

Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma Pequena e Média Empresa

Rita Sequeira de Sousa Loia

**Projeto de Mestrado
em Finanças**

Orientador(a):

Prof^ª. Doutora Ana Maria Simões, Prof^ª. Auxiliar ISCTE Business School – IUL

Departamento de Contabilidade

outubro 2013

AGRADECIMENTOS

Um enorme obrigado...

À Administradora da empresa ASPRI (nome fictício), pela disponibilidade, pela informação partilhada e principalmente por acreditar no projeto.

À Prof^a. Doutora Ana Maria Simões, por ser incansável, espírito crítico, dedicação e disponibilidade.

Aos meus colegas de trabalho pelo suporte e flexibilidade quando precisei estar mais empenhada neste projeto.

Aos meus colegas de mestrado, Liliana Coelho e Ricardo Palma por terem partilhado comigo esta experiência e pelas palavras de apresso.

Aos meus amigos que com simplicidade intervieram nos momentos de necessidade; que me deram ânimo para continuar e que compreenderam as minhas ausências.

Às minhas colegas de casa por todo o apoio e compreensão.

À minha família, por compreenderem as minhas ausências. Em especial à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos importantes da minha vida, sempre com palavras de coragem e com muita energia positiva.

RESUMO

Desde a introdução do conceito de *Balanced Scorecard*, por Kaplan e Norton em 1992, que este tem vindo a revelar-se como um instrumento de gestão estratégica, tendo passado por algumas adaptações por forma a acompanhar as exigências dos mercados e também para dar respostas às necessidades das empresas. Inicialmente concebido para um contexto de grandes empresas, é possível ser implementado noutras estruturas organizações. Autores, como McAdam (2000), defendem que as Pequenas e Médias Empresas beneficiam com a aplicação deste instrumento, concluindo que esta abordagem é eficaz para o sucesso das mesmas.

Reconhecendo a representatividade que as Pequenas e Médias Empresas têm no tecido empresarial português e dada a situação económica do país, importa desenvolver mecanismos que promovam o crescimento sustentado das mesmas, por forma a reforçar o tecido empresarial português.

Este projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* adaptado à realidade, cultura e estrutura organizacional de uma pequena empresa do setor da construção e manutenção de máquinas e equipamentos para diversas indústrias.

O principal contributo prático deste projeto é o desenvolvimento, para uma pequena empresa, de um instrumento de gestão que permita estimular o pensamento estratégico e criar os mecanismos para que esta desenvolva um ciclo de gestão - formulação da estratégia, planeamento, monitorização, revisão da estratégia - de forma mais eficaz, contribuindo assim para o sucesso futuro da empresa.

Classificação JEL: L64, M10, M13.

Palavras-chaves: Estratégia, Performance, *Balanced Scorecard*, Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

Since the concept of *Balanced Scorecard* was introduced by Kaplan and Norton in 1992, it has revealed itself as a strategic management instrument, having adapted in order to keep up with the demands of the markets and also to fulfill companies needs. Although it was originally conceived for larger companies, it can also be implemented in other kinds of organizations. Authors, such as McAdam (2000) argue that Small and Medium Enterprises can as well benefit from this instrument, reasoning that this approach would be effective for their success.

When recognizing the representativeness of Small and Medium Enterprises on the Portuguese business scene, and given the country's economic standing, it is important to develop mechanisms which can promote a sustainable growth, so that the Portuguese business scene can be reinforced.

This project's goal is to develop a *Balanced Scorecard* cohesive with the reality, culture and organizational structure of a small enterprise from the building trade and engine and equipment maintenance for several other industries.

The main practical contribute of this project is to develop a management instrument for a small enterprise which will enable strategic thinking and create the proper mechanisms required to the development of a management cycle - strategy development, planning, monitoring, strategy revising - in a more effective way thus contributing to the future company success.

JEL Classification: L64, M10, M13.

Key-words: Strategy, Performance, *Balanced Scorecard*, Small and Medium Enterprises.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice Geral	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas.....	vi
Glossário.....	vii
1. Introdução.....	1
1.1 Contextualização do problema e objetivos.....	1
1.2 Tema.....	2
1.3 Aspetos metodológicos.....	2
1.4 Estrutura.....	3
2. Enquadramento Teórico	4
2.1 A emergência dos indicadores não financeiros e a necessidade de instrumentos para a gestão.....	4
2.2 Sistemas de medição da Performance	6
2.2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.2.1.1 Benefícios e críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.2 <i>Tableaux de bord</i>	15
2.2.3 <i>Tableaux de bord</i> versus <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3 Pequenas e Médias Empresas e a necessidade de instrumentos de gestão	17
2.3.1 Conceito e caracterização.....	17
2.3.2 A importância da gestão estratégica nas PME's	19
2.3.3 Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> em PME's	19
2.3.4 Realidade Portuguesa	21
3. Metodologia	22

4.	Diagnóstico da empresa	24
4.1	História e evolução	24
4.2	Estrutura organizacional	25
4.3	Negócio.....	26
4.4	Missão, Visão e Valores	29
4.5	Orçamento	31
4.6	Avaliação do sistema de controlo de gestão	31
4.7	Análise do contexto competitivo	32
4.8	Análise S.W.O.T.....	36
4.9	Fatores críticos de sucesso.....	38
5.	Elaboração do Balanced Scorecard	38
5.1	Avaliação da missão, visão e estratégia.....	39
5.2	Escolha das perspetivas	41
5.3	Objetivos estratégicos.....	42
5.4	Mapa estratégico.....	43
5.5	Indicadores de performance.....	46
5.6	Desenvolvimento de iniciativas.....	51
5.7	Manutenção do BSC.....	55
6.	Conclusões, Limitações e Oportunidades de investigação futura	58
6.1	Conclusões.....	58
6.2	Limitações	59
6.3	Oportunidades de investigação futura	60
7.	Referências bibliográficas	61
8.	Anexos.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: As quatro perspetivas do BSC	8
Figura 2- O mapa estratégico	11
Figura 3- Ciclo de gestão – ligação da estratégia às operações	12
Figura 4- Organograma ASPRI.....	26
Figura 5- Distribuição de Negócios por Mercados	28
Figura 6- Volume de Negócio em milhares de euros da ASPRI (2009-2012).....	28
Figura 7- Tradução da missão em resultados desejáveis.....	29
Figura 8- Dados relativos ao setor de atividade (por CAE)	33
Figura 9- Comércio Internacional Português de bens NC4 (8422) em milhares de euros.....	34
Figura 10- Mapa Estratégico da ASPRI.....	45
Figura 11- Exemplo de um Score estratégico para 2014	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas adaptada pela Comissão Europeia	17
Tabela 2- Modelo das cinco forças de Porter.....	35
Tabela 3- Análise S.W.O.T. da ASPRI.....	37
Tabela 4- Objetivos estratégicos	42
Tabela 5- Indicadores de Performance.....	47
Tabela 6- Impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos.....	52
Tabela 7- Iniciativas Estratégicas.....	54

GLOSSÁRIO

BSC- *Balanced Scorecard*

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

EVA®- *Economic Value Added*

INE – Instituto Nacional de Estatística

NC - Nomenclatura Combinada

PME – Pequena e Média Empresa

PME's – Pequenas e Médias Empresas

ROI- *Return on Investment*

S.W.O.T. - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema e objetivos

Atualmente a economia portuguesa sofre fortes desequilíbrios macroeconómicos. Existe uma clara preocupação em aumentar o potencial de crescimento da economia e assegurar uma consolidação das contas públicas e solidez do sistema financeiro, para que a economia portuguesa retome o crescimento sustentável.

Neste sentido, o papel das Pequenas e Médias Empresas (PME's) é fundamental no desenvolvimento desta estratégia, dada a sua representatividade na economia portuguesa. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), estas empresas representavam, em 2009, cerca de 99,7 por cento do tecido empresarial português, realizando 59 por cento do volume de negócios nacional¹. O encerramento e falência de muitas PME's é uma tendência preocupante que se tem vindo a agravar nos últimos tempos. O crescente aumento da competitividade bem como o elevado grau de exigência são fatores de reorganização do mercado, aos quais as empresas têm necessariamente de se adaptar e para tal é fundamental garantir uma correta e sustentável gestão das organizações.

Sem ignorar a representatividade que os números acima demonstram, torna-se claro a necessidade apostar na melhoria das práticas de gestão das PME's como forma de reforçar o tecido empresarial português. Assim, este projeto irá contribuir para tal baseando-se na conceção de um *Balanced Scorecard* (BSC) para uma Pequena e Média Empresa (PME).

A ASPRI (nome fictício) é uma pequena empresa, que consegue aglomerar um conjunto de bens e serviços que lhe permite ter uma posição confortável no mercado nacional, mas nem sempre suficiente para fazer face a toda a estrutura de custos. Esta empresa está assim, empenhada em desenvolver formas de expansão do negócio e de internacionalização, necessitando para tal de ferramentas que sustentem e apoiem todo o processo de expansão sem ignorar os problemas próprios do sector de atividade onde opera.

O objetivo central deste projeto empresa consiste no desenvolvimento de um instrumento de acompanhamento da performance organizacional, o BSC, na ASPRI. O BSC é delineado de

¹ Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas: O perfil exportador das PME em Portugal – 2007/2009 (Publicado a 30 de Junho de 2011)

forma a permitir otimizar os recursos existentes, mostrar a importância da gestão estratégica, melhorar os procedimentos internos, criar sinergias entre os departamentos, permitir novas formas de análise e colmatar algumas falhas.

Este projeto irá permitir à ASPRI medir a performance utilizando várias vertentes e indicadores diversificados, promover o diálogo interno, fomentar uma maior envolvimento de todos os departamentos na estratégia da empresa e constituir bases de orientação. Em suma, aquilo que se pretende é fornecer uma visão global e integrada da performance organizacional sob quatro perspectivas permitindo atingir as metas estratégicas propostas pela empresa.

1.2 Tema

O tema escolhido é o “desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma Pequena e Média Empresa”. A escolha do tema surgiu da necessidade de estruturar e de alterar as formas de pensamento estratégico, que vão para além da análise do relatório e contas da empresa em estudo. Seguindo o exposto na contextualização do problema é detetada a necessidade de eliminar algumas lacunas existentes e por sua vez construir todo um pensamento estratégico e de otimização dos recursos existentes.

A escolha do tema permite apenas espelhar o objetivo final deste projeto, não descurando todo o trabalho de campo que está associado a um projeto empresa, bem como toda a orientação estratégica que foi necessária por se tratar de uma pequena empresa, onde o pensamento estratégico nem sempre está bem definido.

1.3 Aspetos metodológicos

A metodologia de investigação deve permitir alcançar os objetivos definidos para o projeto de investigação e recolha de dados. Neste caso, deverá permitir usar os conceitos teóricos estudados para apoiar a conceção de um BSC para uma PME. Assim, o presente trabalho de investigação é de natureza qualitativa. Como método de investigação foi adotado o estudo de caso, por forma a desenvolver um estudo aprofundado sobre o contexto da empresa e suas necessidades de gestão.

Para além de se definir como um estudo de caso também enquadrar-se no *action research* definido por Kaplan (1998). Visto que a metodologia usada não se baseia apenas na observação dos comportamentos, esta envolve o pesquisador num programa explícito de desenvolvimento de novas soluções que alteram as práticas existentes. No caso da conceção do BSC, a

metodologia desenvolvida por Kaplan (1998), *innovation action research*, permite que para além da observação, haja uma intervenção. Este projeto irá incidir na conceção da ferramenta e no desenvolvimento de algumas sugestões a nível estratégico, permitindo uma intervenção ativa na empresa, através da troca de ideias, abordagem transversal de alguns conceitos teóricos e *Brainstorming* com a administração.

Para a concretização deste projeto e através da participação ativa na empresa foram obtidas informações relevantes e recolhidos alguns dados pertinentes, através da observação e entrevistas informais com os colaboradores e administração da empresa, bem como através da recolha de alguns documentos, nomeadamente os relatórios e contas referentes aos últimos anos e a política de qualidade. O trabalho de recolha e análise de informação decorreu durante o período entre Janeiro de 2013 e Setembro 2013 (vide anexo 1).

1.4 Estrutura

Para alcançar os objetivos definidos, este projeto inicia-se com uma breve introdução, seguindo-se o enquadramento teórico assente nos conceitos essenciais para a realização deste projeto, posteriormente será feito um diagnóstico da empresa em estudo e para finalizar a conceção do BSC e de todas as ferramentas a ele associadas. Para tal, o corpo da tese está estruturado usando as linhas gerais recomendadas para realização projeto empresa.

Numa primeira fase deverão ser abordados todos os conceitos teóricos relevantes para o projeto. O tipo de abordagem partirá do geral para o particular, iniciar-se-á com a evolução da importância dos indicadores não financeiros na análise da performance das empresas, analisa-se os sistemas de medição da performance, mais especificamente, o *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*, posteriormente, é feita uma análise da importância das PME's e respetivas características, a importância da gestão estratégica e a aplicação do BSC adaptado ao contexto das PME's e por fim um pequeno enquadramento na realidade portuguesa.

Na segunda fase, uma vez especificados os conceitos a explorar e escolhido o modelo de investigação, deverá realizar-se o desenvolvimento dos procedimentos específicos de investigação que permitirão a conceção do BSC. Inicialmente é feita uma avaliação da empresa e do mercado onde opera, utilizando para tal algumas ferramentas de análise, como a análise S.W.O.T. e as 5 forças de Porter, também foram redefinidos a missão, a visão e os valores. Segue-se a conceção do BSC à luz dos conceitos preconizados no enquadramento teórico. Por

fim, o projeto será finalizado com as respectivas conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 A emergência dos indicadores não financeiros e a necessidade de instrumentos para a gestão

A insatisfação por parte dos gestores na utilização somente de indicadores financeiros não é algo novo, assim como a necessidade de medição da performance (Eccles, 1991; Gregory, 1993). Segundo Eccles a preocupação na utilização de indicadores não financeiros data de 1951, quando o CEO da General Electric tomou a iniciativa de tentar perceber quais os indicadores chave da empresa (Eccles, 1991).

Foram as profundas alterações que ocorreram no tecido empresarial e o aumento da complexidade dos mercados, que criaram uma tensão, originando uma exigência na alteração da forma como os gestores encaravam os desafios estratégicos (Eccles, 1991; Jordan *et al.*, 2011).

De fato, estas alterações levaram a uma mudança de paradigma por parte dos gestores relativamente à utilização exclusiva dos indicadores financeiros, pois perceberam que por um lado estes não privilegiavam a medição do desempenho numa perspetiva de médio/longo prazo, ignoravam o valor financeiro dos ativos intangíveis, e por outro lado que são os indicadores não financeiros que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações (Kaplan e Norton, 2001a; Jordan *et al.*, 2011; Neely, 2002).

Assim nas décadas de 80 e 90, nasceu a necessidade de recriar a forma de medição da performance empresarial, os gestores reconheceram que a nova estratégia e a nova realidade competitiva exigia novas formas de medição da performance, estando, estes, por esta altura profundamente envolvidos em desenvolver novos sistemas para as suas empresas (*e.g.*, Eccles, 1991; Gregory, 1993; Kaplan, 1983; Simons, 1995). Robert G. Eccles defende que no cerne desta revolução reside uma decisão radical: uma mudança de paradigma na medição da performance, deixando-se de considerar as figuras financeiras como base desta medição passando a integrá-las num conjunto mais amplo de medidas (Eccles, 1991).

Os executivos acreditavam que os sistemas de medição das organizações afetavam fortemente as atitudes dos gestores e dos colaboradores. Também perceberam que os tradicionais indicadores financeiros como o *return on investment* e *earnings-per-share* podem dar a ilusão de progresso e inovação (Kaplan e Norton, 1992), sendo que Neely ainda acrescenta que estes indicadores têm uma perspectiva histórica, privilegiando o curto prazo (Neely, 2002).

Robert Simons, em meados dos anos 90, salienta a problemática na adequação do controlo de gestão em organizações que exigem flexibilidade, inovação e criatividade. Concretamente, como é que os gestores promovem a inovação evitando surpresas indesejáveis e como é que poderiam os gestores incentivar os colaboradores a serem proactivos no sentido de procurar oportunidades e respostas às necessidades dos clientes, sem com isso, expor o negócio a riscos excessivos ou promovendo alguns comportamentos que podem afetar a integridade da empresa (Simons, 1995).

Para este autor, as ferramentas para reconciliar o conflito entre criatividade e controlo são de fácil acessibilidade e propõe 4 tipos de controlo de gestão: sistema de crenças, sistema de fronteiras, sistemas de diagnóstico e sistemas de controlo interativo (Simons, 1995).

A importância de analisar os indicadores não financeiros, não retirando importância aos indicadores financeiros, torna-se um elemento central para promover o sucesso das empresas, tanto no âmbito de definição da estratégia, como num contexto de atribuição de incentivos. Cria-se assim uma tendência de equivalência entre os métodos tradicionais de medição da performance e os métodos não financeiros (Eccles 1991; Kaplan e Norton 1992).

Mais tarde Kaplan e Norton (2001a) colocam a questão: “*Porque é que as organizações têm dificuldade numa correta implementação da estratégia?*”. Para estes autores o problema não está na definição da estratégia, mas sim na execução da mesma (Kaplan e Norton, 2001a:2).

Marc Epstein e Jean-François Manzoni (1998) resumem as dificuldades da implementação de formas de medição da performance em três pontos: mentalidade (impossibilidade de quebrar o antigo pensamento sobre as formas de remuneração e reconhecimento); falta de um sistema global de visualização dos resultados e fatores; e por fim, o fato de se dar foco aos resultados de curto prazo por parte dos gestores e *shareholders* (Epstein e Manzoni, 1998).

Na perspectiva da Anthony e Govindarajan muitas das empresas falharam na incorporação de indicadores não financeiros, porque “(...) *these measures tend to be much less sophisticated than financial measures and senior management is less adept at using them.*” (Anthony e Govindarajan, 2001:446).

Os gestores viram alterada a forma de criação de valor nas suas empresas, passando de uma valorização dos ativos tangíveis para uma gestão baseada no conhecimento, dando assim lugar à valorização dos ativos intangíveis. Esta mudança, numa altura em que as empresas estavam projetadas para uma economia industrial e onde havia um domínio dos indicadores financeiros, levou a uma clara dificuldade na correta implementação da estratégia. Para que se concretize uma correta implementação da estratégia é necessário, alinhamento entre todas as unidades de negócio, assim como de outras unidades envolvidas e dos colaboradores. (Kaplan, 1983; Kaplan e Norton 2001a,b e c)

2.2 Sistemas de medição da Performance

But what were the appropriate measures of the future performance? If financial measures were causing organizations to do the wrong things, what measures would prompt them to do the right things? The answer turned out to be obvious:

Measure the strategy!

(Kaplan e Norton, 2000: 3)

Os sistemas de medição da performance caracterizam-se como instrumentos que promovem o diálogo e a orientação do comportamento, tendo como objetivo garantir o alinhamento, entre a estratégia definida pela empresa e a sua missão/visão (Jordan *et al.*, 2011).

Existe uma preocupação por parte dos académicos e dos gestores relacionada com a capacidade dos sistemas de medição da performance em conseguirem acompanhar a evolução e dinâmica dos mercados. A adequação destes sistemas requer a sua constante adaptação e acompanhamento das mutações da estratégia das organizações (Kennerley e Neely, 2003).

De acordo com um estudo recente realizado por Crispim e Lugoboni (Publicado na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 2012) através de uma pesquisa efetuada pelos próprios, são apresentados 19 modelos de medição da performance: *Tableaux de Bord*; Administração por Objetivos (APO); Método das Áreas-Chave de Resultados; Método de *Buchele*; Método da

Avaliação Global de Desempenho de Corrêa; *Balanced Scorecard*; PMQ (*Performance Measure Questionnaire*); SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*); SCD (Sete Critérios de Desempenho); MQMD (Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho); Método de Rummler e Branche; IDOMSB (*Integrated and Dynamic Performance Measurement System*); *Skandia Navigator*; *Sigma Sustainability Scorecard*; VE (*Value Explorer*); IDPMSA (*Integrated and Dynamic Performance Measurement System*); VCS (*Value Chain Scoreboard*); PP (*Performance Prism*) e PNQ (Prémio Nacional de Qualidade).

Verifica-se assim um aumento do número de ferramentas e processos para o desenvolvimento dos sistemas de medição da performance (Hudson *et al.*, 2001). Sendo que os instrumentos com maior relevância são os tradicionais *Tableaux de Bord* e mais recentemente o *Balanced Scorecard* (Jordan *et al.*, 2011).

2.2.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, tendo ganho expressão em 1992 com a publicação do artigo, *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Este estudo foi o resultado de uma pesquisa feita em 12 grandes empresas norte-americanas (Kaplan e Norton, 1992).

O aparecimento do BSC está associado à emergência dos indicadores não financeiros. Esta necessidade surge com a crescente relevância dada a indicadores operacionais e de qualidade. O aumento da complexidade da gestão nas organizações levou à exigência por parte dos gestores em conseguirem ter uma visão de todas as áreas em simultâneo: “(...) *a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business.*” (Kaplan e Norton, 1992: 71).

Desta forma, o BSC apresenta-se como uma ferramenta que permite o desenvolvimento da comunicação, a definição dos objetivos organizacionais e a obtenção de uma dinâmica de interação com a estratégia (Anthony e Govindarajan, 2001).

Kaplan e Norton reconheceram que a aplicação do BSC representa uma mudança fundamental nos pressupostos subjacentes sobre a medição da performance. O BSC permite colocar a estratégia e a missão no centro de decisão, estabelecendo objetivos mas assumindo que as

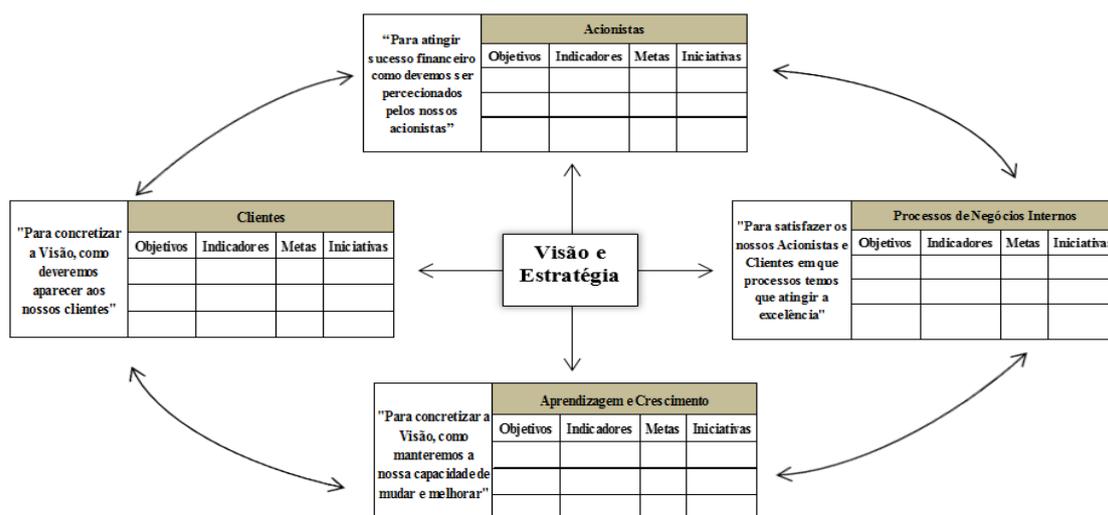
pessoas por si só adotam as técnicas e métodos necessários para alcançar esses mesmos objetivos (Kaplan e Norton, 1992).

Em 1996, os autores Kaplan e Norton vêm reforçar a importância do BSC na implementação da estratégia (...) *enables a company to align its management processes and focuses the entire organization on implementing long-term strategy*” e nos processos de gestão estratégica *“provides a framework for managing the implementation of strategy while also allowing the strategy itself to evolve in response to changes in the company’s competitive market and technological environments”* (Kaplan e Norton 1996a: 85).

O conceito de BSC permite constatar que não há apenas um indicador isolado que consiga abranger toda a complexidade do desempenho de uma organização (Epstein e Manzoni, 1998).

Desta forma o BSC permite aos gestores avaliarem o negócio segundo quatro perspectivas (Figura 1): *The Balanced Scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities- operational measures that are the drivers of future financial performance* (Kaplan e Norton, 1992: 71).

Figura 1: As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996b: 54)

O número de perspectivas não é linear, muita embora as quatro perspectivas sejam consistentes e suficientes para a grande parte das indústrias e empresas: “(...) *the four perspectives should be considered a template, not a strait jacket. No mathematical theorem exists that four perspectives are both necessary and sufficient*” (Kaplan e Norton, 1996c: 34).

Perspetiva financeira (“*How do we look to shareholders?*” Kaplan e Norton, 1992: 77). Os típicos objetivos financeiros têm a ver com a rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. Esta perspetiva pretende dar resposta aos interesses dos acionistas e investidores (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva dos clientes (“*How do customers see us?*” Kaplan e Norton, 1992: 73). Os autores dividem aquilo que devem ser as preocupações dos clientes em 4 categorias: Tempo; Qualidade; performance de serviço; e custos. Esta perspetiva preocupa-se em criar formas de dar resposta às necessidades dos clientes, garantindo os objetivos financeiros (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva dos processos internos (“*What must we excel at?*” Kaplan e Norton, 1992: 74). Esta perspetiva está relacionada com aquilo que a empresa deve fazer internamente para corresponder às expectativas dos seus clientes; os gestores devem focar-se nos processos internos a adotar por forma a responder às necessidades dos seus clientes. (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva da inovação e aprendizagem organizacional (“*can we continue to improve and create value?*” Kaplan e Norton, 1992: 75). A grande competitividade global leva que as empresas tenham de fazer constantes desenvolvimentos nos produtos existentes bem como terem a capacidade para introduzir novos produtos (Kaplan e Norton, 1992).

Os autores distinguem assim dois tipos de indicadores de performance: indicadores de resultados (“*outcome measures*”) e os indicadores dos fatores geradores de performance (“*performance drivers*”) (Kaplan e Norton, 1996c). São considerados indicadores de resultados aqueles que refletem os objetivos comuns à maioria das estratégias, como por exemplo, a rentabilidade, a quota de mercado, a satisfação dos clientes, a retenção de clientes e as competências dos colaboradores. Por outro lado os indicadores dos fatores geradores de performance são aqueles que tendem a ser exclusivos para uma unidade de negócio em particular, sendo exemplos destes os fatores geradores de rentabilidade, os segmentos de mercado onde a unidade opta por competir, os processos internos específicos e de

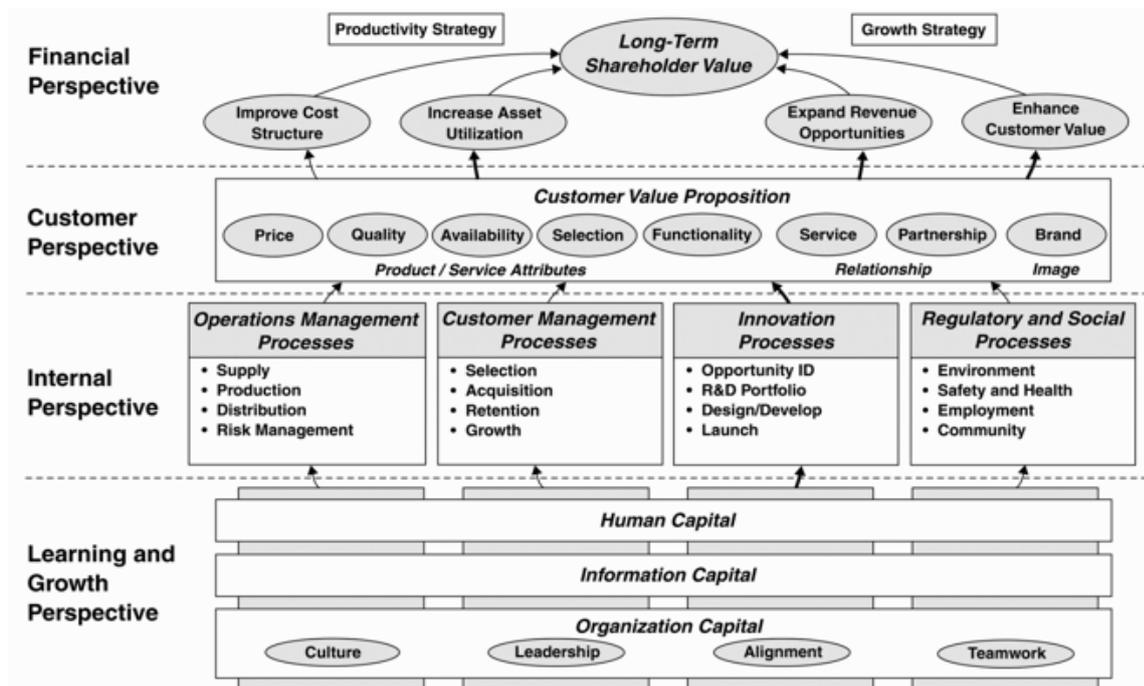
aprendizagem, assim como a capacidade de crescimento que permite o alcance dos objetivos financeiros e de clientes (Kaplan e Norton 1996b: 66).

As quatro perspectivas permitem assim um balanço entre os objetivos de curto prazo e os de médio-longo prazo, entre os resultados desejados e os fatores geradores de performance desses mesmos resultados e entre indicadores objetivos e indicadores subjetivos. Toda esta multiplicidade de indicadores poderá gerar alguma confusão, mas o BSC quando construído, tem de ter intrínseco uma estrutura que permita fazer com que todas as medidas estejam direcionadas para uma estratégia integrada (Kaplan e Norton, 1996b: 56).

Como forma de garantir uma correta ligação entre os objetivos estratégicos de longo prazo e as iniciativas de curto prazo os autores defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica: 1) Tradução da visão e estratégia- que ajuda os gestores a construírem um consenso em torno da visão e estratégia da organização; 2) Comunicação e alinhamento estratégico- permite aos gestores comunicarem a sua estratégia a toda a organização, estabelecendo ligação entre os objetivos individuais e departamentais; 3) Planeamento- possibilita às organizações uma correta integração das iniciativas estratégicas e da afetação dos recursos, direcionado a organização para a concretização dos objetivos estratégicos de longo prazo e 4) Feedback e aprendizagem- permite às organizações avaliar se a estratégia proposta está de fato a ser seguida e se é do conhecimento dos departamentos e dos colaboradores (Kaplan e Norton, 1996 a).

Mais tarde Kaplan e Norton apresentam o mapa estratégico (figura 2) como foram de organizar e de tornar claras as relações existentes entre indicadores e objetivos estratégicos. O Mapa estratégico é assim uma estrutura que incorpora as diferentes perspectivas do BSC numa relação de causa-efeito relacionando os resultados desejados com os fatores geradores desses resultados (Kaplan e Norton, 1996b e 2000).

Figura 2- O mapa estratégico

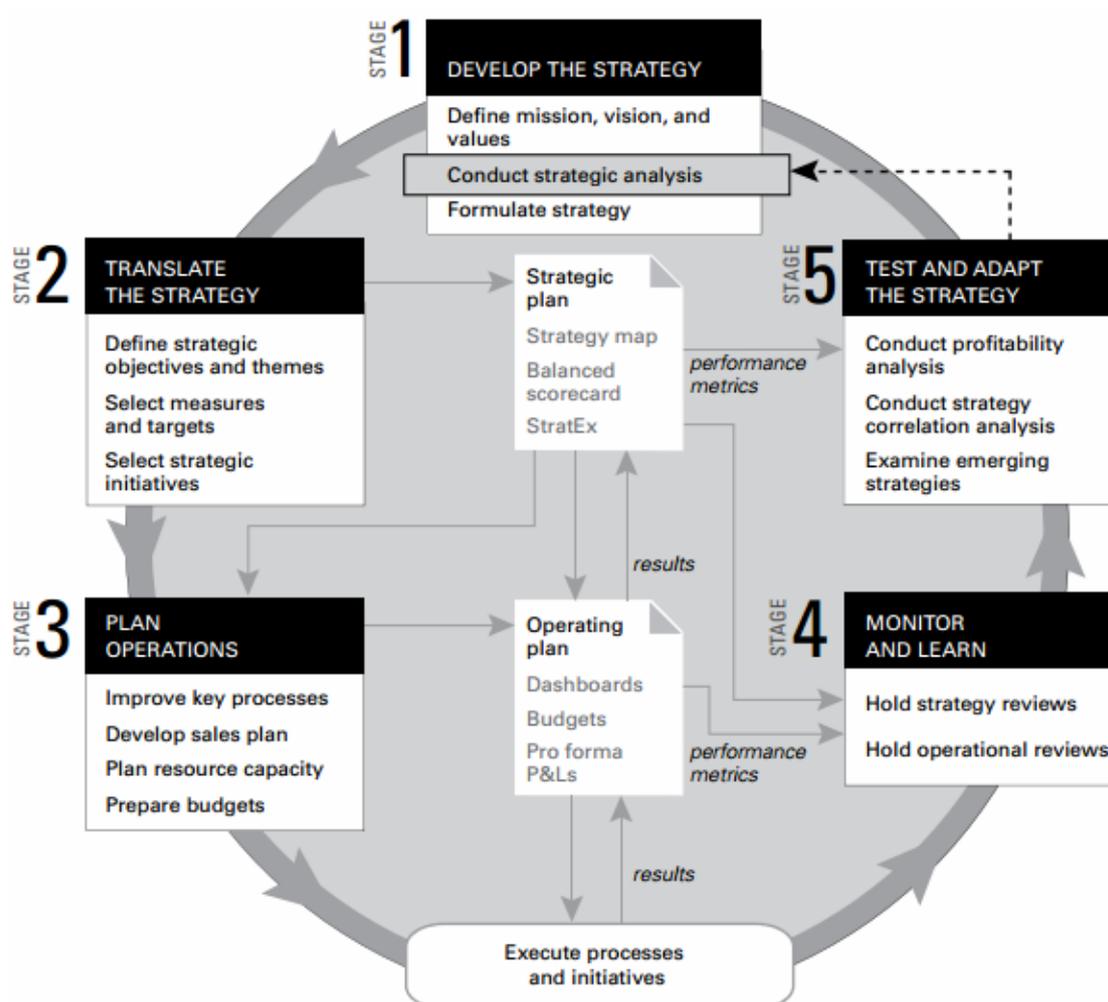


Fonte: Kaplan e Norton (2004: 66)

As relações de causa-efeito referidas são definidas pelos autores como: *Cause and effect relationships can be expressed by a sequence of if-then statements. The chain of cause and effect should pervade all four perspectives of a Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996c).

Kaplan e Norton, em 2008, sistematizam o ciclo de gestão, uma vez que a baixa performance da maioria das empresas estava associada aos desequilíbrios existentes entre a estratégia e as operações. O ciclo de gestão veio colmatar estes desequilíbrios (Kaplan e Norton, 2008b). Estes autores defendiam duas regras básicas para o sucesso na execução da estratégia: *understand the management cycle that links strategy e operations, and know what tools to apply at each stage of the cycle* (Kaplan e Norton, 2008a: 1). Este ciclo comporta assim 5 fase (Figura 3):

Figura 3- Ciclo de gestão – ligação da estratégia às operações



Fonte: Kaplan e Norton (2008a: 4)

Fase 1 Desenvolver a Estratégia: O ciclo de gestão inicia-se com a articulação da estratégia da empresa, desta forma esta fase envolve a aplicação de ferramentas, processos e conceitos como a missão, visão, valores, análise S.W.O.T., gestão de valor para o acionista, posicionamento competitivo e as suas competências essenciais para a formulação da estratégia (Kaplan e Norton, 2008a).

Fase 2 Traduzir a Estratégia: Após a formulação da estratégia, o passo seguinte será a tradução da mesma em objetivos e iniciativas específicas, podendo ser comunicada a todas as unidades de negócio e aos colaboradores, utilizando outras ferramentas e processos, como os mapas estratégicos e o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 2008a).

Fase 3 Planear as Operações: Nesta fase, a empresa desenvolve um plano operacional que consiste na definição de ações para a realizações dos objetivos estratégicos. Esta fase inicia-se com a definição de prioridades para projetos de melhoria de processos, seguindo-se da elaboração de um plano detalhado das vendas, plano de capacidade de recursos e orçamentos operacionais e de capital. Esta ligação da estratégia às operações é feita recorrendo a um conjunto de ferramentas e processos, incluindo a gestão da qualidade, os *dashboards*, Custeio Baseado nas Atividades, Orçamentos e Demonstrações de Resultados (Kaplan e Norton, 2008a).

Fase 4 Monitorizar e Aprender: Nesta fase os gestores revêm continuamente os dados operacionais internos e dados externos sobre a concorrência e o ambiente de negócio, usando as ferramentas de gestão, onde se inclui o BSC. Devem ser feitas reuniões para monitorização e aprendizagem a partir dos resultados obtidos (Kaplan e Norton, 2008a).

Fase 5 Testar e Adaptar a estratégia: Os gestores avaliam periodicamente a estratégia, atualizando os pressupostos subjacentes à mesma, sempre que estes estejam obsoletos ou com defeito, começando assim um novo ciclo de gestão em torno das fases já descritas (Kaplan e Norton, 2008a).

Em suma, o BSC passou de sistema de medição de performance nas organizações para assumir-se como instrumento de gestão estratégica. Deste a sua criação em 1992 que o BSC tem passado por algumas adaptações por forma a acompanhar as tendências dos mercados e também para dar respostas às necessidades das empresas.

2.2.1.1 Benefícios e críticas ao *Balanced Scorecard*

O BSC é sem dúvida uma ferramenta que proporciona muitos benefícios. Esta ferramenta concentra num só documento, de forma sucinta e seletiva, um conjunto de indicadores em torno de quatro perspetivas de performance, permitindo assim aos gestores terem uma visão global da forma como o desempenho é conseguido. Para além destes benefícios, o BSC é sem dúvida uma forma de comunicar e reforçar a estratégia da empresa aos colaboradores, traduzindo esta através de indicadores quantificáveis (Epstein e Manzoni, 1998).

Gumbus e Lussier resumem os benefícios do BSC para as empresas em 6 pontos: promove o crescimento, através de uma análise dos resultados estratégicos de longo-prazo; acompanhamento da performance, tanto a nível individual como coletivo; permite que haja foco naquilo que são os fatores críticos de sucesso da organização; alinhamento dos objetivos; clareza nos objetivos e naquilo que é esperado dos colaboradores e por fim a responsabilidade (Gumbus e Lussier 2006).

Apesar do BSC ser geralmente aceite como uma ferramenta de medição de performance e das suas reconhecidas vantagens, existem também algumas limitações. Neely aponta duas críticas ao BSC - ênfase na perspectiva do cliente, que implicitamente ignora uma perspectiva mais ampla do mercado, segundo este “*o que interessa não é imagem da empresa aos olhos do cliente, mas a imagem da empresa aos olhos do cliente em comparação com a concorrência*” (Neely, 2002: 196) e a omissão de qualquer referência aos fornecedores (questão da propagação do outsourcing faz com que a interdependência entre empresas seja cada vez mais forte) (Neely, 2002).

Já para Daum (2005), quando analisa os pontos fracos do BSC aponta para uma perspectiva cultural, referindo mesmo que embora haja uma integração entre diversas perspectivas e indicadores não financeiros, o BSC acaba por se concentrar mais no valor para o acionista, visto ser o foco nos EUA, sendo que este conceito para conseguir ganhar aceitação, tem de reforçar a perspectiva financeira (Daum, 2005).

Norreklit (2000, 03) refere que não existem relações causais, mas sim relações lógicas entre as áreas de análise, não reconhecendo o modelo causal entre indicadores e entre perspectivas. Esta autora argumenta que o BSC não pode ser considerado como uma ferramenta de gestão estratégica válida, porque não garante, em tempo oportuno, as mudanças organizacionais e ambientais.

De facto as investigações e estudos referentes ao BSC nem sempre reúnem consenso junto da comunidade de investigadores, sendo que as opiniões divergem relativamente às premissas da metodologia intrínseca no BSC. O BSC é assim uma ferramenta que proporciona muitos benefícios mas também fomenta algumas críticas.

2.2.2 *Tableaux de bord*

Os grandes impulsos para o desenvolvimento da metodologia intrínseca no conceito de *tableau de bord* tiveram origem no período entre as duas grandes guerras. Em particular na grande depressão (1929), cujas consequências moldaram em grande parte a estrutura económica do país e das empresas francesas nas décadas que se seguiram (Daum 2005). As metodologias que deram origem ao *tableau de bord* foram baseadas em requisitos de controlo de gestão de engenheiros e desenvolvidas ao longo das últimas décadas na prática dos negócios em França (Lebas, 1994; Daum, 2005). Os engenheiros procuravam métodos para melhorar os processos produtivos através do profundo conhecimento das relações de causa-efeito entre medidas potenciais e o desempenho do processo (Epstein e Manzoni, 1998).

Inicialmente não passava de um sistema de reporte de recolha de informação para a gestão de topo, mas em meados dos anos 60² (Lebas, 1994) começou a ser visto como um instrumento para controlo da performance dos centros e dos seus gestores, permitindo solucionar muitas das insuficiências do tradicional controlo orçamental (Daum, 2005; Lebas, 1994).

Marc Epstein e Jean-François Manzoni referem, num artigo publicado em 1998, quatro tipos de benefícios produzidos pelo *tableau de bord*: 1) Proporciona a cada gestor uma visão sintética e periódica do desempenho do respetivo centro de responsabilidade, com o objetivo de orientar a tomada de decisão; 2) Informa o próximo nível de performance das sub-unidades, funcionando como complemento para a descentralização das responsabilidades; 3) Permite às sub-unidades posicionarem-se num contexto da estratégia global da empresa, assim como identificar os fatores chave de sucesso (*Key Success Factors*) e os indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators*); e por fim 4) Possibilita estruturar e direcionar as decisões dos gestores (Epstein e Manzoni 1998).

Perante algumas dificuldades que estão na origem da elaboração dos *tableaux de bord* foi desenvolvida uma metodologia simples, designada por método OVAR (Objetivos, Variáveis de Ação e Resultados), que se desenvolve em 5 fases (Jordan *et al.*, 2011):

² Guerny, Guiriec e Lavergne, introduziram o conceito de *tableau de bord* em 1962, que ainda hoje é considerada como a literatura básica sobre o conceito de *tableau de bord* (Daum 2005).

Fase 1: Definição do organograma de gestão;

Fase 2: Determinação dos objetivos e das variáveis chave de ação;

Fase 3: Escolha dos indicadores;

Fase 4: Recolha de informação;

Fase 5: Construção e regras de utilização.

Em suma, o *tableau de bord* é mais do que um mero documento é uma ferramenta que estimula a tomada de decisões, fomenta o diálogo, desencadeia discussões que proporcionam oportunidades de aprendizagem em toda a empresa e permite o reforço da missão global da empresa bem como alinhamento entre departamentos (sub-unidades) (Daum, 2005; Epstein e Manzoni, 1998).

2.2.3 *Tableaux de bord versus Balanced Scorecard*

Após descrição de cada uma destas metodologias qual será o interesse e motivações que estão na origem da escolha e seleção de uma destas metodologias para suportar o processo de controlo de gestão? É certo que cada uma delas tem as suas vantagens e desvantagens, mas o que é que as diferencia?

Do ponto de vista conceptual, o conceito de *tableau de bord* é muito próximo do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton. Contudo na prática o BSC tende a sobrepôr ao *tableau de bord* (Epstein e Manzoni, 1998).

Como semelhanças pode identificar-se, que são ambos instrumentos de medição da performance; conseguem concentrar num único documento um conjunto de indicadores previamente selecionados, sendo de cariz financeiro e não financeiro; e promovem o diálogo interno, facilitando a tomada de decisão (Epstein e Manzoni, 1998; e Jordan *et al.*, 2011).

Sendo que aquilo que os diferencia é o facto de terem origens diferentes, o *Tableau de bord* teve origem em França enquanto o BSC teve origem nos EUA; o *Tableau de bord* tende a recolher e divulgar indicadores de desempenho existentes, em vez de partir da visão e da estratégica da empresa (Epstein e Manzoni 1998; Jordan *et al.*, 2011).

Ausência de um padrão de implementação, ou seja, no caso de um BSC a implementação exige a contribuição de consultores especializados na área enquanto o *Tableau de bord* é de fácil implementação e de compreensão por parte dos gestores, conseguindo a empresa por ela própria implementar esta ferramenta (Daum, 2005).

Uma vantagem óbvia do BSC, que o distingue do *tableau de bord*, é que este concentra num só documento de forma sucinta 4 perspetivas diferentes sobre o desempenho de uma empresa (Epstein e Manzoni, 1998).

2.3 Pequenas e Médias Empresas e a necessidade de instrumentos de gestão

2.3.1 Conceito e caracterização

O conceito de Pequena e Média Empresa (PME) é muito abrangente, uma vez que inclui um grande número de empresas com características diversas, sendo por isso necessário numa primeira fase definir os requisitos que caracterizam uma PME, seguindo as recomendações da Comissão Europeia³ de 6 de Maio de 2003. De acordo com o artigo 2º uma empresa é reconhecida como PME se empregar menos de 250 pessoas, se o seu o volume de negócio não exceder os 50 milhões de euros ou se o balanço total anual não for superior a 43 milhões de euros. Na tabela 1 estão referidos os limites financeiros e de efetivos por categoria de empresa.

Tabela 1- Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas adaptada pela Comissão Europeia

<i>Categoria</i> \ <i>Crítérios</i>	Efetivos	Volume de Negócio	Balanço Total
Microempresas	[1 - 9]	< 2 milhões de euros	< 2 milhões de euros
Pequenas Empresas	[10 - 49]	2 milhões de euros <VN <10 milhões de euros	Até 10 milhões de euros
Médias Empresas	[50 - 249]	10 Milhões de euros <VN <50 milhões de euros	Até 43 milhões de euros
PME	< 250 pessoas	< 50 milhões de euros	< 43 milhões de euros

Fonte: Adaptado dos critérios definidos pela Comissão Europeia para definição de PME

³ Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas

Para além dos requisitos propostos pela Comissão Europeia, as PME's têm características que as diferem das grandes empresas (Andersen *et al.*, 2001; Hudson *et al.* 2001; Russo 2006). Diferenças essas que, segundo Andersen *et al.* (2001), dizem respeito a duas áreas de comparação, sendo essas ao nível da *estrutura organizacional* e dos *processos de gestão*. Os autores definem a estrutura organizacional de uma PME como sendo "(...) typically "simple structures" or "simple systems" in which the leader (often the entrepreneur or owner-manager) directs the work of a small number of operators with the help of few or no other managers." e os processos de gestão como: "Coordination in small organisations mainly happens through direct instruction and supervision, minimising the need for formal management (i.e. planning and control) processes." (Andersen *et al.*, 2001).

Segundo vários autores⁴ referidos por Hudson *et al.* (2001), as PME's apresentam as seguintes características:

- Gestão personalizada, concentração de poder, pouca delegação de autoridade (muitas das PME's têm uma gestão familiar em que a administração é composta pelos fundadores da empresa, acumulando e concentrando grande parte das funções);
- Recursos de gestão, humanos e financeiros limitados;
- Dependência de um pequeno número de clientes, operando num mercado limitado;
- Estrutura organizacional flexível;
- Elevado potencial inovador;
- Mentalidade reativa;
- Informal e estratégia dinâmica.

Russo (2006) ainda acrescenta outras características como o facto de serem maioritariamente empresas de capital fechado (não cotadas), de existir a limitação do poder negocial perante a banca, clientes e fornecedores; e de se verificar a falta de informação pública e de auditoria.

⁴ (Addy *et al.*, 1994; Burns and Dewhurst, 1996; Ghobadian and Galleary, 1997; Appiah-Adu and Singh, 1998; Berry, 1998; Marri *et al.*, 1998; O'Regan *et al.*, 1998; Haywood, 1999)

2.3.2 A importância da gestão estratégica nas PME's

Estudos realizados indicaram que o grau de planeamento estratégico nas organizações tem impacto direto no desempenho e na evolução do negócio. Torna-se assim desafiante, em particular no caso das PME's, a combinação das exigências da melhoria do processo de planeamento estratégico com a vantagem competitiva associada à sua estrutura organizacional e a uma gestão altamente reativa, com eficiência e rapidez. (Andersen *et al.*, 2001).

Hudson *et al.* (2001) reforça essa ideia ao referir:

“(...) there is a need to establish the relevance of existing PM (performance measurement) approaches for SME's and to identify an appropriate process for the design and implementation of strategic PM systems in this context” (Hudson *et al.*, 2001: 1096).

Russo (2006), através de uma breve abordagem sobre em que é que consiste a adoção de uma estratégia empresarial, defende que, independentemente da dimensão da empresa, a relevância deve ser a mesma.

Este autor também refere que muitos investigadores reconhecem a existência de lacunas na análise, formulação e implementação da estratégia em PME's, daí ser essencial haver algum foco neste tipo de empresas (Russo 2006).

Conclusões de um estudo efetuado por Hudson *et al.* (2001) mostraram que apesar de no geral não existir uma aceitação do valor da medição da performance estratégica entre os gestores das PME's entrevistadas, nenhum tinha tomado qualquer tipo de medida para redesenhar os seus atuais sistemas- o que leva a crer que existem barreiras/obstáculos ao desenvolvimento destes sistemas de medição da performance em PME's (Hudson *et al.*, 2001). Estes obstáculos devem-se muito às características já referidas da PME, nomeadamente: mentalidade da gestão de topo, recursos financeiros escassos e também pela falta de profissionais especializados e com tempo para analisar e implementar os sistemas de medição da performance.

2.3.3 Aplicação do *Balanced Scorecard* em PME's

Storey (1994), citado por Hudson *et al.* (2001) indica que o BSC foi inicialmente criado para um contexto de grandes empresas. As PME's apresentam características diferentes que as distinguem das outras empresas.

As opiniões sobre a aplicação do BSC em PME's podem divergir em alguns pontos, mas são unânimes quando referem que o BSC quando aplicado a uma PME tem de ser adaptado à realidade e às características da mesma (Rompho, 2011; Andersen *et al.*, 2001; McAdam, 2000; Rillo, 2005; Hudson *et al.*, 2001; Hakola, 2010; Gumbus e Lussier, 2006).

Os passos para a criação de um BSC baseado num sistema de gestão estratégica das PME's são semelhantes às grandes empresas, sendo que a grande diferença está na duração da implementação que se assume ser mais rápida nas PME's, associada às características já anteriormente expostas, como por exemplo, o fato de ter poucas pessoas e de ter uma estrutura organizacional pouco complexa (Andersen *et al.*, 2001).

Os potenciais benefícios que advêm da implementação desta ferramenta também são diferentes nas grandes empresas e nas PME's. Para as grandes empresas o maior benefício está na comunicação da estratégia, já para as PME's as principais vantagens estão na descrição do destino estratégico; em associar objetivos estratégicos e prioridades de forma a construir consenso e impulsionar o desenvolvimento e na aplicação de processos de gestão estratégico de forma eficaz (Andersen *et al.*, 2001).

McAdam (2000) defende que as PME's beneficiam com a aplicação do BSC, concluído que esta abordagem é eficaz para o sucesso das PME. Este autor através de vários estudos empíricos exemplifica alguns dos benefícios, sendo pertinente referir alguns deles (McAdam 2000):

- As PME muitas vezes seguem uma estratégia particular, não tendo em conta os recursos e infraestruturas necessárias para a implementação do plano. O BSC permite assim uma otimização e uma gestão das mesmas, facilitando a discussão e gestão dos objetivos estratégicos.
- Em algumas situações, a implementação do BSC permitiu às PME's o aumento da variedade de produtos e serviços à disposição dos seus clientes.
- O BSC possibilita o aumento da proximidade com os clientes, permitindo a melhoria da adequação dos objetivos da empresa às necessidades dos clientes.
- O BSC permite que a informação seja divulgada para todos os níveis hierárquicos, contribuindo para que a estratégia seja do conhecimento de todos os colaboradores e que seja prosseguida.

Este autor reconhece que a aplicação do BSC é uma abordagem eficaz para as PME's, conseguindo identificar uma série de benefícios, mas os estudos também mostram alguns problemas potenciais desta ferramenta, quando aplicada numa PME, sendo alguns dos quais:

- O fato da gestão e da liderança nas PME's serem muitas vezes feita pelo proprietário;
- Numa perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, o BSC requer o envolvimento de muitas pessoas, de vários níveis hierárquicos, sem que haja um envolvimento direto com os clientes;
- No caso da perspetiva do cliente, os sistemas de medição da satisfação das suas necessidades são complexos e muitas vezes impessoais.

Frequentes mudanças de estratégia que exigem revisão do BSC é outro fator importante que determina o sucesso ou o insucesso da execução. Um estudo realizado por Rompho (2001) aponta, como uma das causas para o fracasso na implementação de um BSC numa PME, as alterações frequentes de estratégia. Este estudo tem uma incidência diferente uma vez que analisa o fracasso na implementação do BSC mesmo que a empresa tenha alcançado todos os fatores críticos de sucesso. Este tipo de causas da falha do BSC não são comuns nas grandes empresas uma vez que estas operam num mercado estável. As PME's por outro lado para darem resposta às constantes alterações dos mercados, são obrigadas a adicionar e rever as medidas e a estratégia (McAdam, 2000; Rompho, 2001).

O BSC, quando implementado numa PME deve ser usado para estimular o pensamento sobre as medidas relativas aos fatores críticos de sucesso do negócio assim como da estratégia, devendo o desenvolvimento do BSC ser um processo contínuo, estruturado e monitorizado em equipa. Assim, o BSC é utilizado para a melhoria contínua, fator importante para o crescimento das PME's (Gumbus e Lussier, 2006).

2.3.4 Realidade Portuguesa

As PME's têm uma forte expressão no tecido empresarial português fato suportado pelos dados revelados pelo INE⁵, em 2008, revelam que existiam 349 756 micro, pequenas e médias empresas em Portugal, representando em termos percentuais 99,7% das sociedades do sector não financeiro, realizando um volume de negócio de 57,9%. Esta expressão também se

⁵Fonte: INE Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas: Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal – 2008 (Publicado a 28 de Junho 2010)

manifestava ao nível do emprego, uma vez que 72,5% do emprego nas sociedades do sector não financeiro foi assegurado pelas PME's. Quanto à dimensão das unidades empresariais, cada PME empregava em média 6,2 trabalhadores.

O estudo realizado por Sousa *et al.* (2005), com o objetivo de avaliar o grau de conhecimento e o nível de implementação tanto de medidas de desempenho como de ferramentas de qualidade, revela que as PME's em Portugal têm-se tornado cada vez mais orientadas para a qualidade, mesmo que ainda exista um longo caminho a percorrer. Para sustentar esta ideia e poderá estar na origem do ganho de relevância da medição da performance está o aparecimento dos certificados de qualidade - ISO9001:2000 (Sousa *et al.*, 2005). Por outro lado o estudo realizado por (Castro e Pinto, 2011) sobre a importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal veio constatar que a gestão da qualidade ainda não representa uma prioridade estratégica para as PME's, uma vez que o estudo revela que a maioria das empresas certificadas são as de grande dimensão.

Indicadores financeiros e de clientes são considerados os mais importantes e mais utilizados. O mesmo estudo realizado por (Sousa *et al.*, 2005) veio demonstrar que 80% das PME's inquiridas indicam que o indicador mais importante de medição da performance foi “*on-time delivery*” e sendo revelado como o maior obstáculo para introdução de novas medidas o “*training of employees*” com uma representação de 67%. Os autores aquando da realização deste estudo constataram que ainda existia um *gap* entre o nível de conhecimento das medidas de desempenho e os graus de implementação da mesma.

3. METODOLOGIA

A metodologia de trabalho foi definida de modo a dar resposta aos objetivos do projeto empresa que incidem sobre o desenvolvimento de um BSC para adaptar a uma PME ligada à indústria.

A estrutura metodológica adotada na realização deste projeto consiste numa estratégia do tipo qualitativo, uma vez que se trata de uma análise não numérica e de interpretação de observações com o objetivo de descobrir os significados subjacentes e padrões de relacionamentos. Este é um tipo de pesquisa de campo bem como histórica (Babbie, 2010). Este autor defende também que a análise qualitativa tem tanto de arte como de ciência, sendo que o produto final deverá partir do investigador já que este método de pesquisa qualitativa envolve uma interação

continua entre a obtenção de dados e a teoria. É portanto com base nesta premissa que pretendo sustentar a minha pesquisa.

Esta análise do tipo qualitativo será concretizada através de um método de investigação que privilegie a observação direta participante, tendo assim como base a realização de um estudo de caso.

Segundo Ragin (2000) citado por Porta e Keating (2008), um estudo de caso é uma estratégia baseada na investigação empírica em profundidade de um (ou um pequeno conjunto) de fenómenos através do desenvolvimento e avaliação de hipóteses teóricas.

Já Yin (2003) define estudo de caso como sendo uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras. Para o autor a escolha deste método é justificada quando se pretende responder às questões “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o objeto da análise é um fenómeno contemporâneo num contexto de vida real.

A metodologia utilizada baseia-se no *action research* definido por Kaplan (1998), uma vez que existe uma envolvimento na pesquisa de campo efetuada. Para se concretizar os objetivos propostos foi necessário uma envolvimento e uma participação da empresa em estudo. Esta teoria vem quebrar algumas das limitações relativas à prática e participação direta.

Neste sentido será necessário proceder à análise detalhada de artigos científicos, recolha de dados e obtenção de informação interna e externa, conversas informais e entrevistas obtidas através da convivência com os colaboradores da empresa em estudo.

Desta forma, após uma análise contextual da emergência dos indicadores não-financeiros e dos conceitos teóricos subjacentes à implementação de sistemas de mediação de performance, foi efetuada uma análise individual dos instrumentos com maior relevância: *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*. Para este efeito foram utilizadas algumas referências bibliográficas consideradas relevantes para a descrição de cada uma das ferramentas, utilizando como principal referência, no caso do BSC os autores Kaplan e Norton, impulsores da mesma.

Posteriormente foi feita uma análise comparativa entre as duas ferramentas, confrontando as semelhanças e as diferenças, como forma de sustentar a escolha do BSC, uma vez que

proporciona uma análise mais completa e dinâmica em torno de 4 perspetivas de análise integrando a visão e estratégia na mesma.

Segue-se a caracterização de PME, a importância da gestão estratégica nas empresas com este tipo de estrutura, a especificação do caso da implementação do BSC e por fim uma contextualização desta realidade para o caso português.

Antes da conceção do BSC é feito um diagnóstico à ASPRI, onde se pretende realizar uma breve apresentação da empresa, uma análise externa e interna, descrição da estrutura organizacional, definição da missão, da visão e dos valores e dos fatores críticos de sucesso. Para a análise e formulação da estratégia são utilizadas ferramentas de gestão como a análise S.W.O.T. e as 5 forças de Porter.

Do decorrer da realização do projeto aquando da análise e avaliação da situação da empresa, bem como na altura da conceção do *Balanced Scorecard*, foram feitas entrevistas informais (vide anexo 1), foram proporcionados momentos de reflexão para se redefinir alguns aspetos estratégicos. Como forma de sustentar a informação e aquando da recolha de dados, foram fornecidos alguns materiais, como o organograma da empresa, a descrição detalhada de cada função, informação sobre a gestão da qualidade, o relatório e contas de 2012, bem como alguns dados financeiros referentes as 2009, 2010, 2011.

As entrevistas informais foram sempre realizadas com administração, embora tenha havido pequenos diálogos com os colaboradores da empresa. Toda a informação obtida foi cuidadosamente analisada e foi tida em conta na conceção do *Balanced Scorecard*.

Finalizo este projeto com as conclusões, que incidem de forma transversal sobre todo o trabalho, tanto ao nível do estudo empírico realizado como do trabalho de campo realizado, sendo também tidas em conta as limitações e as sugestões para projetos futuros.

4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

4.1 História e evolução

A ASPRI (nome fictício) é uma empresa portuguesa fundada em 1992. Inicialmente dedicava-se exclusivamente à reparação, assistência e afinação de máquinas, sendo esta a razão que justificou a escolha do nome original da empresa.

Ao longo dos anos, a empresa foi deixando de se centrar no seu *core business* inicial, fenómeno justificado em parte pela conjugação de fatores e necessidades do mercado. Assim a nova direção do negócio passou também a contemplar a produção de pequenos equipamentos. Atualmente, desenvolve e constrói máquinas e equipamentos, destinados a uma diversidade de sectores de atividade apresentando um serviço personalizado. Esta evolução do negócio permitiu à ASPRI contornar os sintomas de crise uma vez que a reparação foi colmatada pela produção.

No decorrer dos anos, a empresa deparou-se com alguns constrangimentos que advinham da dinâmica concorrencial do mercado nacional, face a estas condições a empresa decidiu apostar numa lógica de autossuficiência, que inicialmente representou um investimento significativo mas revelando-se posteriormente um fator impulsionador do crescimento da mesma.

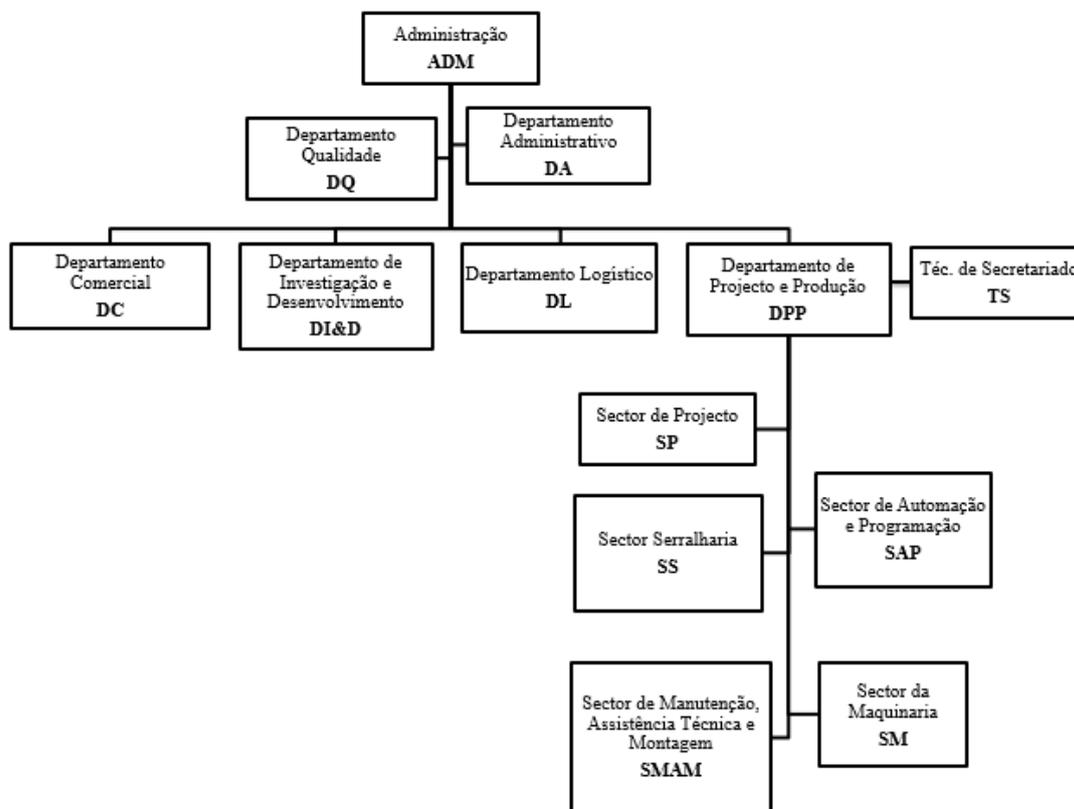
Em suma, a ASPRI desenvolve projetos chave na mão na construção de máquinas de enchimento, rotulagem e capsulagem estando fortemente presente na indústria alimentar, de detergentes domésticos e industriais, indústria farmacêutica, indústria dos agro químicos e indústria cosmética. Uma vez que presta um serviço personalizado, a ASPRI para além da produção da máquina, é também responsável pela comercialização, instalação e manutenção.

Durante o ano de 2012, a ASPRI veio contrariar a tendência de abrandamento no crescimento da maioria das PME's, em Portugal, registando um aumento do volume de negócio e da sua faturação face ao ano anterior. A aposta nas exportações tem contribuído para este crescimento.

4.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional presente na ASPRI pode ser definida como uma estrutura simples, onde há uma centralização das decisões e onde os meios formais de comunicação têm geralmente um fluxo descendente. Este tipo de estrutura é consistente com as características, a cultura e a origem da empresa aqui retratado. Trata-se de uma empresa de pequena dimensão, onde existe uma clara delimitação das responsabilidades e da autoridade. Para além da dimensão é uma empresa familiar, em que os fundadores compõem a administração e é nestes que se concentra o poder de decisão.

A ASPRI tem 32 colaboradores. O organograma (Figura 4), mostra que a empresa está organizada por funções, uma vez que a formação dos departamentos é feita a partir da segmentação de atividades específicas (Teixeira, 2005).

Figura 4- Organograma ASPRI

Fonte: Manual de gestão da qualidade da ASPRI

Considerando a descrição das competências por departamentos, referida no anexo 2, e tendo presente o organograma da empresa, verifica-se que a estrutura é composta por poucos níveis hierárquicos e o reporte organizacional é feito apenas a 3 níveis: Administração, Chefias Intermédias e os Técnicos.

A Administração está no topo do organograma e é composta pelos dois fundadores da empresa. As decisões ao nível estratégico, logístico, comercial, entre outras têm de ser aprovadas pela administração. Todos os departamentos que compõem a estrutura da empresa, seja direta ou indiretamente, reportam à Administração.

4.3 Negócio

A ASPRI está segmentada em 4 atividades, todas elas presentes em diversos segmentos de mercado, com projeção a nível nacional e internacional. O portefólio de produtos e serviços fornecidos e prestados por esta empresa são: produção de máquinas de enchimento, rotulagem

e capsulagem; assistência técnica e produção de pequenas peças para máquinas dentro do mesmo âmbito; e por fim a representação e instalação de equipamentos de diversas marcas.

Produção de Máquinas: A produção de máquinas é o segmento de negócio da ASPRI que representa a maior fatia do volume de negócio da empresa. Consiste no desenvolvimento de projetos e na construção de máquinas de enchimento, rotulagem e capsulagem, para diversos sectores industriais;

Assistência Técnica: Presta serviços de assistência técnica e manutenção de máquinas no sector de negócio onde está inserida. A assistência técnica não se limita só às máquinas produzidas pela própria empresa, estende-se também a outro tipo de máquinas que façam parte da área de especialização.

Produção de pequenas peças para máquinas: Produz pequenas peças para incluir nas máquinas já produzidas. A produção destas pequenas peças não se restringe a máquinas produzidas pela ASPRI. Neste segmento não existe produção *standard*, existe sim um serviço personalizado que vai ao encontro das necessidades dos clientes

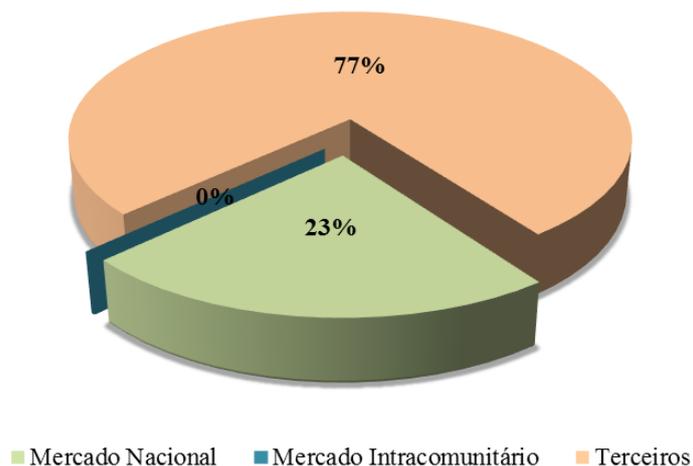
Representação e instalação de equipamentos de diversas marcas: São representantes em Portugal de diversas marcas, em alguns casos detendo a exclusividade. São também responsáveis pela sua instalação e manutenção. De entre as muitas marcas representadas existem algumas que são líderes no segmento onde operam.

Os projetos a nível internacional têm uma grande expressão no negócio, sendo que em 2012 representavam 77% do mesmo. Esta percentagem está associada na sua totalidade à exportação para países fora da União Europeia e de entre os países que compõem a designação de terceiros, destaque para os mercados emergentes (Figura 5). O mercado designado por terceiro tem contribuído positivamente para o atual crescimento do negócio, mas ainda existe muito potencial que deve ser explorado e desenvolvido pela ASPRI. Ainda considerando a figura 5, podemos verificar que o foco deverá manter-se nas exportações, uma vez que são estas que representam a maior distribuição, contudo também devem ser exploradas oportunidades no mercado nacional, por forma a equilibrar a distribuição do negócio.

O mercado intracomunitário não é representativo para o negócio da ASPRI, sendo que em 2012 não houve qualquer negócio com este mercado. A existência de uma forte concorrência por parte de empresas alemãs, italianas e espanholas, são os motivos que estão na origem da falta

de penetração neste mercado. De fato estes países, maioritariamente a Alemanha, gozam de uma grande vantagem ao nível da localização, conseguindo uma redução dos custos de transportes.

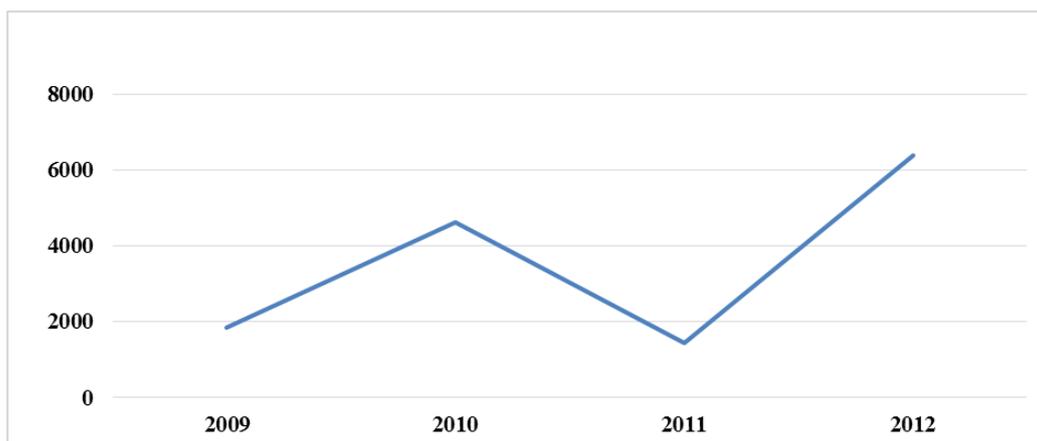
Figura 5- Distribuição de Negócios por Mercados



Fonte: Relatório e Contas 2012 da ASPRI

Importa também avaliar o comportamento do volume de negócio da empresa ao longo dos últimos anos (Figura 6).

Figura 6- Volume de Negócio em milhares de euros da ASPRI (2009-2012)



Fonte: Relatório e contas 2009, 2010, 2011 e 2012

Pela observação da figura 6, percebemos que existem algumas flutuações ao nível do volume de negócio, representando alguns variações negativas durante os anos analisados. Este facto

está justificado pela duração da produção de algumas encomendas, com início em 2011 e que só se consolidam em 2012.

Importa também referir que ao longo dos últimos anos a ASPRI tem apresentado uma autonomia financeira confortável, permitindo tem alguma margem de atuação.

Em suma, a ASPRI está segmentada em 5 áreas de negócio, sendo que grande fonte de rendimento da empresa advém das exportações, não retirando importância ao mercado nacional. Esta empresa trabalha muitas vezes com projetos grandes que por vezes têm a duração superior a um ano a contar da data de adjudicação do projeto percorrendo todo ciclo de conceção do produto.

4.4 Missão, Visão e Valores

Numa fase inicial a definição destes três pontos torna-se fulcral para a definição da estratégia e para um correto diagnóstico da empresa (Figura 7). *“Before formulating a strategy, managers need to agree on their company’s purpose (mission), its aspiration for future results (vision), and the internal compass that will guide its actions (values)”* (Kaplan e Norton 2008a:3).

Figura 7- Tradução da missão em resultados desejáveis



Fonte: Kaplan e Norton (2000:73)

A missão é um ponto de partida para a formulação da estratégia, sendo que o propósito da sua existência, conforme referido por Kaplan e Norton (2008a), é ser do conhecimento tanto dos colaboradores como de fornecedores, clientes e de todos os interessados. A definição da missão foi revista e reformulando no decorrer deste projeto em conjunto com administração:

Missão: *Melhorar e inovar continuamente, sempre conscientes das necessidades dos seus clientes, garantindo a sua fidelização e apresentando a solução mais adequada às especificidades do seu negócio, assegurando um crescimento sustentável e atendendo à responsabilidade ambiental.*

A visão consiste numa definição dos objetivos da empresa a médio e longo prazo. Dada a situação atual da empresa aonde é que ela pretende estar no futuro (Kaplan e Norton 2008a). No âmbito da realização deste projeto e em conjunto com a administração da ASPRI a sua visão foi definida da seguinte forma:

Visão: *Serem reconhecidos como uma empresa de referência nacional e internacional, no desenvolvimento de projetos, construção, comercialização, instalação e manutenção de máquinas de enchimento, rotulagem e capsulagem; apostando numa constante formação e acompanhamento dos seus colaboradores.*

Os valores fazem parte da cultura organizacional e devem estar sempre presentes no quotidiano dos colaboradores. Transmitem aquilo que, são as atitudes, os comportamentos e as características da empresa. Sendo esta de gestão familiar estes princípios servem de base às tomadas de decisão, à convivência entre os colaboradores e à ambição em superar as expectativas garantido o crescimento e prosperidade do negócio. Também estes foram cuidadosamente revisto pela administração no âmbito deste projeto, merecendo destaque:

Valores: *Rigor, profissionalismo, eficiência e responsabilidade.*

Rigor: *pela exigência técnica aplicada em cada equipamento e excelência em cada serviço prestado, sempre atentos ao pormenor e considerando hipóteses de melhoria.*

Responsabilidade: *garantir o bem-estar dos colaboradores, respeito pelos princípios ambientais e assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.*

Profissionalismo: *sempre preocupados em prestar o serviço mais adequado às exigências dos clientes.*

Eficiência: capacidade de otimizar os recursos existentes- físicos, humanos e financeiros, de forma a maximizar a produtividade, assegurando sempre a melhor qualidade a preços competitivos.

Definida a missão, a visão e os valores, estamos aptos para desenvolver os objetivos estratégicos.

4.5 Orçamento

O orçamento é um instrumento de gestão que apoia os gestores no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa. Não deve ser encarado apenas como instrumento de decisão mas também como um instrumento de ação, ou seja em termos de gestão, o que interessa, é atingir eficazmente os objetivos utilizando os meios que se tem ao dispor (Jordan *et al.*, 2011).

Na empresa em estudo não existe um processo orçamental rigoroso, são feitas reuniões anuais onde são analisados os dois documentos que sintetizam os planos de ação e os objetivos em termos económico-financeiros (Jordan *et al.*, 2011): Demonstração de Resultados e Balanço. Nestas reuniões apenas são analisados estes instrumentos e feitos alguns planos e pontos de ação para o ano seguinte e são feitos os orçamentos para algumas áreas. Estes orçamentos são concretizados com base nas expectativas referentes ao ano em curso e com base no histórico do ano anterior.

4.6 Avaliação do sistema de controlo de gestão

Ao avaliarmos a existência de instrumentos de controlo de gestão na ASPRI, temos de ter presente que um sistema de controlo de gestão deve ser concebido de modo progressivo e adequado à cultura da empresa (Jordan *et al.*, 2011).

A ASPRI, utilizando os pressupostos subjacentes à formalização das fases do desenvolvimento do controlo de gestão apresentados por Jordan *et al.* (2011), encontra-se numa fase inicial de controlo de gestão retrospectivo. Enquadra-se nesta fase porque apenas apresenta uma contabilidade geral operacional, que poderá funcionar como instrumento de gestão, visto haver uma análise trimestral dos custos e proveitos, posteriormente, com base nesta avaliação são tomadas decisões e feitos planos de ação.

À luz da visão de Simons (1995), o tipo de controlo de gestão presente na ASPRI aproxima-se do sistema de crenças, uma vez que consiste num sistema de controlo baseado num conjunto

de valores e crenças transmitidos formal e sistematicamente pela gestão de topo de modo a dar propósito, significado e direção à organização. Assim, no plano operacional consiste numa declaração da missão, visão e valores da organização.

Para além dos instrumentos contabilísticos, que apenas proporcionam uma visão de curto prazo, esta empresa deu um passo importante no sistema de controlo de gestão ao obter a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade- ISO 9001:2008.

Como referido no enquadramento teórico, as PME's em Portugal têm-se tornado cada vez mais orientadas para a qualidade, sendo que o aparecimento dos certificados de qualidade contribuíram para o ganho de relevância da medição da performance (Sousa *et al.*, 2005).

O objetivo da ASPRI com a certificação é, procurar a melhoria contínua, através da simplificação e otimização dos recursos; desenvolvimento do potencial de todos os colaboradores, organização e eficiência dos processos e a avaliação periódica da satisfação dos clientes.

Segundo Russo (2006), começa a ser frequente as empresas incorporarem em simultâneo, o BSC e o Sistema de Certificação de Qualidade, uma vez que existem vários aspetos que lhes são comuns.

A certificação permitiu à ASPRI adotar um comportamento de gestão mais racional, procurando articular a estratégia com as atividades desenvolvidas, promoveu a criação de iniciativas para melhorar a qualidade garantido a satisfação dos clientes. Por fim, possibilitou o envolvimento de todos os colaboradores para um objetivo comum.

Em suma, a ASPRI coloca um grande enfoque na satisfação do cliente e na standardização de alguns processos, faltando contudo acesso a um instrumento que permita o controlo adequado da estratégia, processos e relações de causa e efeito.

Para além de ser uma oportunidade para a empresa associar ao sistema de qualidade o BSC, permitindo otimizar recursos e expandir análise e controlo da empresa.

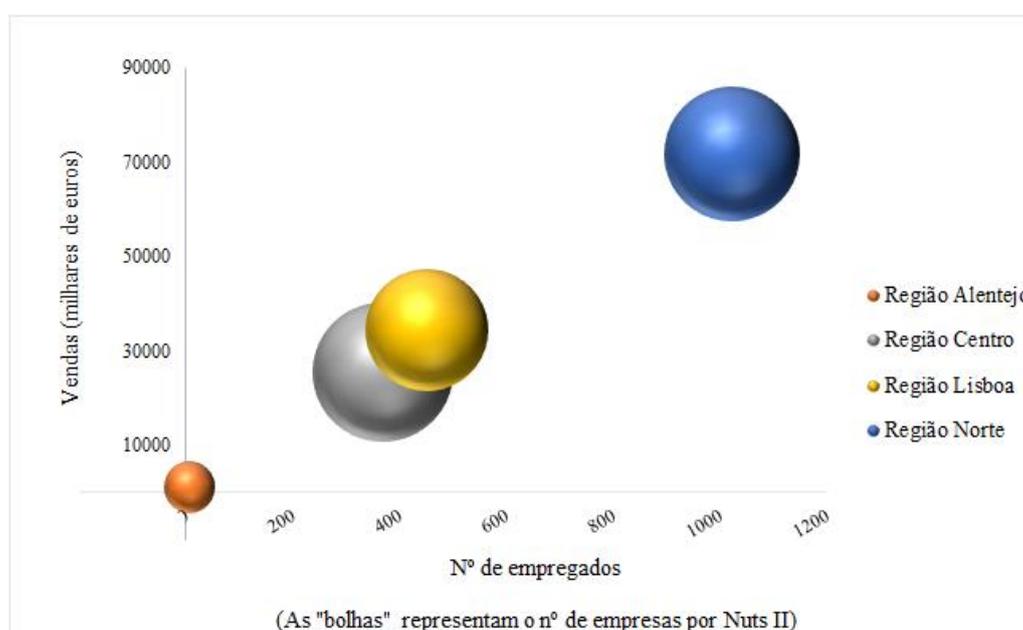
4.7 Análise do contexto competitivo

No decorrer deste projeto já foram apresentados alguns dados que espelham a expressividade que as PME's têm no mercado nacional. Segundo um artigo de opinião publicado na revista

PME líder 2013 (2013) é referido que a recuperação económica só é possível se as PME's tiverem um crescimento sustentado, tanto no aumento da faturação como na melhoria na rentabilidade. Este artigo também apresenta duas soluções possíveis para as PME's fazerem face à crise instalada, sendo essas através da internacionalização e da inovação.

Assim, importa considerar alguns dados referentes ao setor de atividade onde a ASPRI está inserida. A análise é realizada usando alguns dados disponibilizados pela Associação Empresarial de Portugal (AEP)⁶ e posteriormente agregados por Nuts II, para facilitar a observação. Nesta análise apenas estão inseridas algumas empresas contidas no mesmo CAE da ASPRI. É pertinente acrescentar que as empresas que estão contemplados neste CAE não são concorrentes da ASPRI uma vez que produzem máquinas para fins diferentes, apenas serve para ilustrar a expressividade e ilustrar o comportamento do setor (Figura 8).

Figura 8- Dados relativos ao setor de atividade (por CAE)



Fonte: dados retirados do site da AEP adaptado pela própria

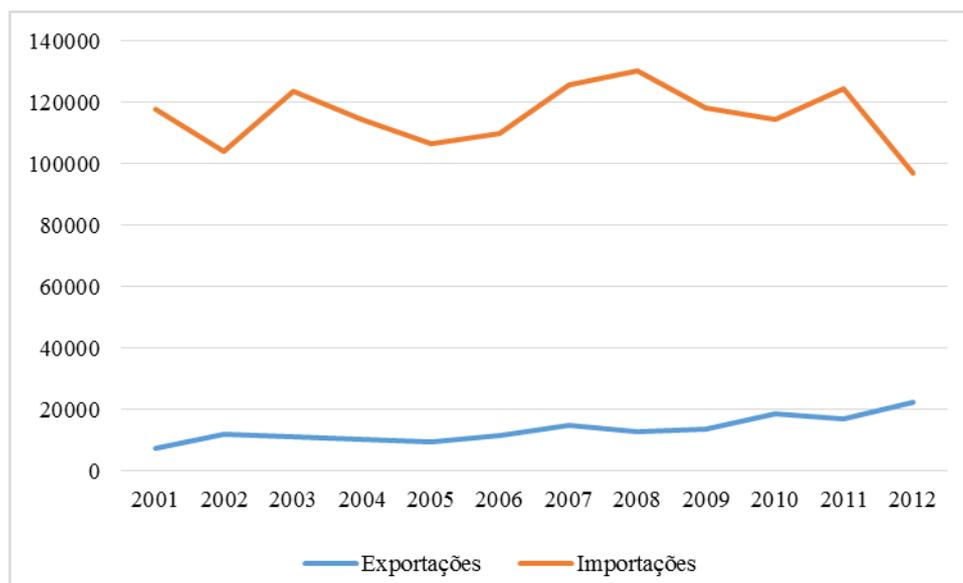
Existe uma maior concentração de empresas na Região Centro, mas é na Região Norte que se registam as maiores vendas e o maior número de empregados a operar neste sector.

⁶ Os dados fornecidos no site da AEP, provêm de uma base de dados com a totalidade das empresas Portuguesas registadas e compiladas pela IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S. A. A última atualização foi em Novembro de 2011. Os valores considerados são relativos ao CAE: 28992 usando valores relativos a 133 das maiores empresas de 211 empresas com o código de atividade empresarial.

Sendo que as exportações representam a maior fatia do volume de faturação da ASPRI e uma vez que a empresa pretende apostar na internacionalização, é relevante analisar o comportamento do mercado português para este tipo de mercadoria. Para concretizar esta análise foi usada a nomenclatura combinada (código pautal).

Analisando de uma forma muito abrangente por NC4 (Figura 9) nota-se que as exportações têm aumentado o que poderá ser uma oportunidade. Por outro lado as importações tem registado uma ligeira queda o que estará associada à crise, à quebra de poder de compra de muitas indústrias e mais especificamente ao encerramento de muitas indústrias. Isto, também poderá ser visto como uma oportunidade de negócio para o mercado nacional.

Figura 9- Comércio Internacional Português de bens NC4 (8422) em milhares de euros



Fonte: retirado no *site* da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (aiecep)

Contudo não é fácil ter uma perceção real do comportamento concorrencial para empresa em estudo. Torna-se assim essencial perceber e construir uma análise estrutural do ambiente concorrencial preconizado pelo modelo das cinco forças de Michael Porter.

Tabela 2- Modelo das cinco forças de Porter

Ameaça de novos concorrentes	Ameaça de produtos substitutos
<ul style="list-style-type: none"> • Não existe qualquer legislação ou patentes; • Produto muito específico e necessidade de algum grau de conhecimento técnico, para tal é essencial que haja mão-de-obra especializada • Fidelização com os clientes (Carteira de clientes) <p style="text-align: center;"><u>FORTE AMEACA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poderão existir alguns produtos substitutos, mas não de uma forma tão industrial (produtos semelhantes objetivo final é o mesmo, a função é a mesma) <p style="text-align: center;"><u>BAIXA AMEACA</u></p>
Poder negocial dos clientes	Poder negocial dos fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes grandes, com elevado grau de exigência. • Tem um limite de margem, sempre de acordo com cliente (margem de lucro garantida mínima) <p style="text-align: center;"><u>MÉDIA AMEACA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com o aumento das quantidades compradas e a perda da capacidade de compra por parte de outras industriais. • Elevada concentração de fornecedores de matérias-primas • Forte impacto das matérias-primas na qualidade e no desempenho do produto final. <p style="text-align: center;"><u>MÉDIA AMEACA</u></p>
Rivalidades entre os atuais competidores	
<ul style="list-style-type: none"> • Elevados custos fixos, inerentes às infraestruturas e equipamentos necessários. • Custos para os clientes na mudança de fornecedor. • A existência de concorrência que compete a nível de preço mas de qualidade inferior, neste sector temos o exemplo da China. Também a nível cultural, de referir a não valorização do produto nacional, patentes na concorrência de Espanha e Itália. <p style="text-align: center;"><u>MÉDIA AMEACA</u></p>	

Fonte: elaborado pela própria no âmbito da realização do projeto de mestrado.

Esta análise concretiza a caracterização das forças externas que mais influenciam a empresa e de modo particular, quais delas podem ser influenciadas pelas decisões estratégicas de modo a se tornarem em oportunidades.

De facto considerando a análise do modelo das cinco forças de Porter, conseguimos tirar algumas conclusões sobre o posicionamento estratégico no sector de atividade onde a *ASPRI* está inserida:

- A ASPRI não beneficia de grandes barreiras à entrada de novos concorrentes, existem pois algumas limitações que estão intrínsecas à indústria em causa. O fato de haver um produto que exige algum *know-how* e especificidades técnicas, proporciona vantagens para as empresas instaladas em termos de custos de produção associados à curva da experiência.
- Com os mesmos objetivos e de forma tão industrial não existe, aparentemente, nenhuma ameaça de produto substituto. Nesta situação deve existir uma preocupação da ASPRI em tentar antecipar o aparecimento de substitutos ou até mesmo de tentar detetar a existência de algum.
- Nesta indústria o poder negocial com os fornecedores e clientes, relaciona-se em grande parte com as dimensões dos clientes e com as exigências dos fornecedores de matérias-primas. Existem fatores que podem beneficiar a indústria, e outros prejudicar, como é o caso do fornecimento de matéria-prima por se tratar de um elemento com relevância para a qualidade do produto, limita por um lado o poder de negociação, mas por outro lado, o fato de existirem muitos fornecedores a vender matéria-prima, permite que haja alguma margem de negociação.
- No caso da rivalidade entre os atuais competidores no sector, a capacidade da ASPRI de combater esta ameaça tende a ser mais reduzida pelo fato de ser estrutural à indústria em que está inserida. A diferenciação no produto está relacionada com a qualidade e com o preço praticado.

É assim um sector com uma atratividade média, contudo as indústrias instaladas possam beneficiar de alguns privilégios.

4.8 Análise S.W.O.T.

A ASPRI quer assumir-se como uma empresa líder no mercado onde opera, obtendo reconhecimento a nível nacional e internacional. Assim, torna-se essencial para a empresa definir objetivos e correspondentes soluções estratégicas, ou as que têm vindo a ser seguidas, de modo a aproveitar as oportunidades e a superar as ameaças utilizando os recursos que dispõe.

Desta forma, a análise S.W.O.T. (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*) propõe uma abordagem estratégica de carácter geral que procura relacionar a situação interna da empresa (forças e fraquezas) com o seu meio envolvente (oportunidades e ameaças):

Tabela 3- Análise S.W.O.T. da ASPRI

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Dimensão Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização- exporta para diversos mercados. • Autossuficiência na produção. • Os colaboradores têm uma formação versátil- experiência muito transversal. • Equipa flexível, com capacidade de produção de pequenas séries. • Capacidade para dar resposta rápida às necessidades dos clientes, uma vez que estão habituados a produzir peças à medida. • Produtos tecnologicamente avançado- fator de diferenciação. • Boa relação preço/qualidade • Produção de peças à medida e de consumíveis. • Garante uma boa capacidade de assistência técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência e de conhecimento no mercado internacional. • Ausência de uma aposta na imagem da marca a nível internacional- Marketing dos produtos. • Falta de mais mão-de-obra qualificada, para apostar em novos segmentos de mercado, assim como para desenvolver os já existentes. • Carga fiscal. • Excessivos custos energéticos. • A localização geográfica no caso das exportações para a Europa Central- os custos de transporte são muito elevados, mesmo praticando preços competitivos quando comparado com outros países da europa.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Dimensão Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar as exportações para os mercados emergentes e para outros mercados: Moçambique e Marrocos. • Produto acabado com preços menores quando comparados com alguns países da Europa, no caso de ser possível aliar um meio de entrega que fosse mais económico. • Expandir para novos mercados, nomeadamente para o Leste da Europa. • Estender a imagem de marca ao nível internacional. • Reformular e apostar no segmento de assistência técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência dos pequenos produtores nacionais que produzem pequenas peças a preços muito inferiores. Fato possível por não terem infraestruturas e nem muita mão-de-obra. • Conjuntura económica está a provocar o encerramento e a deslocalização de muitas indústrias em Portugal. • Preço praticado por alguns mercados é impossíveis de igualar- caso do preço praticado pelo mercado chinês. • A complexidade e as exigências da legislação portuguesa.

Fonte: elaborado pela própria no âmbito da realização do projeto de mestrado.

Considerando a análise S.W.O.T. realizada acima, destaque para as forças como o processo de internacionalização e para a existência de mão-de-obra especializada e flexível. São estas que vão permitir aproveitar algumas oportunidades como o reforço das exportações e expansão para novos mercados. Uma das fraquezas da ASPRI, que é comum a muitas PME's cujo modelo de negócio assenta na internacionalização, é a falta de conhecimento do mercado internacional. A grande ameaça para além da concorrência do mercado Chinês, por se tornar incomportável competir com estes pelo preço, é a conjuntura economia atual, uma vez que esta é responsável

pelo encerramento de muitas indústrias em Portugal, provocando uma perda de clientes por parte da ASPRI.

4.9 Fatores críticos de sucesso

Face ao exposto na análise S.W.O.T. considero que os fatores críticos de sucesso da ASPRI são:

- A qualidade e o acompanhamento;
- A fidelização com os clientes;
- O processo de internacionalização;
- A aposta na inovação.

Os fatores críticos de sucesso são pensados de forma a representar as variáveis que fornecem o melhor valor para os clientes e distinguem a empresa dos concorrentes na criação desse valor (Olve *et al.*, 1999). De fato podemos afirmar que alguns dos fatores críticos de sucesso representados são transversais à maioria das PME's.

Internacionalização e inovação são fatores que permitem o sucesso da maioria das PME's que tentam desenvolver-se e criar valor no mercado português. A qualidade, o acompanhamento proporcionado pela empresa, bem como a fidelização dos clientes são fatores de diferenciação, que permitem à empresa obter vantagem competitiva.

5. ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Este capítulo apresenta a conceção do BSC adaptado à realidade da empresa ASPRI, tendo por base o modelo apresentado por Kaplan e Norton.

O principal objetivo do BSC para a ASPRI é a formulação, sistematização, tradução e comunicação da estratégica, possibilitando a sua ligação às atividades operacionais da empresa e o conseqüente esforço de alinhamento. Funciona assim, como instrumento de auxílio à liderança da administração. Tendo por base o diagnóstico realizado, o BSC desta PME deve ser desenvolvido de modo a que, quando implementado, promova a gestão das variáveis associadas aos fatores críticos de sucesso do negócio e aos objetivos estratégicos.

Podemos usar como referência a metodologia e a experiência de implementação do BSC em grandes empresas. Contudo, as características das PME's exigem que este seja um processo mais rápido e mais simples, por tratarem-se de estruturas organizacionais menos complexas e com menor número de pessoas.

Desta forma a proposta do modelo tomará em consideração as fases de conceção propostas por Olve *et al.* (1999), mas adaptada à realidade e às exigências de uma PME:

1. Definição da visão, missão e estratégia da empresa
2. Definição das perspetivas de performance
3. Definição dos objetivos estratégicos
4. Construção do mapa estratégico
5. Definição dos indicadores de performance
6. Identificação das iniciativas
7. Manutenção do BSC

5.1 Avaliação da missão, visão e estratégia

O processo de conceção do BSC inicia-se com a formulação da visão, missão e valores. Antes da formulação da estratégia, é preciso chegar a um consenso sobre o propósito da empresa (missão), a sua aspiração para os resultados futuros (visão) e a bússola interna que irá guiar as ações dos colaboradores (valores) (Kaplan e Norton 2008a).

A missão, visão e valores já foram referidos no ponto 4.4, importa nesta fase proceder à tradução da declaração da Missão e Visão da ASPRI de modo estabelecer as linhas estratégicas.

Missão:

Melhorar e inovar continuamente, sempre conscientes das necessidades dos seus clientes, garantindo a sua fidelização e apresentando a solução mais adequada às especificidades do seu negócio, assegurando um crescimento sustentável e atendendo à responsabilidade ambiental.

O propósito da empresa é:

- Assegurar um crescimento sustentado dos seus negócios atuais, promovendo a melhoria e inovação;
- Preocupação com cliente e garantir a sua satisfação;
- Garantir um crescimento sustentado dos negócios atuais.

Visão:

Serem reconhecidos como uma empresa de referência nacional e internacional, no setor onde operam no desenvolvimento de projetos, construção, comercialização, instalação e manutenção de máquinas de enchimento, rotulagem e capsulagem; apostando numa constante formação e acompanhamento dos seus colaboradores.

Desta forma é possível estabelecer algumas linhas estratégicas:

- O reconhecimento como uma empresa líder no sector onde opera, em Portugal (*Serem reconhecidos como uma empresa de referência nacional...*) – **Reconhecimento e notoriedade.**
- Pretende o reconhecimento a nível internacional no mesmo setor (*...reconhecidos como uma empresa de referência nacional e internacional*) - **Expansão do negócio, reconhecimento e notoriedade.**
- Preocupação com a formação e motivação dos colaboradores (*...apostando numa constante formação e acompanhamento dos seus colaboradores*) - **Eficiência**
- Reunir todas as condições para gerar rentabilidade e garantir a criação de valor - **Criação de valor**

Segundo Russo (2006) importa ter bem ciente que a formulação estratégica e a sua ligação com as atividades operacionais desencadeia-se num processo muito dinâmico, reflexo da instabilidade e turbulência dos mercados onde normalmente atuam e que não controlam, assegurando-lhes a flexibilidade que as caracteriza.

A estratégia representa a concretização da visão, através da escolha dos segmentos de mercado e clientes que a empresa pretende servir, da identificação dos processos internos críticos e da seleção das competências individuais e organizacionais onde deverá atingir a excelência, para

concretizar as propostas de valor aos clientes que permitirão obter os resultados pretendidos para os investidores.

Feita segmentação e o desdobramento da missão e visão, estamos em condições para identificar o desafio estratégico e os temas estratégicos.

Desafio estratégico: *Ser uma empresa de referência no mercado nacional e internacional no sector onde se insere, garantindo uma constante melhoria e preocupação com o cliente interno e externo, permitindo a criação de valor.*

Temas estratégicos

- Melhorar a eficiência Operacional
- Criação de Valor
- Expansão do Negócio

Os temas estratégicos estão revistos na Missão e Visão da ASPRI, e são propostos apenas para servir de linha orientadora.

5.2 Escolha das perspetivas

As perspetivas descrevem e decompõem a visão definida. Numa primeira fase irá recorrer-se à versão original de Kapan e Norton (1992) que propõem o acompanhamento através das quatro perspetivas elementares. Progressivamente poder-se-á introduzir alguma adaptação, caso se justifique alguma adequação às necessidades específicas da empresa.

Para assegurar o sucesso da visão, são assim propostas as seguintes perspetivas preconizadas por Kaplan e Norton:

- Perspetiva financeira;
- Perspetiva de mercado;
- Perspetiva de processos internos;
- Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento.

5.3 Objetivos estratégicos

Para assegurar o sucesso da visão e conseguir alcançar o desafio estratégico importa definir os objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas definidas no ponto anterior. São assim definidas as áreas onde a empresa se deve focar e apresentadas na seguinte Tabela 4:

Tabela 4- Objetivos estratégicos

Perspetivas	Siglas	Objetivos estratégicos
Financeira	F1	Garantir a remuneração dos investidores
	F2	Assegurar a sustentabilidade dos negócios atuais
	F3	Desenvolver o segmento de manutenção/reparação
Mercado	C1	Melhorar a satisfação dos clientes
	C2	Angariar novos clientes
	C3	Aumentar vendas para mercados emergentes
Processos Internos	P1	Melhorar o processo de comunicação e <i>marketing</i>
	P2	Melhorar a eficiência da assistência técnica
	P3	Cumprir prazos de entrega
	P4	Garantir a qualidade dos produtos
	P5	Evitar o desperdício e otimizar os recursos
Aprendizagem e desenvolvimento da organização	A1	Garantir a segurança no trabalho
	A2	Desenvolver as competências dos colaboradores
	A3	Assegurar a motivação e envolvimento dos colaboradores

Fonte: elaborado pela própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

Importa perceber de forma mais detalhada a seleção dos objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas definidas:

Perspetiva Financeira - O sucesso da execução da estratégia está dependente do alcance dos resultados financeiros por parte da ASPRI. Nesta perspetiva são evidenciados os resultados das decisões tomadas em todas as áreas. Desta forma para conseguir criar valor para os investidores, a ASPRI deve assegurar a sustentabilidade dos negócios atuais e também estar empenhada em

desenvolver o segmento da manutenção e reparação, uma vez que reconhece-se neste uma possibilidade de expansão do negócio.

Perspetiva de Mercado - Para realizar os objetivos financeiros de forma sustentada, a ASPRI deve preocupar-se com os fatores que contribuem para a consolidação da relação com os clientes. Para tal considera como fatores críticos a satisfação dos clientes atuais, a conquista dos mercados emergentes e a angariação de novos clientes.

Perspetiva dos Processos Internos- Para assegurar de forma eficaz o cumprimento dos objetivos de clientes e financeiros é necessário identificar os processos de negócio e os conjuntos de atividades. Para a ASPRI os principais fatores críticos são a qualidade, eficiência, cumprimento de prazos, melhoria de processos e otimização de recursos.

Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento da Organização – É essencial criar as condições necessárias para o crescimento sustentado e para a concretização dos objetivos estratégicos. Neste sentido é importante garantir as competências técnicas dos colaboradores, assegurar a sua segurança, motivação e proporcionar o envolvimento na cultura da organização.

5.4 Mapa estratégico

O desenvolvimento do mapa estratégico consiste na descrição e comunicação da estratégia, através da indicação dos objetivos estratégicos e da identificação das relações de causa e efeito entre esses objetivos.

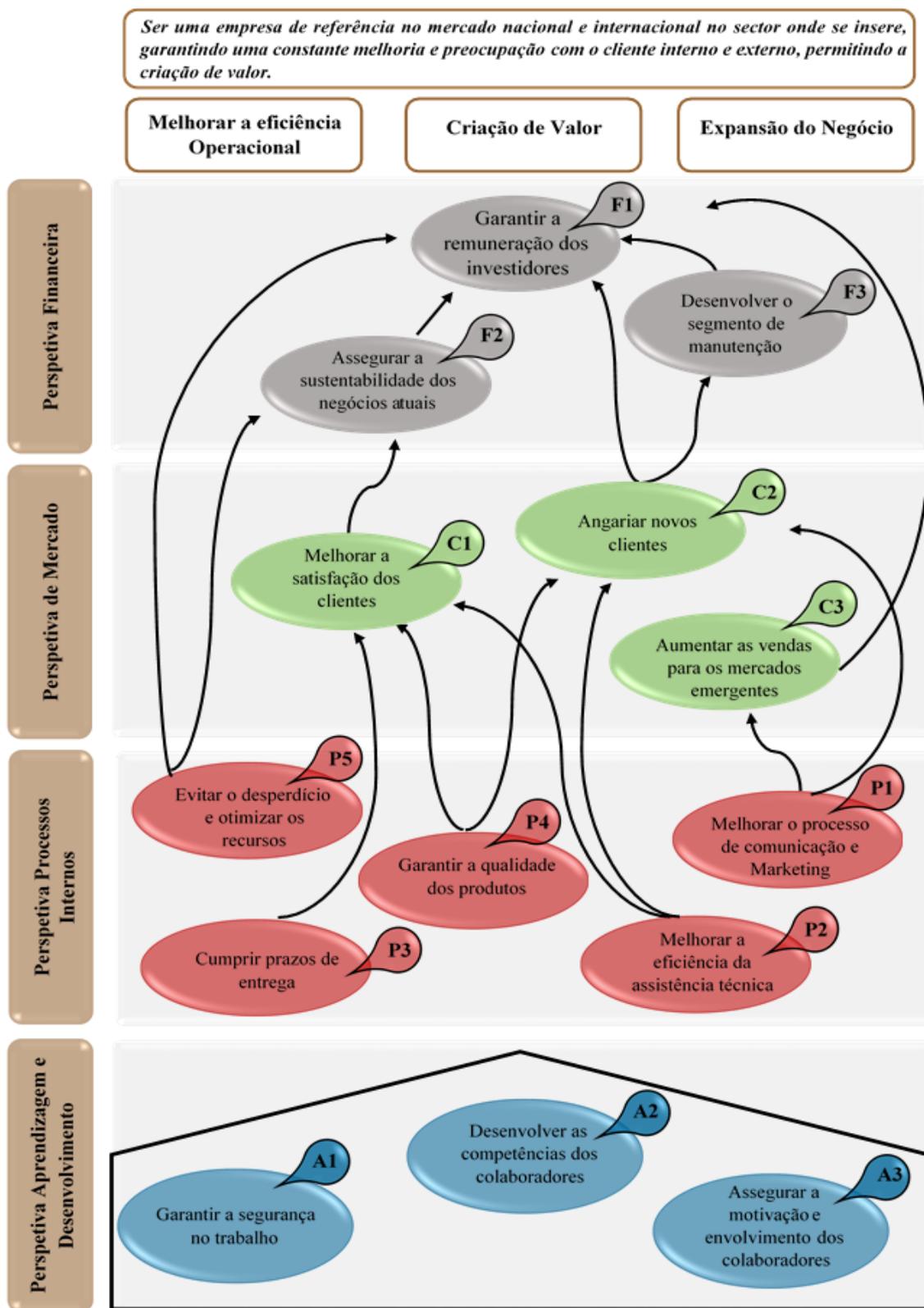
De fato, o que se pretende é contar uma história de como se cria valor para a empresa, mostrando uma ligação lógica entre os objetivos estratégicos sob a forma de uma cadeia de relações de causa e efeito.

Tendo por base as perspetivas e os objetivos identificados anteriormente, foi definido o mapa estratégico (Figura 10) para a ASPRI. O mapa estratégico vai auxiliar a ASPRI na descrição e comunicação da estratégia, bem como na tradução e clarificação da visão a todos os colaboradores.

Assim a construção do mapa estratégico seguiu a lógica defendida por Kaplan e Norton (2000) que é começar a partir de cima para baixo, começando por definir o destino e em seguida delineando as rotas para chegar a esse destino.

Ao olhar para o mapa estratégico da ASPRI deve seguir a seguinte lógica: Ao melhorar o desempenho dos objetivos estratégico que compõem a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento (está na base) possibilita à empresa melhorar os objetivos abrangidos pela perspectiva dos processos internos que por sua vez permite à empresa criar resultados desejáveis no cliente e cumprir com os objetivos financeiros, que por fim permite a concretização do desafio estratégico.

Figura 10- Mapa Estratégico da ASPRI



Legenda: Relações de causa e efeito (→)

Fonte: elaborado pela própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

5.5 Indicadores de performance

A metodologia de concepção do BSC deve gerar dois *outputs*, o mapa estratégico e o *scorecard*. Acima já desenvolvemos o mapa estratégico, segue-se a criação do *Scorecard*. Neste *output* constam os indicadores chave de desempenho (KPI's: *Key Performance Indicators*) sobre os quais são definidas metas e se procede à respetiva monitorização.

No caso de uma PME geralmente basta definir um só conjunto articulado de indicadores (cerca de 4 ou 5 por perspetiva) sendo que os indicadores selecionados devem ser determinantes para avaliar o grau de cumprimento da estratégia definida pela empresa (Russo, 2006).

Tendo como base o mapa estratégico desenvolvido para a empresa ASPRI, o BSC deve integrar dois tipos de indicadores, os indicadores de resultados (*lead*) e os indicadores de meios (*lag*) que relacionados entre si, devem refletir a forma como os resultados são alcançados, servindo de apoio à tomada de decisão e seleção de iniciativas prioritárias (Jordan *et al.*, 2011).

São definidas ponderações para as perspetivas, objetivos estratégicos e no caso de haver mais de um indicador por objetivo estratégico, também se considerada ponderação por indicador. Estas ponderações são apenas ilustrativas não representado qualquer tipo de preferência por parte da empresa.

O preenchimento da tabela 5 e a escolha dos indicadores teve em conta as necessidades estratégicas da empresa e permitir que a administração consiga tirar partido dos fatores críticos sucesso bem com alcançar os objetivos estratégicos a que se propõem.

Tabela 5- Indicadores de Performance

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula de Cálculo	Tipo de Indicador	Unidade medida	Metas	Peso Ind.	Responsável	Periodicidade
Financeira (20%)	F1: Garantir a remuneração dos investidores	40%	Associar a um aumento do Volume de Negócio a otimização dos recursos existentes de uma forma sustentável e de criação de valor	ID1: ROI (<i>Return on investment</i>)	(Resultado operacional/ativo económico)x100	Lag	%	10%	30%	Administração (ADM)	Semestral
				ID2: EVA® (<i>Economic Value Added</i>)	(ROI-Custo Médio Ponderado do Capital)*ativo económico	Lag	€	> 0	70%	Administração (ADM)	Semestral
	F2: Assegurar a sustentabilidade dos negócios atuais	40%	Garantir que os projetos atuais são rentáveis e geram uma contribuição positiva para o resultado da empresa	ID3: Margem de Contribuição por área de negócio	(Rendimentos diretos- Gastos diretos)	Lag	€	Seg.1 >2000	100%	Administração (ADM)	Semestral
								Seg.2 >900			
								Seg.3 >500			
Seg.4 >200											
F3: Desenvolver segmento de manutenção/reparação	20%	Aumento da prestação de serviços de manutenção e reparação	ID4: Volume de vendas gerado pela prestação de serviços de manutenção e reparação	Volume de vendas do segmento de manutenção/reparação	Lag	€	1.000.000	100%	Administração (ADM)	Semestral	
Mercado (35%)	C1: Melhorar a satisfação dos clientes	35%	Garantir a satisfação dos clientes	ID5: Índice de satisfação global dos clientes	Nível Global de Satisfação	Lead	%	≥ 80%	60%	Administração (ADM)	Anual
				ID6: Nº de Reclamações	Nº de reclamações	Lead	Número	<6	40%	Responsável Comercial (DC)	Anual
	C2: Angariar novos clientes	30%	Angariar novos clientes e garantir a satisfação dos mesmos	ID7: % de Adjudicação para novos clientes	(Orç. Adjudicados/Orç. elaborados)x100	Lag	%	10%	50%	Responsável Comercial (DC)	Trimestral
				ID8: Volume de faturação gerado pelos novos clientes	Volume de faturação gerado por novos clientes	Lag	€	2.000.000	50%	Responsável Comercial (DC)	Anual
	C3: Aumentar vendas para mercados emergentes	35%	Aumentar as exportações para os mercados emergentes	ID9: Taxa de crescimento das exportações	(Exp. ano n-Exp. ano n+1)/Exp. ano n)x100	Lag	%	5%	100%	Administração (ADM)	Anual

Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma Pequena e Média Empresa

Processos Internos (30%)	P1: Melhorar o processo de comunicação e Marketing	20%	Melhor a comunicação e o Marketing da marca e dos produtos a nível nacional e internacional	ID10: Afluência ao <i>site</i> da empresa	Estatísticas de afluência ao <i>site</i>	Lead	Número	100.000	30%	Administração (ADM)	Semestral
				ID11: Contactos motivados pela presença em feiras e/ou eventos onde a marca esteja presente	Nº de contactos motivados presença em feiras e/ou eventos	Lead	Número	200	70%	Administração (ADM)	Semestral
	P2: Melhorar a eficiência da assistência técnica	30%	Prestar assistência técnica aos equipamentos instalados pela ASPRI nos clientes	ID12: Tempo de resposta	Data do Pedido-Data da execução	Lead	Horas	<48 horas	50%	Responsável de Manutenção, Assistência Técnica e Montagem (SMAM)	Trimestral
				ID13: Eficiência da Assistência	Nº de registos de avarias provenientes da assistência técnica	Lead	Número	<1	50%	Responsável de Manutenção, Assistência Técnica e Montagem (SMAM)	Semestral
	P3: Cumprir prazos de entrega	10%	Cumprimento dos prazos de entrega dos produtos	ID14: % de entregas realizadas dentro do prazo	(nº de entregas dentro do prazo/nº total de entregas)*100	Lead	%	100%	100%	Responsável de Logística (DL)	Trimestral
	P4: Garantir a qualidade dos produtos	30%	Registrar uma % de serviços não conformes <2%	ID15: % de fornecimentos não conformes	(nº de não conformidades/nº de serviços prestados)*100	Lead	%	<1%	50%	Responsável de Logística (DL)	Trimestral
				Obter um nº de avarias de equipamentos sujeitos a manutenção < 5%	ID16:Nº de avarias de equipamento sujeitos a manutenção	(nº de ações de manutenção corretiva/nº total de equipamentos)*100	Lead	%	<10%	50%	Responsável de Manutenção (SMAM)
	P5: Evitar o desperdício e otimizar os recursos	10%	Evitar o desperdício, evitando a não conformidades associadas à Produção e reduzindo o tempo de execução	ID17: Tempo de Execução	Tempo de execução real do Projeto-Tempo estimado	Lead	Horas	0	50%	Responsável de Projeto e Produção (DPP)	Trimestral
				ID18:Taxa de não conformidades da produção	(Nº de não Conformidades/nº de produções)*100	Lead	%	<10%	50%	Responsável de Projeto e Produção (DPP)	Trimestral

Aprendizagem e desenvolvimento da organização (15%)	A1: Garantir a segurança no trabalho	25%	Garantir as condições para que haja conforto e segurança no trabalho, assim como assegurar que todos os colaboradores cumpram as regras de segurança.	ID19: N° de acidentes de trabalho	N° de acidentes de trabalho	Lead	Número	0	100%	Responsável de Qualidade (DQ)	Anual
	A2: Desenvolver as competências dos colaboradores	40%	Assegurar aos colaboradores da empresa as competências necessárias ao desempenho das respetivas tarefas e ao desenvolvimento sustentável da empresa	ID20: Taxa de concretização das ações planeadas	(n° de horas de formação realizadas/total de horas planeadas)*100	Lead	%	>90%	100%	Responsável de Qualidade (DQ)	Anual
	A3: Assegurar a motivação e envolvimento dos colaboradores	35%	Aumentar a satisfação dos colaboradores	ID21: % Absentismo	Taxa de absentismo	Lead	%	0	40%	Administração (ADM)	Anual
				ID22: Índice de satisfação dos colaboradores.	Resultado a inquéritos anuais de satisfação dos colaboradores.	Lead	%	80%	60%	Administração (ADM)	Anual

Fonte: elaborado pela própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

Notas:

- As metas são meramente ilustrativas, não revelando qualquer proximidade com a realidade.
- As ponderações consideradas permitem analisar a contribuição de cada perspetiva, objetivo estratégico e por fim de cada indicador de desempenho. A ponderação de cada indicador permite avaliar a sua contribuição para o sucesso do objetivo. O conjunto de ponderações dos indicadores dentro de um objetivo permite avaliar o sucesso da perspetiva e, conseqüentemente, o conjunto dos *scorings* das perspetivas para o sucesso dos temas estratégicos. Assim, no momento da monitorização do *Balanced Scorecard* estratégico possibilita observar-se quais as perspetivas, objetivos e indicadores que mais resultam para o alcance das grandes metas definidas.

Considerações sobre alguns indicadores escolhidos:

Da análise dos indicadores de desempenho importar realçar a importância dos indicadores utilizados para a medição da rentabilidade e criação de valor para os investidores.

São assim utilizados 2 indicadores, o ROI e o EVA®.

Utiliza-se os dois indicadores em simultâneo, mas usando o ROI numa perspetiva de complemento ao EVA®. O fato do ROI ser um indicador relativo tem a vantagem de ser comparável com a taxa de custo de capital, mas por outro lado pode induzir em erro e colocar em causa os interesses da empresa.

O EVA® tem ganho bastante expressividade sendo considerado como uma métrica financeira de medição do valor criado para o investidor (acionista) (Jordan *et al.*, 2011). Representado a vantagem de ser um indicador absoluto.

A melhoria do valor do EVA® depende não só da geração de maior volume de negócio como da redução de custos e ainda da gestão dos ativos económicos, penalizando os negócios que utilizam elevados níveis de investimento ou subutilização dos mesmos.

Seguem-se as fórmulas de cálculo:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo Económico}}$$

$$\text{EVA}^{\circledast} = (\text{ROI} - \text{CMPC}) * \text{Ativo Económico}$$

CMPC (Custo Médio Ponderado do Capital):

$$\text{CMPC} = \text{Re} \frac{E}{E + D} + \text{Rd} * (1 - t) \frac{D}{D + E}$$

Sendo:

Re – rentabilidade do capital próprio

Rd - custo do passivo ou da dívida

t - taxa de imposto sobre o rendimento

E - valor de mercado do capital próprio

D - valor de mercado do passivo.

Passando para a perspectiva dos processos internos importa acrescentar que mediante o crescimento e desenvolvimento da empresa prevejo que alguns dos objetivos estratégicos possam vir a ter a necessidade de introdução de outros indicadores. No caso da melhoria da comunicação e do *marketing* através do aumento da promoção e visibilidade da marca torna-se essencial analisar a afluência às redes sociais, bem como na presença nos *media* nacionais e internacionais, analisado através do *clipping* que poderá disponibilizar informação útil assim como permitiram verificar o alcance geográfico da visibilidade da empresa.

5.6 Desenvolvimento de iniciativas

Esta fase consiste na identificação de planos de ações, ou melhor, de iniciativas específicas necessárias para a concretização da estratégia e da visão anteriormente definidas. A iniciativa estratégica é um projeto ou programa discricionário, com duração finita, criada de forma a colmatar uma lacuna de desempenho (Kaplan e Norton, 2008).

No caso de uma PME, o processo de planeamento das iniciativas, não deve ser excessivamente formalizado, uma vez que estas não apresentam recursos suficientes para dar respostas a todas as exigências.

No caso da ASPRI as iniciativas estratégicas foram pensadas de forma independente das perspectivas, podendo ter impacto no curto, médio e longo prazo.

Nem todas as iniciativas estratégicas têm os mesmos impactos e a mesma relevância perante os objetivos estratégicos, por isso numa primeira fase é criada uma grelha apresentada na tabela 6 que identifica as iniciativas cruciais no âmbito do BSC. É assim importante escolher as iniciativas estratégicas que mais impacto têm nos objetivos estratégicos, para reduzir o número de iniciativas que se pretende dar foco, assim como restringir apenas aquelas que mais influencia tem nos objetivos estratégicos.

É assim, criada uma grelha inspirada nas grelhas que mostram os impactos de cada uma das variáveis chave-chave de ação sobre os objetivos definidos utilizados na metodologia OVAR para conceção do *tableau de bord*, mas neste caso de forma mais simplificado e adaptada à relação entre as iniciativas estratégicas e os objetivos estratégicos.

Tabela 6- Impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos															Score Iniciativas Estratégicas
	F1	F2	F3	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	A1	A2	A3		
Apostar na imagem da empresa a nível internacional, desenvolvendo um marketing adaptado aos mercados onde se pretende destacar	●	●	●	●	●	●	●								7	
Organizar visitas de clientes às instalações			●	●	●		●								4	
Implementação de novos canais de comunicação e representação da empresa (por exemplo Redes Sociais)	●	●	●	●	●	●	●								7	
Desenvolver a assistência técnica no pós-venda	●	●	●	●	●			●		●	●				8	
Organização de reuniões de comunicação mensais com todos os colaboradores, para comunicar projetos em cursos, <i>status</i> do negócio, entre outros aspetos que possam ser relevantes.		●										●		●	3	
Assegurar o cumprimento dos critérios de qualidade e manter a certificação	●		●	●				●	●	●	●				7	
Criar um relatório de ocorrência após a realização de um serviço de manutenção/reparação, com objetivo de perceber as razões que estiveram na origem da avaria		●	●	●	●			●		●	●				7	
Estar presente nas feiras internacionais de maior relevância	●				●	●	●								4	
Desenvolver a comunicação interna e partilha de informação sobre o desempenho, que suporte a tomada de decisões e a melhoria da gestão estratégica da empresa	●									●		●	●	●	5	
Redefinição dos processos de avaliação e desempenho dos colaboradores									●			●	●	●	4	

Criar um plano anual de formação, adaptado às necessidades técnicas de cada colaborador									●		●	●	●	●	●	6
Informatizar alguns processos									●		●	●				3

Fonte: elaborado pela própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

Legenda:

- Iniciativa estratégica que tem impacto sobre o objetivo estratégicos.

A partir da observação da grelha apresentada na tabela 6, apenas são consideradas as iniciativas e planos ação com maior impacto e relevância para alcançar os objetivos estratégicos:

Tabela 7- Iniciativas Estratégicas

Código	Iniciativa Estratégica	Indicador	Responsável	Orçamento	Deadline
I1	Apostar na imagem da empresa a nível internacional, desenvolvendo um <i>marketing</i> adaptado aos mercados onde se pretende destacar.	Presença nos <i>media</i> nacionais e internacionais (monitorização de <i>clipping</i>)	Administração (ADM)		
I2	Implementação de novos canais de comunicação e representação da empresa (por exemplo Redes Sociais).	Análise das estatísticas de afluência	Administração (ADM)		
I3	Desenvolver a assistência técnica no pós-venda	Concretizar em 100% as solicitações de assistência técnica	Responsável de Manutenção (SMAM)		
I4	Assegurar o cumprimento dos critérios de qualidade e manter a certificação	Cumprir a 100% os requisitos da certificação	Administração (ADM)		
I5	Criar um relatório de ocorrência após a realização de um serviço de manutenção/reparação, com objetivo de perceber as razões que estiveram na origem da avaria	Concretização com sucesso do relatório	Responsável de Manutenção (SMAM)		
I6	Criar um plano anual de formação, adaptado às necessidades técnicas de cada colaborador	Melhoria das competências	Administração (ADM)		

Fonte: elaborado pela própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

Objetivos pretendidos:

I1: O que se pretende com esta iniciativa é desenvolver o *marketing* da marca e dos produtos, estar assim presente e ter visibilidade a nível internacional. Sendo esta iniciativa importante na concretização na visão e do desafio estratégico, (... *ser uma empresa de referência a nível internacional*) e por fim poder mostrar a qualidade dos produtos. Para tal é preciso estar presente em feiras, revistas da especialidade, entre outras.

I2: No mesmo âmbito da iniciativa anterior, mas abrangendo tanto o mercado nacional como internacional, pretende-se desenvolver novos canais de comunicação para o facilitar acessibilidade e contacto com a empresa, tanto a nível nacional com internacional.

I3: Com esta iniciativa pretende-se dar um acompanhamento personalizado ao produto da empresa, sendo um elemento diferenciador quando comparado com a concorrência e também

possibilitando a satisfação e fidelização dos clientes, sendo que para muitos é um requisito obrigatório.

I4: Garantir o cumprimento dos critérios de qualidade e dos pressupostos subjacentes à certificação. Esta iniciativa está sob a responsabilidade da Administração, mas na prática envolve todos os colaboradores.

I5: Com esta iniciativa pretende-se ter uma noção das razões que estão na origem das avarias. Pode funcionar para melhorar a qualidade e prevenção de alguns problemas.

I6: Melhorar as competências e possibilitar aos colaboradores conhecimentos técnicos para aumentar a produtividade.

5.7 Manutenção do BSC

Concretizados os passos anteriores para o desenvolvimento do BSC, é necessário assegurar uma correta operacionalização para não comprometer a eficiência e a potencialidade do mesmo como ferramenta de melhoria estratégica. Neste sentido, Russo (2006) define ser essencial assegurar o seguinte:

Liderança: O BSC deve ser liderado pela Administração, cabendo a esta a divulgação da visão e da estratégia (desafio estratégico, temas estratégicos e objetivos estratégicos) a implementar com o BSC e definir quem será o responsável pelo processo.

Responsabilização: Devem ser delegadas algumas responsabilidades de modo a não haver uma grande concentração de responsabilidades sob administração, assim devem ser definidos os responsáveis e sua participação no cumprimento dos objetivos, em alcançar as metas e na execução das iniciativas. Na construção do mapa de indicadores de performance (Tabela 5), do mapa de iniciativas estratégicas (Tabela 6) e do *Scorecard* estratégico (Figura 11), ficam definidos os departamentos responsáveis por cada indicador e/ou iniciativa estratégica.

Comunicação: Neste processo a administração tem de fomentar a partilha de informação e conhecimentos que permitirão o envolvimento de todos os colaboradores da empresa. É necessário haver uma maior divulgação das iniciativas e dos objetivos estratégicos, bem como um *follow up* regular.

Mudança: A Administração e os colaboradores têm de estar envolvidos num esforço conjunto de melhoria do desempenho presente e futuro. Tem de ser assumido por todos que existe uma mudança tentado enraizá-la nas práticas e na cultura corporativa.

Aprendizagem e aperfeiçoamento: Ter presente que experiência irá permitir aperfeiçoar o modelo.

Em suma, a liderança do BSC cabe à Administração, mas as responsabilidades estão associadas aos responsáveis de cada área definida no *Scorecard*.

Numa fase inicial e tratando-se de uma empresa pequena, com pouca complexidade, o sistema de informação usado na conceção e monitorização do BSC será concebido numa folha de cálculo do *Excel*, atualizadas trimestralmente. O modelo de *reporting* usado deve ser simples e de fácil interpretação, conforme exemplo ilustrado na Figura 11.

Para se fazer uma correta manutenção do *Scorecard*, para além de seguidos os passos em cima, é necessário que haja um responsável por atualizar o *Scorecard* trimestralmente e enviar aos responsáveis envolvidos no processo. Recomenda-se a realização de reuniões semestrais com a administração e os responsáveis, para serem discutidos os pontos de ação, verificar os resultados (*scorings*), para os casos em que o valor está abaixo do expectável é necessário perceber os motivos e delinear uma solução e por conseguinte um plano de ações para alcançar os resultados desejáveis.

Figura 11- Exemplo de um Score estratégico para 2014

Perspetiva	Peso Perspetiva	Objetivo Estratégico	Peso Obj.	Indicador de desempenho	Base incidência	Meta	Peso Ind.	Resultado Efetivo	Grau de cumprimento	Score Objetivos	Score Perspetivas	Score Estratégia
Financeira	20%	F1: Garantir a remuneração dos investidores	40%	ID1	-	-	30%	-	-			
				ID2	-	-	70%	-	-			
		F2: Assegurar a sustentabilidade dos negócios atuais	40%	ID3	-	-	100%	-	-			
		F3: Desenvolver segmento de manutenção/reparação	20%	ID4	-	-	100%	-	-			
Mercado	35%	C1: Melhorar a satisfação dos clientes	35%	ID5	-	-	60%	-	-			
				ID6	-	-	40%	-	-			
		C2: Angariar novos clientes	30%	ID7	-	-	50%	-	-			
		C3: Aumentar vendas para mercados emergentes	35%	ID9	-	-	100%	-	-			
Processos Internos	30%	P1: Melhorar o processo de comunicação e Marketing	20%	ID10	-	-	30%	-	-			
				ID11	-	-	70%	-	-			
		P2: Melhorar a eficiência da assistência técnica	30%	ID12	-	-	50%	-	-			
				ID13	-	-	50%	-	-			
		P3: Cumprir prazos de entrega	10%	ID14	-	-	100%	-	-			
		P4: Garantir a qualidade dos produtos	30%	ID15	-	-	50%	-	-			
				ID16	-	-	50%	-	-			
		P5: Evitar o desperdício e otimizar os recursos	10%	ID17	-	-	50%	-	-			
				ID18	-	-	50%	-	-			
Aprendizagem e desenvolvimento da organização	15%	A1: Garantir a segurança no trabalho	25%	ID19	-	-	100%	-	-			
				ID20	-	-	100%	-	-			
		A2: Desenvolver as competências dos colaboradores	40%	ID20	-	-	100%	-	-			
		A3: Assegurar a motivação dos colaboradores	35%	ID21	-	-	40%	-	-			
				ID22	-	-	60%	-	-			



6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

6.1 Conclusões

Num contexto económico marcado pela incerteza e com os fortes desequilíbrios macroeconómicos com que a economia portuguesa se defronta, é preciso olhar para o potencial do mercado nacional. Foi assim analisada a representatividade que as PME's têm atualmente no tecido empresarial português, assim como algumas das características que as diferenciam das grandes empresas. Assim, para além de representarem mais de 90% das empresas existentes em Portugal, as PME gozam de uma estrutura organizacional flexível assim como de um poder de adaptação às mudanças e um elevado potencial inovador.

O propósito deste projeto foi ajudar a gestão da performance de uma PME, através do desenvolvimento de um instrumento de gestão, o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido em 1992 por Kaplan e Norton, passando de um sistema de medição de performance nas organizações para assumir-se como instrumento de gestão. Inicialmente as suas experiências foram marcadamente em grandes empresas, mas ao longo dos anos têm sido feitos estudos que comprovam a sua adaptabilidade a diferentes realidades organizacionais, caso das PME's.

As PME's muitas vezes seguem uma estratégia particular, não tendo em conta os recursos e infraestruturas necessárias para a implementação do plano, de fato o BSC permite assim uma otimização e uma gestão das mesmas, facilitando a discussão e gestão dos objetivos estratégicos.

Para concretizar os objetivos propostos, o projeto passou por algumas fases fulcrais, como o diagnóstico da empresa, que permitiu redefinir a missão, visão e valores e fazer uma análise interna e externa da empresa. Desta forma foram detetadas lacunas no sistema de controlo de gestão, que uma vez superadas podem permitir à empresa um crescimento sustentado.

Com base na missão, visão e valores foi lançado um desafio estratégico e para ser alcançado, foram definidos os objetivos estratégicos, por perspetiva e a construção do mapa estratégico. Para garantir o acompanhamento e monitorização foram definidos os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas.

Desta forma, a realização deste projeto permitiu concluir que o desenvolvimento e construção do BSC também é possível para as PME's, havendo a necessidade de ser adaptado e simplificado. Esta é apenas uma das conclusões deste projeto integrada no contributo teórico dado pelo projeto. Importa também analisar os contributos práticos que este projeto proporcionou para a empresa em estudo.

Assim, o desenvolvimento do BSC na ASPRI, permite:

- Esclarecer a estratégia da empresa, através da definição da missão, visão e valores;
- Conceber os instrumentos de comunicação da estratégia, potenciando o envolvimento e motivação;
- Construir um conjunto de indicadores simples mas estruturados capazes de monitorizar a estratégia da empresa;
- Criar os mecanismos para que a empresa desenvolva um ciclo de gestão (formulação da estratégia, planeamento, monitorização e revisão da estratégia) mais eficaz e que contribua para o sucesso futuro da empresa;
- Estimular o pensamento sobre as medidas relativas aos fatores críticos de sucesso do negócio assim como na estratégia.

Em suma este projeto representa vantagens para a empresa na descrição do destino estratégico, ao associar objetivos estratégicos às prioridades de forma a construir consenso e impulsionar o desenvolvimento e aplicação de processos de gestão estratégico de forma eficaz.

O desenvolvimento do BSC irá ser de grande utilidade para a empresa, uma vez que vai fomentar o pensamento estratégico e facilitar a administração nas suas decisões estratégicas, assim como ter uma visão abrangente e global da estrutura e objetivos da empresa.

6.2 Limitações

As limitações que poderão influenciar o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* devem-se em grande parte ao tipo de empresa retratada. O fato de ser uma empresa pequena que opera num mercado em constante mudança, leva a que a estratégia da empresa tenha necessidade de acompanhar essas mudanças e por isso sejam repensadas com alguma frequência. Outra

limitação tem a ver com a mentalidade e o fato do poder se concentrar em grande parte na administração.

Outra limitação é forma como a mensagem estratégica é interpretada pelos colaboradores dos níveis inferiores.

Por fim a necessidade de manter a confidencialidade da empresa limitou alguma disponibilização de informação.

6.3 Oportunidades de investigação futura

Como oportunidade de investigação futura deixo a sugestão para o desenvolvimento de um sistema de custeio baseado nas atividades (CBA) na empresa estudada. Um sistema de custeio com vista a fiabilizar a informação sobre custos das encomendas irá permitir também a informação proporcionada aos indicadores dos BSC. Outra sugestão é a implementação do BSC e análise dos resultados obtidos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. 2001. *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice*. 2GC Conference Paper.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. 2001. *Management control systems* (10th ed.). Irwin McGraw-Hill.

Babbie, E. 2010. *The practice of social research* (12th Ed.). Wadsworth, Cengage Learning.

Castro, J., & Pinto, A. 2011. A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jan/jun 10 (1/2): 48-61.

Crispim, S., & Lugoboni, L. 2012. Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas instituições de ensino superior da região metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jan/mar 11(1): 41-54.

Daum, J.H. 2005. French tableau de bord: Better than the balanced scorecard?. *Der Controlling Berater*, issue 7/December 2: 459-502.

Diário Económico. 2013. PME líder 2013. 16 de Abril.

Eccles, G. R. 1991. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review* January-February: 131-137.

Epstein, M. & Manzoni, J.F. 1998. Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2): 190-203.

Gregory, M. 1993. Integrated performance measurement: a review of current practice and emerging trends. *International Journal of Production Economics*, 30 (31): 281-96.

Gumbus, A. & Lussier, R. N. 2006. Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*, 44 (3): 407-425.

Hakola, M. 2010. Balanced Scorecard as a Tool for Small Business Reorganization. *Iask Proceedings*. 150-157.

Hudson, M.; Smart, A. & Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8): 1096-1115.

Jordan, H., Carvalho das Neves, J. & Azevedo Rodrigues, J. 2011. *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (9ª Ed.). Áreas Editora, Lisboa.

Kaplan, R.S. 1983. Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting Review*, October: 686-705.

Kaplan, R.S. 1998. Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10: 89-118.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996a. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 75-85.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996c. *Translating strategy into action. The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2000. Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 167-176.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001a. *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001b. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1): 87-104.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001c. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2): 147-160.

Kaplan, R., & Norton, D. 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2008a. Mastering the management system. *Harvard Business Review*, Jan: 2-17.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2008b. *The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.

Lebas, M. 1994. Managerial accounting in France: Overview of past tradition and current practice. *The European Accounting Review*, 3(3): 471-487.

McAdam, R. 2000. Quality models in an SME context. A critical perspective using a grounded approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Bradford: 305-323.

Neely, A. 2002. *Avaliação do Desempenho das Empresas: Porquê, o quê e como Porquê, o quê e como*. Caminho, Lisboa.

Neely, A. & Kennerley, M. 2003. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2): 213-229.

Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1): 65-22.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1999. *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. New York: John and Sons.

Porta, D.D, & Keating, M. 2008. *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*. Cambridge University Press.

Rillo, M. 2005. Fast balanced scorecard- Simplified method of building the balanced scorecard in small-and medium- sized companies. *Sixth International Conference on Enterprise in Transition*, 171-186.

Rompho, N. 2011. Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study. *International Journal of Business and Management*, November, 6 (11): 39-46.

Russo, J. 2006. *Balanced Scorecard para PME*. Lidel: Lisboa – edições técnicas.

Simons, R. 1995. Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, Mar-Apr: 85-88.

Sousa, D.S., Aspinwall, E., Sampai, P.S., & Rodrigues, A. G. 2005. Performance measures and quality tools in Portuguese small and medium enterprises: Survey results. *Total Quality Management*, March 16 (2): 277 – 307.

Teixeira, S. 2005. *Gestão das organizações* (2ª ed.). McGraw-Hill, Lisboa.

Yin, R. K. 2003. *Applications of a case study* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Recursos Online e Web-sites consultados:

www.aeportugal.pt, várias consultas: retirados dados relativos ao CAE da empresa

www.aspri.pt, várias consultas (nota: site da empresa nome fictício)

www.balancedscorecard.org

www.iapmei.pt

www.ine.pt

www.portugalglobal.pt

8. ANEXOS

Anexo 1: Relatório de visitas

Data	07/12/2012
Local	Sede da empresa
Participantes	Administração, Orientadora do projeto, representante da câmara onde está sediada a empresa e docente do ISCTE.
Duração	1 Hora
Assunto	<p>Esta foi a primeira abordagem à empresa. Neste primeiro encontro foi apresentado o projeto de tese e foram expostas as intenções de planeamento e apresentação de uma proposta de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na empresa em questão.</p> <p>Foi apresentado o conceito de BSC, assim como foi referido de forma sucinta as vantagens de ter uma ferramenta de controlo de gestão.</p> <p>Ficou assim estipulado que no decorrer do ano de 2013 iria realizar-se uma proposta de conceção da ferramenta apresentada à empresa, havendo assim um acordo informal de ambas as partes envolvidas de cooperação e interajuda de forma a construir algo que possa vir a ser aproveitado pela empresa.</p> <p>Nesta reunião também foram apresentados os elementos da administração, foi feita uma breve visita às instalações (escritório; e área de produção e projeto).</p>

Data	10/01/2013
Local	Sede da empresa
Participantes	Administradora
Duração	3 Horas

Assunto	Para esta reunião foi efetuado o seguinte plano (enviado previamente à Administração):	
	Temas	Detalhe
	Conhecer a Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • História • Evolução do Negócio ao longo dos 20 anos • Cultura • Missão, Visão e Valores (<i>Definir e esclarecer de que forma é que a informação é passada aos colaboradores</i>)
	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que feita a delegação de poderes? • Obter informação sobre os departamentos • Competências/responsabilidades/Funções • Relacionamento interdepartamental (Grau de cooperação) • Reporte
	Planeamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a Estratégia? • Quais são os Objetivos Estratégicos
	Instrumentos de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento: Existe orçamento? Como controlam? Com que periodicidade? • Contabilidade: Têm contabilidade analítica? Que tipo de informação proporciona? Têm relatório mensal de informação? Quais os indicadores? Quem analisa os relatórios?
	Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber como é que feita a análise e evolução do negócio dos outros países • Como é que são acompanhados os indicadores dos outros países? Quem é o responsável?
<p>O plano foi cuidadosamente percorrido. Alguns pontos, nomeadamente os relacionados com estratégias foram abordadas de forma muito superficial, ficando estipulado retomá-los aquando da criação do BSC.</p> <p><i>Pontos de ação para a sessão seguinte: A administração ficou de enviar um exemplo dos relatórios de custos e proveitos gerados trimestral e anualmente.</i></p>		

Data	23/01/2013			
Local	Sede da empresa			
Participantes	Administradora			
Duração	1h30m			
Assunto	Nesta reunião foi feita uma análise competitiva, seguindo o seguinte plano (previamente enviado à administração):			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Temas</th> <th>Detalhe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Análise Competitiva</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Análise SWOT • 5 Forças de Porter • Clientes </td> </tr> </tbody> </table>	Temas	Detalhe	Análise Competitiva
Temas	Detalhe			
Análise Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Análise SWOT • 5 Forças de Porter • Clientes 			
<p>O plano foi concretizado, ficando assim definido a Análise S.W.O.T. e o modelo das 5 forças de Porter.</p>				

Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma Pequena e Média Empresa

Data	19/07/2013
Local	Sede da empresa
Participantes	Administradora
Duração	2 Horas
Assunto	<p>Análise dos impactos e das exigências que estiveram envolvidas na realização do processo de certificação que a empresa se propôs a realizar.</p> <p>Breve análise de alguns pontos abordados no manual de gestão da qualidade e levantamento de alguns dados pertinentes para realização do BSC.</p> <p>Desta breve abordagem e pela análise das competências por função cheguei à conclusão que tanto a administração como todos os departamentos estiveram profundamente envolvidos na concretização da Certificação e posteriormente em fazer cumprir todas as tarefas de acordo com os procedimentos preconizados no Sistema de Gestão da Qualidade.</p>

Data	16/09/2013
Local	Sede da empresa
Participantes	Administradora
Duração	2 Horas
Assunto	<p>Foi feita uma análise do que já tinha sido escrito e analisado. Também foram consolidados alguns dos conceitos e análises realizadas no início do ano.</p> <p>Reavaliação do modelo das 5 forças de Porter, por segmento de negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposta de redefinição da missão valores e visão; - Avaliação da missão e visão; - Definição do desafio estratégico e os temas estratégicos.

Data	30/09/2013
Local	Sede da empresa
Participantes	Administradora
Duração	2 Horas
Assunto	<p>Definir quais os objetivos estratégicos e os indicadores que seriam mais adequados para a monitorização e implementação da estratégia. Também aqui foram pensada em possíveis iniciativas, mas grande parte deste trabalho já tinha sido feito ao longo das visitas.</p> <p>Nota: A partir desta fase todos os contactos foram efetuados por e-mail ou por telefone.</p>

Anexo 2: Descrição das competências por funções

Sigla	Departamento	Competências
ADM	Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a estratégia e a política da empresa; • Dotar a empresa com uma estrutura económico-financeira sólida; • Providenciar os recursos necessários para a implementação e controlo do Sistema de Gestão da Qualidade; • Promover o envolvimento de todos os colaboradores no desenvolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade; • Dirigir e supervisionar a atividade dos vários departamentos da empresa; • Definir o orçamento anual da empresa, objetivos comerciais e estratégicos; • Gerir todos os processos da empresa na perspetiva de melhoria contínua e satisfação de clientes; • Revisão e aprovação de contas; • Responsável pela política de preços; • Determinar os acordos e condições de venda; • Responsável pelo acompanhamento do mercado; • Gestão de carteira de Clientes já existentes; • Prospeção de novos clientes; • Manter o <i>site</i> da empresa organizado; • Estar atualizado no que diz respeito a não conformidade e reclamações por parte dos clientes da empresa.
DQ	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar internamente a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade; • Assegurar a evolução e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade; • Reportar periodicamente à Administração a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade; • Planear e gerir internamente os recursos afetos ao Sistema de Gestão da Qualidade; • Colaborar na definição e implementação da Política e Objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade; • Editar, rever, cumprir e fazer cumprir o Manual da Qualidade;
DA	Técnico Administrativo e Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de documentos contabilísticos; • Rececionar e encaminhar correio da Empresa; • Tratamento e Arquivo de documentação;

		<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento telefónico; • Lançamento de dados semanais da informação inerente ao serviço; • Elaborar, emitir e processar a Fracturação de Clientes (com supervisão da Administração); • Controlo e processamento de pagamentos a fornecedores e recebimentos de clientes; • Controlo de bancos através de programa de gestão bancária; • Recolha de Documentação para a Contabilidade; • Elaborar Faxes, Cartas e E-mails; • Efetuar o acolhimento de novos colaboradores;
DC	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento dos contactos angariados; • Prospecção de novos clientes; • Gestão da carteira de clientes já existente; • Elaboração e atualização dos catálogos da empresa e tabelas de preços; • Satisfação das necessidades e encomendas dos clientes; • Informação aos clientes dos produtos comercializados; • Cumprimento de objetivos delineados pela Administração
DI&D	Investigação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos; • Elaboração de esboços, maquetas e protótipos. • Investigação e recolha de informação relativamente às necessidades dos clientes; • Outras tarefas inerentes à função; • Identificar ações preventivas e corretivas e participar na sua análise, tendo em vista a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade; • Fazer cumprir todas as tarefas de acordo com os procedimentos definidos e que estabelecem o modo operacional do Sistema de Gestão da Qualidade; • Outras atividades necessárias ao bom funcionamento do departamento
DL	Logístico	<ul style="list-style-type: none"> • Operador • Receção e conferência de material vindo dos Fornecedores e Clientes; • Verificação e separação de produtos Não Conforme; • Separação, preparação e acondicionamento dos componentes e materiais; • Recolha de material devolvido, avariado ou recusado de clientes;

		<ul style="list-style-type: none"> • Preparação diária da expedição das encomendas por transportadora; • Responsabilidade de assegurar a elaboração dos documentos associados às encomendas; • Conferência de inventários; • Coordenação e supervisão da limpeza e organização do armazém;
TS	Técnico de Secretariado	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de dados semanal da informação inerente ao serviço; • Elaborar Requisições de Compra a Fornecedores de acordo com as indicações da Administração; • Controlo de problemas relativos às instalações de equipamentos e assistências técnicas; • Apoio administrativo aos restantes departamentos;
DPP	Projeto e Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora na definição das Soluções de Projeto; • Elabora e efetua a revisão de Peças de Projeto; • Outras tarefas inerentes à função; • Identificar ações preventivas e corretivas e participar na sua análise, tendo em vista a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade; • Executar todas as tarefas de acordo com os procedimentos definidos e que estabelecem o modo operacional do Sistema de Gestão da Qualidade;
SP	Sector de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Execução dos procedimentos de Elaboração de Peças Desenhadas; • Elaboração de projetos e desenhos; • Apoio ao departamento de Investigação e Desenvolvimento; • Outras tarefas inerentes à função; <p>Identificar ações preventivas e corretivas e participar na sua análise, tendo em vista a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;</p>
SAP	Sector de Automação e Programação	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela programação de autómatos, interfaces homem máquina, variadores e <i>drives</i> para motores AC e DC, para equipamentos industriais; • Elaboração de <i>chek-list</i> final dos equipamentos; • Outras tarefas inerentes à função;
SS	Sector de Serralharia	<ul style="list-style-type: none"> • Execução de peças, de acordo com os desenhos apresentados; • Corte, soldadura e montagem de diversos materiais;

		<ul style="list-style-type: none"> • Apoio ao departamento de investigação e desenvolvimento; <p>Identificar ações preventivas e corretivas e participar na sua análise, tendo em vista a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;</p>
SMAM	Sector de Manutenção, Assistência Técnica e Montagem	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de equipamentos de acordo com as necessidades dos clientes; • Identificação e resolução de problemas; • Instalação dos equipamentos no cliente; • Manutenção ativa e preventiva; • Executa a assistência técnica nos equipamentos dos clientes de acordo com os pedidos; • Executa a manutenção dos equipamentos do cliente; • Acompanha a realização das tarefas/operações de manutenção; • Informar os Superiores caso esteja algum Material em Falta; • Outras tarefas inerentes à função; • Identificar ações preventivas e corretivas e participar na sua análise, tendo em vista a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade; • Executar todas as tarefas de acordo com os procedimentos definidos e que estabelecem o modo operacional do Sistema de Gestão da Qualidade; <p>Outras atividades necessárias ao bom funcionamento da empresa.</p>
SM	Sector da Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de peças, de acordo com os desenhos apresentados, em ferramentas Torno, fresa CNC e Fresa convencional; • Identificar ações preventivas e corretivas e participar na sua análise, tendo em vista a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade; • Executar todas as tarefas de acordo com os procedimentos definidos e que estabelecem o modo operacional do Sistema de Gestão da Qualidade; • Outras atividades necessárias ao bom funcionamento da empresa.