empresa?
Questão 10	Objectivos Indicadores de Medida Metas Iniciativas	Ao longo da actividade da empresa como foi sendo monitorizado o crescimento da empresa?
Questão 11		São determinados objectivos colectivos e individuais por cada ano de trabalho?
Questão 12		Como tem sido monitorizado o cumprimento dos objectivos estratégicos?
Questão 13		Face às necessidades e obrigações da empresa como são analisados o cumprimento de objectivos e a concretização de metas?
Questão 14		Face aos objectivos que a empresa estabelece como são definidas as iniciativas ou planos de acção para cumprimento desses mesmos objectivos?
Questão 15	4 Perspectivas: Financeira Clientes Processos Internos Aprendizagem e Crescimento	Considera que ao longo dos anos a empresa e o negócio em si tem sido equilibrado nas práticas e objectivos que tem estabelecido e desenvolvido?
Questão 16		De entre as perspectivas Financeiras, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, de 0 a 100%, que percentagem daria a cada perspectiva relativamente ao seu impacto na empresa? E que percentagem daria ao que realmente tem acontecido nos últimos anos de actividade?
Questão 17		Que perspectivas considera ter sido a mais negligenciada e a mais sobrevalorizada ao longo da actividade da empresa?

Quadro 3 - Entrevista Semi-Estruturada e respectivas áreas de análise.

	O que se pretende analisar	Questão
Questão 18	Mapas Estratégicos	Alguma vez deliniou ou utilizou um mapa estratégico na sua empresa? Ou seja, alguma vez traçou visualmente o caminho que queria que a sua empresa seguisse ano após ano de actividade? E relativamente aos seus colaboradores, é de conhecimento de todos a razão pela qual vão trabalhar todos os dias?

Respostas à Entrevista Semi-Estruturada

Questão 1 - Para começar gostaria que me falasse um pouco sobre a criação da empresa, há quantos anos opera e quantos colaboradores tem no momento.

A Empresa A está no mercado desde 1979, há 34 anos, opera na área do comércio por grosso de equipamentos industriais, particularmente no comércio de equipamentos para a indústria de injeção de plásticos e moldes.

Na altura, a empresa procurou resolver alguns problemas de mercado associados à falta de produtos mas sobretudo com a efectiva regularidade dos fornecimentos. A empresa iniciou-se dando particular atenção à standardização de produtos e à efectiva gestão de stocks, procurando garantir a máxima “o stock certo no momento certo”.

Hoje a empresa com 12 colaboradores, sendo que no virar do século contava com o dobro (cerca de 24). Se a empresa cresceu de forma importante na década de 80 e 90, tem sofrido importantes abalos na sua actuação devido à concorrência asiática e aos crescentes condicionamentos de crédito.

Na década de 80 e 90 a empresa apresentou importantes níveis de crescimento sobretudo fruto da qualidade de serviço na sua operação intensa e nas soluções apresentadas aos clientes.

A qualificação das pessoas e, sobretudo, a formação profissional contínua sempre foi preocupação da empresa. O tipo de produtos comercializados e o elevado nível de qualificação dos clientes o exigir, porque tal sempre foi prioridade para a empresa, entendendo-se também que esse sempre foi um factor competitivo determinante.

Das 12 pessoas actualmente na empresa, duas têm formação superior e duas não têm o 12º ano.

Nas sucessivas reestruturações com redução de pessoal que a empresa tem operado nos últimos anos têm-se substituindo algumas pessoas com idade próxima da reforma, fazendo com que hoje a média de idades na empresa seja próxima dos 40 anos.

Na empresa temos 3 departamentos: Financeiro e Administrativo, Vendas e Logística e Marketing e Gestão de Qualidade. O departamento Financeiro e Administrativo caracteriza-se pela gestão financeira, administrativo e RH, também coordena o processo intermédio da empresa, o qual é essencial à operação, seja porque integra todos os processos de gestão e comunicação mas procura fazê-lo de forma integrada e “online”. Ao departamento de Vendas e Logística cabe a relação com os clientes, a

aplicação das estratégias de marketing bem assim como o report das ocorrências, das oportunidades e das ameaças no mercado.

Quanto ao departamento de Marketing e Gestão da Qualidade, por força da feroz concorrência torna-se essencial o efectivo conhecimento do mercado, da sua evolução e tendências bem como a informação aos colaboradores da empresa e aos clientes. A tempo de fazer chegar a informação aos clientes é mais difícil devido ao excesso de informação existente é a menor apetência dos clientes em a receber. Não é fácil a vida dos vendedores e uma maior coordenação se torna necessária para que o marketing possa ser efectivo. Só uma comunicação interna eficaz, através de uma rede de comunicação intranet, cujo papel é determinante na distribuição de informação. Na Empresa A optámos por uma estratégia assente no *E-commerce* com um *website* apelativo, organizado e o mais completo possível, associado a uma estratégia de *CRM-Customer Relationship Management* elaborado por forma a otimizar a nível de conhecimentos do cliente e das suas necessidades de forma evolutiva. O sistema de Gestão da Qualidade funciona assente na rede intranet como elemento regulador e aglutinado de todo o funcionamento e estratégia de marketing e administrativo, financeiro e vendas.

Questão 2 - Considerando que a Missão, Visão e Valores são os pilares essenciais ao crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, como os descreveria?

A nossa missão passa por criar valor e fazer a diferença na indústria metalomecânica de precisão e injeção de plásticos. A nossa visão passa pela motivação dos colaboradores, a superação das expectativas dos clientes, suportados por uma efectiva integração de sistemas de gestão da qualidade e pela criteriosa observação dos direitos do homem, contribuindo para o aumento da produtividade e consequente aumento continuado dos resultados e lucro. Os nossos valores são caracterizados pela integridade, espírito de equipa, qualidade e proactividade.

Questão 3 - Ainda relativamente à Missão, Visão e Valores, considera que são conhecidos e seguidos pelos colaboradores da empresa?

Questão 4 - Como relaciona a Missão, Visão e Valores da empresa com a estratégia definida?

Questão 5 - Considera que ao longo dos anos de existência da empresa a estratégia tem sido redefinida de forma claro consoante as mudanças económico-políticas que temos verificado em Portugal e no mundo? Descreva este processo.

Questão 6 - Todos os colaboradores têm conhecimento da estratégia da empresa assim como do impacto do seu trabalho para a concretização da estratégia?

A política de distribuição de informação proporciona um efectivo conhecimento de todos os colaboradores sobre a situação e a envolvente da empresa. O sistema de intranet está desenvolvido por forma a tornar estes objectivos possíveis.

O sistema de gestão de qualidade proporciona a envolvência de todos os quadros da empresa, da gestão às mais elementares actividades da empresa e a sua permanente actualização. O processo de melhoria contínua da qualidade assegura a efectiva melhoria do sistema.

Questão 7 - Se tivesse que fazer uma breve reflexão sobre o posicionamento da sua empresa que ameaças, oportunidades (nível externo), pontos fortes e pontos fracos (nível interno) identificaria?

Questão 8 - Relativamente ao posicionamento da empresa no mercado nacional e internacional, é do seu conhecimento e dos restantes colaboradores os desafios que enfrentam?

A Empresa A tem um eficaz gama de produtos com catálogos desenvolvidos bem como um eficaz sistema de gestão, muito centrados nos métodos e processos. A relação continuada com os mesmos fornecedores verifica-se como uma importante mais valia. Em contraponto, a degradação da situação financeira e da menor disponibilidade de recursos humanos em quantidade e qualidade, são fraquezas a ter em consideração.

Apesar de tudo o mercado apresenta algumas oportunidades tais como novos mercados a explorar no Norte de África, África Austral e PALOPS ou mesmo o Brasil, tendo em conta o factor linguístico. A deterioração financeira, resultante de maior dificuldade no acesso ao crédito é uma importante ameaça.

Questão 9 - É comum utilizar ferramentas de análise de contexto como a Matriz SWOT ou as 5 Forças de Porter para analisar o posicionamento da sua empresa ou para comunicar com os colaboradores da sua empresa?

Questão 10 - Ao longo da actividade da empresa como foi sendo monitorizado o crescimento da empresa?

Questão 11 - São determinados objectivos colectivos e individuais por cada ano de trabalho?

A Empresa A está informatizada desde muito cedo. Desde 1984, bem no início da era informática nas PME. Graças ao sistema informático a empresa conta com um ERP - *enterprise resource planning* - bem desenvolvido, disponibilizando informação permanente com indicadores de desempenho (vendas, custos e proveitos), por secção, por cliente, por vendedor e por data. Sempre foi estratégia da empresa disponibilizar e promover a informação entre os colaboradores da empresa, fazendo com que tenhamos desde há mais de vinte anos informação detalhada, diária, semanal, mensal e anual. Na empresa existem objectivos por grupo de produtos e por vendedor, permanentemente actualizados. Apesar de existirem elementos actualizados a monitorização e a reacção à sua evolução verificam-se difíceis sobretudo quando há uma substantiva redução de pessoal na empresa. A análise dos indicadores da empresa exige conhecimento, liderança e sobretudo, continuidade e permanência.

Questão 12 - Como tem sido monitorizado o cumprimento dos objectivos estratégicos?

Todos os dias fazemos reuniões entre departamentos e mensalmente efectuada uma reunião para análise dos objectivos e resultados, seja inerentes às vendas ou às prestações económico-financeiras. Nos últimos anos, fruto da redução do capital humano na empresa, da diminuição das vendas e resultados tem-se verificado uma deterioração do desempenho da empresa, praticamente em todas as áreas de forma mais ou menos constante.

Por grande que seja a motivação e empenho dos colaboradores, o meio envolvente e os resultados determinam o nível de envolvimento dos mesmos a todos os níveis organizacionais da empresa. Fazer previsões é sempre difícil. Em tempo de crise torna-se ainda mais difícil motivar as pessoas para atingir os objectivos e, quando a sua realização se verifica impossível ou imprevisível, muito facilmente ocorrem acelerados processos de desmotivação. Havendo recursos financeiros seria fácil contratar consultores de recursos humanos, mas entre pagar salários ou contratar consultores é fácil tomar opções. No final podemos dizer que a crise tende a gerar mais crise até um qualquer momento de ruptura que pode criar o renascimento.

Questão 13 - Face às necessidades e obrigações da empresa como são analisados o cumprimento de objectivos e a concretização de metas?

Questão 14 - Face aos objectivos que a empresa estabelece como são definidas as iniciativas ou planos de acção para cumprimento desses mesmos objectivos?

Questão 15 - Considera que ao longo dos anos a empresa e o negócio em si tem sido equilibrado nas práticas e objectivos que tem estabelecido e desenvolvido?

Questão 16 - De entre as perspectivas Financeiras, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, de 0 a 100%, que percentagem daria a cada perspectiva relativamente ao seu impacto na empresa? E que percentagem daria ao que realmente tem acontecido nos últimos anos de actividade?

Questão 17 - Que perspectivas considera ter sido a mais negligenciada e a mais sobrevalorizada ao longo da actividade da empresa?

Questão 18 - Alguma vez delineou ou utilizou um mapa estratégico na sua empresa?

Ou seja, alguma vez traçou visualmente o caminho que queria que a sua empresa seguisse ano após ano de actividade? E relativamente aos seus colaboradores, é de conhecimento de todos a razão pela qual vão trabalhar todos os dias?

Porque em tempo de guerra não se limpam armas, os processos em geral tendem a deteriorar-se o que, de forma acelerada, tende a afectar a operacionalidade da empresa em todas as suas funções. Estruturar os processos é difícil e moroso. Se não for alimentado tende rapidamente a degradar-se e a morrer. Começa nas funcionalidades aparentemente consideradas dispensáveis mas que, mais tarde ou mais cedo, afectam outras mais importantes e sobretudo contribui para que as pessoas construam a sua área de conforto. Ao fim de algum tempo as ineficiências desenvolvem-se e instalam-se. As empresas têm picos de crescimento. Ao longo dos anos o mercado e as circunstâncias determinam as

prioridades. Se já tivemos tempos em que nos considerávamos uma empresa modelo, considerávamos que o mercado nos reconhecia como o melhor serviço e competência apesar dos preços serem relativamente elevados, hoje, fruto do descalabro financeiro e do aumento de concorrência e, sobretudo, dos valores, fica difícil defender valores, tendo-se tornado o mercado uma selva. Se houve tempos em que conseguimos ter uma apurada política de remunerações e incentivos, hoje lutamos para pagar salários no fim do mês, sendo assim muito difícil mobilizar pessoas e estruturar processos.

8.2 Mapas Estratégicos de Capital Humano e Capital Informação

