

CONCEÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*
PARA UMA PME

Sónia Patrícia Cabral Garcia

Projeto de Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira,

Prof. Auxiliar do Departamento de Contabilidade

outubro 2014

*Ao meu pai,
porque dias antes de partir inesperada e precocemente,
foi uma das primeiras pessoas a aprovar este projeto,
ainda antes de ser embrião.*

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, minha heroína, maior amiga e confidente.

À minha irmã que, apesar do seu intermitente “mau feitio”, me encoraja com a sua forte personalidade.

Aos meus avós, já falecidos, pelo exemplo de trabalho e de vida que me legaram.

Ao meu namorado, João Pedro Araújo, pelos conselhos imprescindíveis, pela paciência e compreensão, por me incentivar a melhorar, por cuidar de mim e por todo o amor que nos une.

Aos meus amigos e família que aguardam sempre, pacientemente, pelos escassos, mas preciosos momentos que partilhamos.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, a sua preciosa ajuda, quer à distância, quer presencialmente, indicando-me sempre o melhor caminho a seguir.

Aos meus professores e formadores, sem exceção, porque todos eles contribuíram para os meus 20 anos de educação e formação.

À empresa PS e aos seus colaboradores, pelo tempo e pelas informações disponibilizadas, permitindo, assim, a realização desta tese.

RESUMO

Apesar de ter sido concebido por Kaplan e Norton, em 1992, para ser um modelo de gestão de desempenho, o *Balanced Scorecard* tem-se revelado útil, como ferramenta de gestão estratégica.

Ao longo do tempo, as mudanças e as novas exigências do mercado obrigaram à adaptação desta ferramenta de forma a responder às necessidades sentidas pelas empresas. Se, inicialmente, o *Balanced Scorecard* foi aplicado, somente, por grandes empresas, atualmente, autores como McAdam (2000), Andersen *et al.* (2001), Garengo e Biazzo (2012) e Marques *et al.* (2012) defendem que as pequenas e médias empresas beneficiam com a aplicação deste sistema, uma vez que se revela eficaz para o alcance do seu sucesso.

Neste âmbito, saliente-se que as pequenas e médias empresas são as que predominam em Portugal. Daí a relevância de se desenvolverem mecanismos que sustentem o seu crescimento, principalmente na conjuntura, ainda, delicada, que se vive no País, reforçando, ao mesmo tempo, o tecido empresarial português.

Tendo em conta este contexto, este projeto tem como finalidade primordial a conceção do *Balanced Scorecard* adaptado ao quotidiano de uma pequena empresa açoriana, integrada no setor dos transportes pesados de mercadorias.

Deste modo, o maior contributo deste projeto para a empresa em questão é o desenvolvimento de um instrumento de gestão, que seja capaz de estimular o pensamento estratégico e de criar mecanismos para assegurar um ciclo de gestão eficaz, garantindo, assim, o sucesso da empresa.

Classificação JEL: L92, M10

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Desempenho, Estratégia, Pequenas e Médias Empresas

ABSTRACT

Despite having been designed, by Kaplan and Norton, in 1992, to be a model of performance management, the Balanced Scorecard has proven useful as a strategic management tool.

Over the time, changes and new market demands forced to adapt this tool, in order to answer enterprises' needs. If, initially, the Balanced Scorecard has been applied, only, to large companies, currently authors as McAdam (2000), Andersen *et al.* (2001), Garengo and Biazzo (2012) and Marques *et al.* (2012) argue that small and medium enterprises will benefit from the application of this system, which could be in success achievement.

It should be noted that small and medium enterprises are prevalent in Portugal; hence it is important to develop mechanisms to support its growth, especially in the fragile situation that the country is still living. Therefore, it is possible to strengthen the Portuguese business.

In this context, the main goal of this project is to present a new design of Balanced Scorecard adapted to the everyday's life of a small Azorean company, integrated in the sector of the heavy transport industry.

Thus, the greatest contribution of this project to that company is the development of a management tool that is able to stimulate strategic thinking and to create mechanisms to ensure effective management cycle, ensuring the company's success.

JEL Classification: L92, M10

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

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
GLOSSÁRIO.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E RELEVÂNCIA.....	1
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS	2
1.3 ASPETOS METODOLÓGICOS	3
1.4 ESTRUTURA.....	4
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
2.1 O PAPEL DO CONTROLO DE GESTÃO	5
2.1.1 Definir Controlo de Gestão.....	5
2.1.2 Necessidade de extrapolar a dimensão financeira	6
2.1.3 Instrumentos de Controlo de Gestão	7
2.1.3.1 Instrumentos de pilotagem	7
2.1.3.2 Instrumentos de orientação de comportamento.....	8
2.1.3.3 Instrumentos de diálogo	9
2.1.4 Causas de Problemas de Controlo de Gestão	9
2.1.5 Formas de controlo	10
2.1.6 Custos dos sistemas de controlo	12
2.1.7 Manter um bom controlo	13
2.2 O <i>BALANCED SCORECARD</i> E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	14

2.2.1	O <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.1.1	O conceito	14
2.2.1.2	O mapa estratégico	19
2.2.1.3	As vantagens	21
2.2.1.4	As críticas e as desvantagens	23
2.2.1.5	<i>Balanced Scorecard vs. Tableau De Bord</i>	25
2.2.2	AS PME.....	27
2.2.2.1	A sua caracterização.....	27
2.2.2.2	As PME portuguesas	28
2.2.3	O BSC nas PME	29
3.	METODOLOGIA	33
4.	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	35
4.1	AS EMPRESAS AÇORIANAS E O SETOR DOS TRANSPORTES	35
4.2	A EMPRESA PS	37
4.2.1	A Constituição	37
4.2.2	O Volume de Negócios	38
4.2.3	Os Equipamentos.....	38
4.2.4	O Controlo de Gestão	39
4.2.4.1	A análise S.W.O.T.....	39
4.2.4.1.1	Dimensão Interna.....	40
4.2.4.1.2	Dimensão Externa.....	41
4.2.4.2	A análise segundo o Modelo das Cinco forças de Porter.....	41
5.	ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	43
5.1	A MISSÃO, A VISÃO E OS VALORES	43
5.2	OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AS PERSPETIVAS.....	44
5.2.1	Perspetiva Financeira.....	44

5.2.2	Perspetiva de clientes.....	45
5.2.3	Perspetiva dos processos internos.....	46
5.2.4	Perspetiva de aprendizagem e crescimento	46
5.3	O MAPA ESTRATÉGICO	47
5.4	OS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	49
5.4.1	Considerações sobre alguns indicadores	51
5.5	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	52
5.6	MANUTENÇÃO DO BSC	54
6.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO .	57
6.1	CONCLUSÕES	57
6.2	LIMITAÇÕES	58
6.3	SUGESTÕES FUTURAS	58
7.	BIBLIOGRAFIA.....	59
8.	ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro perspetivas do BSC.....	18
Figura 2 – Mapa estratégico	20
Figura 3 – Organigrama da PS	37
Figura 4 – Volume de negócios proveniente da prestação de serviços da PS	38
Figura 5 – Análise SWOT da PS	40
Figura 6 – Modelo das Cinco forças de Porter da PS	42
Figura 7 – Mapa estratégico da PS	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definição de PME pela Comissão Europeia.....	27
Tabela 2 – <i>Balanced Scorecard</i> da PS.....	50
Tabela 3 – Iniciativas a desenvolver pela PS	53
Tabela 4 – Matriz dos Objetivos e Iniciativas da PS.....	54
Tabela 5 – Exemplo de um possível BSC da PS	55

GLOSSÁRIO

BSC – *Balanced Scorecard*

CE – Controlo Estratégico

CEO - *Chief Executive Officer* (Chefe executivo)

CG – Controlo de Gestão

CMPC – Custo médio ponderado do capital

CPR – Controlo por resultados

CR – Centros de responsabilidade

D – Valor de mercado do passivo

E – Valor de mercado do capital próprio

EVA® - *Economic Value Added*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

KPI – *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de desempenho)

PME – Pequena e média empresa

PTI's – Preços de transferência interno

RAA – Região Autónoma dos Açores

RCP – Rendibilidade do capital próprio

Rd – Custo do passivo ou da dívida

ROE - *Return on Equity* (Retorno sobre o capital)

ROI – *Return on Investment* (Retorno sobre o investimento)

SCG – Sistemas de controlo de gestão

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

t – taxa de imposto sobre o rendimento

TDB – *Tableau de Bord*

VAL – Valor atual líquido

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E RELEVÂNCIA

Apesar de começar a dar os primeiros sinais de recuperação, a atual conjuntura económica encontra-se, ainda, num contexto de graves dificuldades financeiras, provocando um impacto negativo quer nas empresas, quer na sociedade.

Assim, o mercado tornou-se mais exigente e, conseqüentemente, mais competitivo e mutável, o que obriga as empresas a serem mais agressivas concorrencialmente. Neste contexto, estas tiveram de (re)organizar recursos e direcionar atividades, para alcançar os objetivos estratégicos definidos pela gestão. Esta é a tarefa do Controlo de Gestão. No entanto, existem falhas de Controlo que podem ter conseqüências graves nas empresas, conduzindo, eventualmente, ao fracasso da organização. Assim, o sucesso e a sobrevivência das organizações dependem, principalmente, da capacidade de modernização dos seus gestores, utilizando os métodos e as tecnologias que as possam manter ativas, correspondendo, deste modo, às exigências do mercado.

Para além disso, saliente-se que a maioria das empresas portuguesas é de pequena e média dimensão. Segundo os dados de 2008, do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), as Pequenas e Médias Empresas (PME) representavam 99,7% do tecido empresarial português, gerando 72,5% do emprego e proporcionando 57,9% do volume total de negócios.

Por estes motivos, este projeto visa contribuir para o desenvolvimento de ferramentas de controlo de gestão numa PME, apresentado a conceção do modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) adaptado a uma pequena empresa, mais especificamente, a uma empresa familiar açoriana de transportes pesados de mercadorias.

Selecionou-se aquele tipo de empresa, uma vez que na Região Autónoma dos Açores (RAA), ferramentas como o *Balanced Scorecard*, e outras relacionados com a avaliação e gestão de desempenho, são pouco conhecidas e divulgadas, sendo quase, exclusivamente, exploradas no meio académico. Segundo os Censos de 2011, dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), 14,88% da população residente nos Açores possui o ensino superior. Numa população de 246 772, 14,88% corresponde a 36 716 pessoas. É, ainda, de salientar que uma parte significativa não está ligada ao setor empresarial, porquanto, 9,2% da população açoriana licenciada, ou seja, 3378 pessoas, estão na área do ensino e do “comércio e administração”.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS

Este trabalho terá como foco uma pequena empresa açoriana, integrada no setor dos transportes pesados de mercadorias que opera, desde 1948, apenas na ilha de São Miguel. Apresentando graves lacunas em relação às metodologias de controlo de gestão adotadas, surgiu a oportunidade de introduzir novas metodologias no sistema de gestão da empresa, respondendo, assim, às suas reais necessidades.

Deste modo, o problema de investigação que se coloca consiste na possibilidade de se construir um *Balanced Scorecard* capaz de auxiliar uma pequena empresa familiar, na RAA, a alcançar os seus objetivos, melhorando os processos de planeamento e de monitorização da estratégia. Para tal, torna-se necessário não só integrar os objetivos nas quatro perspetivas sugeridas no BSC, mas também definir a missão e a visão da empresa, uma vez que ainda não tinham sido formuladas. Tendo em vista a interação e a integração de todos os objetivos, criar-se-á um mapa estratégico.

No contexto da investigação, os objetivos específicos consistem em:

- Criar indicadores de medição de desempenho;
- Criar um mapa estratégico.

Ambos os objetivos serão incorporados no *Balanced Scorecard*, para que a empresa consiga, autonomamente, analisar o impacto das ações tomadas no seu quotidiano, de modo a serem coerentes e úteis com os objetivos que pretende alcançar.

1.3 ASPETOS METODOLÓGICOS

A seleção da metodologia mais adequada para um estudo é uma das decisões críticas que o investigador tem de tomar. Uma vez que não há grande diversidade de artigos que descrevam os sistemas de medição e de gestão de desempenho nas PME, a pesquisa prática, junto dos seus colaboradores, é a abordagem mais apropriada para este tipo de projeto (Garengo e Biazzo, 2012).

Assim, neste trabalho é adotada uma investigação qualitativa, em que o método utilizado é um estudo de caso, mais especificamente, a *action research*, metodologia definida por Kaplan (1998). Esta metodologia é a mais adequada, uma vez que estamos perante uma situação real, contemporânea, em que se pretende resolver um problema concreto da empresa, tal como está patente nos objetivos desta investigação (Major e Vieira, 2009).

Após a análise dos instrumentos de Controlo de Gestão, conclui-se que o BSC seria o melhor instrumento para esta PME em particular, a qual apresenta lacunas metodológicas, como anteriormente referido.

Para tal, os métodos típicos da investigação qualitativa para geração de informação são não só a observação, a consulta de documentos, nomeadamente dos Relatórios de Gestão dos últimos anos, mas também a realização de entrevistas informais a alguns colaboradores da empresa em estudo.

Deste modo, é possível realizar um diagnóstico da empresa, apresentando uma análise quer externa, quer interna, a fim de se conceber o BSC para a mesma.

1.4 ESTRUTURA

Esta investigação encontra-se estruturada em seis capítulos, sendo que o corpo desta está formalizado, utilizando as linhas orientadoras para a realização de um projeto-empresa.

Para atingir os objetivos definidos para este projeto, em primeiro lugar, é necessário não só introduzir, de forma sumária o tema, a saber o BSC numa PME, no primeiro capítulo, mas também as razões da sua escolha.

Numa segunda fase, já no segundo capítulo, apresenta-se um enquadramento teórico, em que serão abordados os conceitos teóricos mais relevantes, para a realização deste projeto, referindo-se o BSC e o respetivo processo de construção e implementação. Também serão apresentadas quer as vantagens, quer as críticas e dificuldades de implementação do BSC. Para além disso, serão expostos conceitos de controlo de gestão, em que se enquadra o BSC.

O terceiro capítulo aborda a metodologia seguida neste projeto, o método de investigação selecionado e, ainda, os métodos de geração de informação.

No entanto, como se trata da aplicação de uma ferramenta de gestão a uma empresa, segue-se, no quarto capítulo, o seu enquadramento no setor e na Região Autónoma dos Açores e a sua análise, segundo a ferramenta de análise S.W.O.T. e as cinco forças de Porter. Apresenta-se, ainda, a redefinição da missão, da visão e dos valores da empresa.

No quinto capítulo está patente a formulação quer do BSC, quer do mapa estratégico aplicados à PME em estudo.

No último capítulo, serão apresentados algumas considerações finais, respondendo aos problemas iniciais colocados por esta investigação, as limitações do projeto e, ainda, sugestões para próximas investigações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O PAPEL DO CONTROLO DE GESTÃO

2.1.1 Definir Controlo de Gestão

Muitas são as definições atribuídas ao conceito de Controlo de Gestão (CG). Assim, Merchant e Stede (2007) definem CG como o processo de organização dos recursos e de gestão de atividades para alcançar objetivos estratégicos, definidos pela gestão, e tendo em conta o comportamento das organizações, para dar seguimento aos mesmos. CG consiste, do mesmo modo, num conjunto de instrumentos que estimula os responsáveis descentralizados a alcançarem os objetivos estratégicos da organização, beneficiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, e promovendo a delegação de autoridade e de responsabilização (Jordan *et al.*, 2011). No entanto, para que exista uma interligação coerente entre a estratégia e as operações, é necessário instaurar um ciclo de CG que, para Kaplan e Norton (2008), deve ser concebido em cinco fases:

1. Desenvolvimento da estratégia – definir a missão, a visão, os valores e formular a estratégia;
2. Tradução da estratégia – definir objetivos estratégicos, selecionar medidas, finalidades e iniciativas estratégicas;
3. Planeamento de operações – melhorar processos-chave, desenvolver um plano de vendas, planear a capacidade dos recursos e preparar orçamentos;
4. Monitorização e aprendizagem – fortalecer tanto as revisões estratégicas, como as revisões operacionais;
5. Teste e adaptação da estratégia – realizar análises à rentabilidade, analisar a correlação entre a estratégia e a conduta e examinar as estratégias emergentes.

Para além disso, Eccles (1991) identificou cinco atividades relevantes que devem ser abordadas: o desenvolvimento da arquitetura de informações, o recurso à tecnologia para suportar essa arquitetura, o alinhamento dos incentivos com o sistema criado, a conceção de recursos externos e a projeção de um processo que garanta a ocorrência das outras quatro atividades.

Para que esse processo seja exequível, é preciso que o CEO (*Chief Executive Officer*) assuma a responsabilidade da liderança, existindo, ou não, entusiasmo de toda a organização, mas, naturalmente, não poderá realizá-lo sozinho (Eccles, 1991). Como se sabe, o desenvolvimento

de um sistema exige muito trabalho e recursos humanos disponíveis e, para além disso, a conceção do processo deve ter em consideração a natureza integradora das diferentes funções e tarefas, desde o planeamento estratégico, engenharia, fabricação, recursos humanos, passando pelas finanças, marketing e vendas e terminando no trabalho dos intervenientes externos (Eccles, 1991).

2.1.2 Necessidade de extrapolar a dimensão financeira

Durante muito tempo, as empresas tinham apenas sistemas suportados por indicadores financeiros de desempenho, como, por exemplo, o ROI (*Return on Investment*), ou o lucro por ação (Chenhall e Langfield-Smith, 2007).

Todavia, várias empresas começaram a perceber que os sistemas existentes não eram suficientes e até prejudicavam os objetivos de carácter não financeiro, como o serviço ao cliente, que foi o caso de uma empresa de alta tecnologia cujos executivos se aperceberam que as estratégias e a competitividade exigiam novos sistemas de medição. Já outra empresa de menor dimensão se apercebeu da situação, devido à recapitalização alavancada. Surgiu, então, a oportunidade de reposicionar prioridades da empresa, sendo as mais relevantes a satisfação dos clientes, os fluxos de caixa, a eficácia de produção e de inovação, deixando, para último, o lucro por ação. Assim, aquelas organizações compreenderam que as medidas financeiras não deveriam ser as principais, mas deveriam integrar todas as outras medidas. Deste modo, desde a década de 80, foi crescendo a importância atribuída à medição da qualidade, através da medição da taxa de defeitos, do tempo de resposta, do compromisso de entrega, da satisfação do cliente e similares, para avaliar o desempenho dos produtos, serviços e operações (Eccles, 1991).

No entanto, a questão crucial que se colocou nem foi a utilização desses indicadores, mas a sua interligação e associação aos incentivos e remunerações (Eccles, 1991). Jiménez-Garcia e Batista-Canino (2012) dizem que a medição da performance é uma importante ferramenta para um sistema de controlo de gestão. Contudo, Eccles (1991) defende que os incentivos subordinados totalmente aos indicadores de desempenho raramente funcionam, pelo que considera necessário que os gestores sejam livres para determinar o tipo de recompensas dos seus colaboradores, baseando-se em toda a informação qualitativa e quantitativa e, ainda, explicando-lhes, abertamente, as razões daquelas recompensas.

2.1.3 Instrumentos de Controlo de Gestão

Para conseguir pôr em prática a monitorização e a orientação do comportamento dos colaboradores, são necessários instrumentos de controlo de gestão, eficientes e eficazes (Jordan *et al.*, 2011).

2.1.3.1 Instrumentos de pilotagem

Estes instrumentos são de natureza técnica e proporcionam aos gestores a possibilidade de fixarem objetivos, planearem e acompanharem os resultados. Destes instrumentos fazem parte os planos estratégico e o operacional, o orçamento, o controlo orçamental, o *tableaux de bord* (TDB) e/ou o BSC (Jordan *et al.*, 2011).

No plano estratégico, concebido, normalmente, para uma aplicação de longo prazo, constam as estratégias e os objetivos estratégicos qualitativos (Jordan *et al.*, 2011). De facto, é pela estratégia que se decide como os recursos serão alocados, para se atingir os objetivos, podendo ser formalizada de forma escrita e detalhada, ou espontânea, quando a empresa, simplesmente, responde às oportunidades que surgem (Merchant e Stede, 2007).

Kaplan e Norton (2008) defendem que é um erro as empresas não darem prioridade à definição e à implementação da estratégia, em prol da urgência de boas operações, pois acabarão por não perceber o porquê dos maus resultados, não alterando, assim, a estratégia, de modo a criar melhores oportunidades de crescimento. Alguns são os autores que consideram, ainda, importante alterar o sistema de medição de desempenho estratégico, sempre que a estratégia muda (Eccles, 1991; Sellenheim, 1991; Grady, 1991).

Quanto ao plano operacional, este traduz os objetivos estratégicos para objetivos departamentais, através de gestores operacionais, com negociação; todavia, pode, ainda, envolver os responsáveis de todos os níveis, até aos responsáveis operacionais (Jordan *et al.*, 2011). No entanto, em qualquer tipo de organização, a concretização dos objetivos depende do entendimento que os colaboradores têm sobre eles (Merchant e Stede, 2007). Na maioria das organizações, os objetivos são conhecidos, o que não significa que todos os colaboradores aceitem as práticas adotadas. Estas práticas deverão corresponder a todas as responsabilidades para com os seus *stakeholders*¹, o que raramente acontece (Merchant e Stede, 2007). Deste

¹ Grupo de pessoas, pertencentes ou não à empresa, que têm ou podem ter influência no desempenho da empresa.

modo, as empresas aprenderam cedo a desenvolver mecanismos, para resolver conflitos entre os diferentes tipos de *stakeholders* (Merchant e Stede, 2007).

Por sua vez, os orçamentos são, essencialmente, a fixação financeira de objetivos de curto prazo, devendo estar articulados com o plano operacional. Contudo, saliente-se que os instrumentos até agora apresentados são instrumentos previsionais, pelo que são também necessários instrumentos de acompanhamento de resultados, como o TDB e/ou BSC, os quais serão devidamente explanados, numa fase posterior deste trabalho. É preciso, ainda, haver um controlo orçamental, que consiste em acompanhar e comparar, eficientemente, as realizações com as previsões calculadas, apenas em termos financeiros. Tudo isto perfaz um Sistema de Controlo (Jordan *et al.*, 2011).

No geral, os Sistemas de Controlo têm duas funções: o Controlo de Gestão (CG) e o Controlo Estratégico (CE). Este último tipo de controlo questiona a validade da estratégia atual, num contexto de constante mudança, e desafia à alteração da própria estratégia, para não ficar sujeita à obsolescência (Merchant e Stede, 2007). Para tal, a ferramenta mais utilizada é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que diagnostica o ambiente, a indústria, a concorrência, os clientes, os fornecedores, as ameaças a novas entradas, os produtos substitutos e os elementos da cadeia de valor (Jordan *et al.*, 2011). Para além disso, o Controlo de Gestão foca-se na monitorização do comportamento dos colaboradores, tendo em conta os objetivos pretendidos pela empresa (Jordan *et al.*, 2011). Para o CG, as estratégias são úteis, mas não tão imprescindíveis para a conceção de um SCG, pois os gestores podem desenhar e operar vários tipos de controlo, sem ter nenhuma estratégia claramente definida (Merchant e Stede, 2007).

2.1.3.2 Instrumentos de orientação de comportamento

Estes instrumentos surgem da necessidade de enquadrar e de canalizar as ações e decisões para se alcançar não só os objetivos gerais da empresa, pelos gestores descentralizados, mas também os seus objetivos parciais. Assim, a organização em centros de responsabilidade (CR), a definição de critérios para a avaliação de desempenho, enquadrados nos CR, e a integração de sistemas de preços de transferência interna (PTI's) são os instrumentos que preenchem aquela necessidade. A organização em CR consiste em descentralizar as organizações, de modo a que cada centro tenha a sua missão, os objetivos a atingir e meios sobre os quais cada gestor tem o poder de decidir.

Há três tipos de CR: centros de custo, centros de resultados e centros de investimentos. A sua diferenciação baseia-se na delegação de autoridade detida pelos gestores, através dos meios que eles controlam. Por conseguinte, o segundo instrumento varia conforme o primeiro. Tal como os centros de custos são avaliados pelos custos, os centros de resultados são avaliados pelos seus resultados. Já os centros de investimento podem ser avaliados pela rendibilidade dos capitais investidos. O terceiro instrumento permite valorizar os intercâmbios internos na empresa, para conseguir determinar o resultado, o custo ou a rendibilidade dos CR (Jordan *et al.*, 2011).

2.1.3.3 Instrumentos de diálogo

Em qualquer processo de CG, há oportunidade para o diálogo como, por exemplo, durante a fase de negociação dos objetivos e meios, na análise e interpretação dos resultados e em ações corretivas, pelo que são necessários instrumentos de diálogo, como salas de reuniões, agendamento das reuniões e respetivos relatórios. A *intranet*, a *internet*, o *software*, o manual de procedimentos, ou até almoços ou jantares de negócios, podem ser instrumentos de diálogo (Jordan *et al.*, 2011).

2.1.4 Causas de Problemas de Controlo de Gestão

Alguns trabalhadores não têm um bom desempenho, porque não sabem o que se pretende deles. Deste modo, é pouco provável que as pessoas façam o que a empresa quer. Assim, uma das funções do CG é informar os colaboradores acerca do modo como podem maximizar o seu contributo, para alcançar os objetivos da empresa (Merchant e Stede, 2007).

Para além disso, mesmo que os trabalhadores compreendam o que a empresa espera deles, alguns preferem não o fazer, existindo, assim, problemas de motivação intrínseca, que são frequentes, quando os objetivos da empresa não coincidem com os individuais (Merchant e Stede, 2007).

Um outro problema de comportamento que os SCG podem gerar, ocorre quando os empregados sabem o que é esperado deles e até estão motivados para tal; todavia, devido a limitações pessoais, não conseguem realizar o que se pretende deles. Muitas das limitações têm a ver com cada pessoa, mesmo das pessoas-chave, podendo ser causadas por falta de requisitos de formação, experiência, ou conhecimentos sobre o que precisam de fazer. Há, ainda, cargos que

não estão devidamente enquadrados, podendo causar *stress* e cansaço, provocando acidentes de trabalho e erros de decisão (Merchant e Stede, 2007).

É de referir que estes problemas tanto podem acontecer isoladamente, como de forma combinada (Merchant e Stede, 2007).

No entanto, Merchant e Stede (2007) referem modos de evitar problemas de controlo como:

- Eliminação de atividades – transferir os potenciais riscos e os respetivos lucros para uma terceira entidade;
- Automação – introduzir meios automatizados preparados para funcionar da forma pretendida, diminuindo a probabilidade da falha humana;
- Centralização – concentração de decisões na gestão de topo;
- Partilha do Risco - partilhar as eventuais perdas, através da compra de seguros de proteção contra certos tipos de potenciais perdas, que a empresa não possa suportar, ou realizar acordos *joint-venture*².

2.1.5 Formas de controlo

Uma das formas de controlo é o controlo por resultados (CPR), sendo esta uma maneira de controlar os comportamentos, recompensando os colaboradores por gerarem bons resultados. Podem assumir diversas formas, para além das compensações monetárias, como promoções, autonomia e/ou reconhecimento, encorajando-se os colaboradores a agirem de forma a produzirem os resultados desejados. No entanto, o CPR não pode ser aplicado a todas as situações, pois só é eficaz, se as áreas de resultados forem controláveis pelos empregados, que nelas atuam, e se os resultados forem, efetivamente, mensuráveis. O *franchising*³ é um modo de implementar o CPR (Merchant e Stede, 2007).

Segundo Merchant e Stede (2007), a implementação do CPR é feita em quatro fases:

1. Definição das dimensões do desempenho;
2. Medição do desempenho;
3. Definição de desempenhos alvos;
4. Atribuição de prémios.

² Acordos entre duas (ou mais empresas), em que ambas têm igual participação numa terceira entidade.

³ Modelo de negócio em que o franchisador concede direitos de uso de uma marca/empresa a um francheado, desde que este assegure os mesmos modos.

Deste modo, a meritocracia é valorizada, podendo solucionar problemas de controlo, eventuais falhas de direção e problemas motivacionais, ajudando, ainda, os colaboradores a desenvolverem as suas capacidades (Merchant e Stede, 2007).

Outra forma de controlo é o controlo por ação que assume quatro configurações:

- Restrições comportamentais – restrições físicas, como *passwords* nos computadores, fechaduras nas gavetas, leitores de cartões magnéticos de identificação ou de impressão digital, ou, ainda, leitores de padrão do globo ocular; ao nível das restrições administrativas, temos as restrições na tomada de decisão e a separação de funções;
- Revisões pré-ação – revisões antes da ação, envolvendo avaliações dos planos de ação dos colaboradores sujeitos a controlo, podendo os revisores aprovar, ou não, as ações propostas, exigir alterações ou solicitar um plano, ou uma proposta mais rigorosa, antes da última aprovação;
- Responsabilidade de ação – modo que exige que os colaboradores respondam pelas suas ações. A implementação deste processo contempla quatro itens: definir que ações são aceitáveis ou não; comunicar essas definições aos colaboradores; observar ou monitorizar o que se passa e recompensar os bons comportamentos, ou punir os desviantes;
- Redundância - modo em que se usa um maior número de colaboradores e/ou máquinas para fazer a mesma tarefa. Se, por um lado, aumenta a probabilidade da finalidade ser bem cumprida, por outro, além de ser caro, pode, ainda, ser considerado aborrecido, por mais do que uma pessoa fazer a mesma tarefa (Merchant e Stede, 2007).

Já os controlos pessoais são capazes de auto-motivar naturalmente os colaboradores, ou controlá-los, e servem três finalidades: clarificam algumas expectativas, ajudam a garantir que cada colaborador realize um bom trabalho e aumentam a probabilidade de cada colaborador se auto monitorizar. Os três principais métodos usados na aplicação de controlos pessoais são a seleção e a colocação de colaboradores; a formação e, por último, a conceção de funções, disponibilizando os recursos necessários (Merchant e Stede, 2007).

Por sua vez, o controlo pela cultura – assente nas tradições partilhadas, normas, crenças, valores, ideologias, atitudes e modos de comportamento - tende a permanecer na organização, ao longo do tempo, mesmo que os objetivos e as estratégias mudem. É um tipo de controlo concebido para ser um forte meio de pressão para aqueles funcionários cujo comportamento é desviante dos valores defendidos pela empresa, sendo reforçado quando os colaboradores têm

ligações emocionais entre si e/ou com a entidade. Para tal, as normas culturais são incorporadas nas regras escritas (códigos de conduta, por exemplo) ou não escritas (como as recompensas de grupo), que orientam o comportamento dos colaboradores. A rotatividade dos colaboradores para outras áreas, dentro da empresa, também ajuda a transmitir a cultura organizacional, através da melhoria da socialização entre trabalhadores e do diálogo acerca dos problemas da empresa sob diferentes perspetivas, podendo-se, assim, detetar objetivos inatingíveis e perspetivas incompatíveis. Para além disso, as remodelações físicas quer sejam na indumentária, quer por via de decorações e/ou o modo de comunicação da gestão de topo também contribuem para a consolidação da cultura da empresa (Merchant e Stede, 2007).

Tanto os controlos pessoais, como os culturais são resilientes, pois podem ser aplicados a todo o tipo de organizações. Os controlos culturais, além de serem discretos e de incutirem bons comportamentos, através da difusão dos princípios orientadores, que regem o funcionamento da organização, são mais baratos do que outros métodos mais expressivos de controlo. Todavia, o grau de eficácia desse tipo de controlo varia conforme os indivíduos, os grupos e as sociedades, já que há pessoas mais honestas do que outras e alguns grupos mantêm, entre os seus membros laços mais estreitos, do que outros (Merchant e Stede, 2007).

2.1.6 Custos dos sistemas de controlo

Os gestores podem instalar um SCG com custos acima das possibilidades financeiras da empresa, desde que tal sistema aumente a probabilidade dos empregados trabalharem diretamente para os objetivos da empresa. Designam-se custos diretos. No entanto, podem ocorrer custos indiretos, maiores até do que os diretos (Merchant e Stede, 2007).

Alguns custos dos CG, fora das possibilidades da empresa, são simples de medir. No entanto, há outros que requerem atividades de planeamento, orçamentação e revisões de pré-ação e, por isso, são normalmente estimados. A título exemplificativo, refira-se as revisões de pré-ação de propostas de investimentos, em que o tempo consumido nesta atividade pode ser elevado, sendo que se essas revisões não forem estritamente necessárias, esse tempo terá sido, definitivamente, desperdiçado (Merchant e Stede, 2007).

Merchant e Stede (2007) referem vários efeitos colaterais comuns num SCG:

- Desvio do comportamento;

- Manipulação de indicadores - quando os colaboradores agem para melhorar os indicadores do seu desempenho, sem contribuírem real e positivamente para a entidade quer manipulando os dados, quer utilizando os recursos de forma injustificada;
- Atrasos operacionais – fruto de restrições comportamentais e/ou revisões de pré-ação, como o acesso limitado a um depósito, após uma assinatura de um superior, e/ou atrasos maiores, aquando, por exemplo, do desenvolvimento de um produto, que demora muito menos do que todo o processo necessário para a sua aprovação, por todos os níveis de hierarquia;
- Atitudes negativas - tensão no trabalho, conflitos, frustração e resistência.

2.1.7 Manter um bom controlo

Muitas organizações atribuem importância à forma do CG, numa determinada altura. Só que posteriormente mudam, muitas vezes, o foco alterando as suas necessidades, capacidades e ambientes, quer dizer, se as empresas crescerem, necessitarão de substituir, ou acrescentar outras formas de controlo, para que as decisões, outrora mais centralizadas, estejam mais delegadas. Há ainda outros fatores conjunturais que influenciam essa necessidade como a expansão global, ou a mudança tecnológica. Também os comportamentos das pessoas variam conforme as suas origens, ou a área em que trabalham na mesma empresa. Daí que os gestores tenham de considerar os fatores que influenciam a eficácia e a reação aos CG. No fim, são as pessoas que determinam o sucesso de um SCG (Merchant e Stede, 2007).

É de salientar que estar fora de controlo é uma situação comum, que, aliás, já aconteceu a muitas organizações que deixaram de existir. Várias são as suas causas, entre uma delas destaca-se a falta de compreensão dos efeitos de CG, quando ocorre, por exemplo, um rápido crescimento, que pode proporcionar problemas de controlo, pois os fatores principais necessitem de ser controlados rigorosamente para mudarem. Outra causa é a tendência da gestão subestimar a implementação de bons controlos de gestão para outros controlos, quando surgem mais negócios, dando prioridade ao seu *marketing*. Se, por um lado, manter um conjunto apurado é complicado em ambientes de mudança, os SCG, aparentemente insuficientes, podem ser mais eficazes, uma vez que os SCG reduzem a probabilidade de um mau desempenho, mas não o podem eliminar completamente (Merchant e Stede, 2007).

Em suma, não existe controlo perfeito, pois é impossível instalar um SCG concebido de tal forma que seja capaz de contemplar todos os comportamentos desejados. Para além disso, como

são dispendiosos, é mais caro, e quase impossível, a implementação de controlos suficientes, de forma a ficar perfeito. A perda de controlo é o custo de não ter um sistema de controlo perfeito, que só pode ser aproximado, quando os custos de perdas de controlo forem inferiores aos custos de implementação de mais controlos. No entanto, por mais difícil que uma avaliação de SCG seja, o sucesso de uma organização depende muito de um bom SCG, pelo que vale a pena fazê-lo (Merchant e Stede, 2007).

2.2 O *BALANCED SCORECARD* E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

2.2.1 O *Balanced Scorecard*

2.2.1.1 O conceito

Atualmente, gerir uma organização é uma tarefa de tal forma complexa que exige que os gestores sejam capazes de conhecerem o desempenho de várias áreas, em simultâneo. Tendo em conta este contexto, Robert Kaplan e David Norton (1992) projetaram, para 12 notáveis empresas, o *Balanced Scorecard*, projeto que começou em 1990 e foi divulgado num artigo da *Harvard Business Review* em 1992. Segundo os seus autores, trata-se de um conjunto de medidas que proporcionam aos gestores de topo uma rápida compreensão do negócio (Kaplan e Norton, 1992).

Kaplan e Norton (1992) afirmam que os clientes das empresas, com quem eles começaram o estudo, estavam insatisfeitos com as medidas que eram utilizadas, como, por exemplo, a satisfação do cliente, a retenção do cliente, a taxa de defeitos, o tempo de processamento e a satisfação dos colaboradores, pois achavam-nas muito gerais. Assim, o BSC propõe-se responder a quatro questões básicas, apresentando uma perspetiva para cada uma delas (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva do Cliente: Como os clientes nos veem?

A perspetiva do cliente, sobre o desempenho da organização, tem-se consolidado como prioridade para a gestão de topo (Kaplan e Norton, 1992). Nesta perspetiva, os gestores identificam não só o cliente, e os segmentos de mercado em que a unidade de negócios vai atuar, mas também as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo, as quais incluem a satisfação do cliente, a retenção do cliente, a aquisição de novos clientes, o lucro pelo tipo de clientes e a quota de mercado em segmentos-alvo (Kaplan e Norton, 1996a). É de lembrar que as empresas, para perceberem o ponto de vista dos clientes sobre elas próprias e sobre o seu

desempenho, contratam, normalmente, terceiros, para realizarem pesquisas com clientes anónimos (Kaplan e Norton, 1992).

Para além dos objetivos já referidos, as empresas também têm de estar atentas aos custos dos seus produtos e/ou serviços, tanto mais que os clientes apenas valorizam, em termos de preço final, o custo dos componentes dos produtos e/ou serviços, não tendo em consideração o custo da mão-de-obra. Há, ainda, que considerar os custos de atividades como encomendar, calendarizar a entrega, pagar os materiais e, aquando da receção, inspecionar, manusear e armazenar os materiais. Para além disso, há o trabalho com a sucata devido à obsolescência dos materiais, bem como o retrabalho como, por exemplo, as alterações realizadas no plano diário, devido a entregas mal realizadas (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva dos Processos Internos: Como nos devemos destacar?

Apesar de o ponto de vista dos clientes ser importante, há que traduzi-lo para os processos, para as decisões e para as ações críticas, as quais devem satisfazer as necessidades dos consumidores. No entanto, para alcançar metas no ciclo de tempo, qualidade, produtividade e custo, os gestores devem tomar medidas que influenciem as ações dos colaboradores, as quais devem ser decompostas, conforme os vários departamentos de trabalho. Para tal, os sistemas de informação são fundamentais, pois quando surge algum sinal inesperado no BSC, é possível consultar o sistema para encontrar a origem do problema. Por exemplo, se a medida geral para entregar no prazo é baixa, com um bom sistema de informação pode-se, facilmente, ver o que está a originar a situação, até que seja possível identificar as entregas em atraso, a cada dia, para um cliente específico. Caso contrário, o sistema de informação pode tornar-se o problema e não a solução (Kaplan e Norton, 1996a).

No entanto, as empresas devem não só identificar e medir as suas competências mais relevantes, mas também decidir quais os processos e as competências que se devem destacar, escolhendo medidas específicas para cada processo (Kaplan e Norton, 1992). Estes processos e, conseqüentemente, as medidas a eles inerentes, devem proporcionar à unidade de negócio quer o cumprimento das propostas de valor dos clientes nos segmentos-alvo, quer a satisfação das expectativas de elevados retornos financeiros, por parte dos acionistas (Kaplan e Norton, 1996a).

Esta perspetiva espelha duas importantes diferenças entre a abordagem tradicional e o BSC. Enquanto a primeira monitoriza os processos existentes, podendo ir, apenas, além das medidas financeiras, o BSC identifica novos processos em que a empresa deve trabalhar, para atender

ao cliente e aos objetivos financeiros. Para além disso, o BSC consegue incorporar, na perspetiva dos processos internos, a inovação, o que não acontece com as abordagens tradicionais (Kaplan e Norton, 1996a).

Para muitas empresas, o processo de inovação é um condutor mais forte para o desempenho financeiro futuro do que o ciclo operacional de curto prazo. Deste modo, o BSC resolve ambas as questões (Kaplan e Norton, 1996a).

É de ressaltar que é nesta perspetiva que se inclui o desempenho das comunidades, quando tal se justificar, estrategicamente (Kaplan e Norton, 2003).

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Podemos continuar a melhorar e a criar valor?

Esta perspetiva do BSC reconhece as infraestruturas e as atividades em que a organização deve trabalhar, a fim de proporcionar o crescimento e a sua melhoria, a longo prazo. A elevada competitividade global e a rápida desatualização da tecnologia exigem que as empresas melhorem continuamente as suas capacidades para que possam criar valor (Kaplan e Norton, 1996a), o que se relaciona, indubitavelmente, com as suas capacidades de inovar, de melhorar e de aprender, as quais se traduzem no lançamento de novos produtos, na criação de valor para os clientes e no aumento continuado da eficiência operacional. Só assim a empresa poderá entrar em novos mercados e aumentar as receitas e as margens (Kaplan e Norton, 1992).

De acordo com aqueles autores, no BSC a perspetiva em questão não foi designada como "colaboradores", adotando, ao invés, um nome mais genérico, em que estão contidos os objetivos dos colaboradores. Os apologistas da teoria de *stakeholder* criticam o BSC por não ter uma perspetiva separada para os fornecedores; todavia, os autores preferiram incluí-los numa perspetiva mais abrangente, como a perspetiva dos processos internos (Kaplan, 2010). De acordo com a teoria de *stakeholders* existem cinco grupos: clientes, comunidades, acionistas ou sócios – externos - e fornecedores e colaboradores – internos (Atkinson *et al.*, 1997).

Perspetiva Financeira: Como nos veem os acionistas/sócios?

As medidas de desempenho financeiro acabam por ser o reflexo da contribuição da estratégia da empresa, da sua implementação e da sua execução. Nesta perspetiva, incorporam-se objetivos financeiros, como a rentabilidade, o crescimento e o valor para o acionista (Kaplan e Norton, 1992). Estas medidas definem os objetivos de longo prazo da unidade de negócio (Kaplan e Norton, 1996a).

Existem críticos que argumentam que as condições concorrenciais mudaram, pelo que as medidas financeiras tradicionais não melhoram a satisfação do cliente, a qualidade, o tempo e a motivação dos funcionários, mas que o desempenho financeiro deve ser a consequência das ações operacionais (Kaplan e Norton, 1992).

Na verdade, as medidas internas contidas no BSC devem surgir dos fatores críticos, identificados pelos executivos, que têm maior impacto na satisfação dos clientes. Há, no entanto, que ter em conta de que os indicadores escolhidos pela empresa refletem a sua própria visão sobre o meio onde se insere, pelo que estas medidas podem ser, bem-sucedidas, em conjunto, no BSC, mas não garantem uma estratégia vencedora (Kaplan e Norton, 1992). É de acrescentar que os indicadores vão divergir conforme o estado e a perspetiva em que se encontra a empresa, ou seja, de crescimento, de sustentabilidade, ou para a gestão de resultados (Kaplan e Norton, 1996a). Por isso, o BSC não poderá ser responsabilizado pela incapacidade de converter convenientemente o desempenho operacional, por si medido, num melhor desempenho financeiro. Nesta situação, os executivos devem repensar a estratégia da empresa e os planos para a sua implementação (Kaplan e Norton, 1992). Deste modo, o BSC não é um substituto das medidas financeiras, mas sim um complemento (Kaplan e Norton, 1996b).

Efetivamente, as empresas aumentam o seu valor económico através de, essencialmente, duas abordagens básicas: crescimento das receitas e produtividade. A estratégia da primeira abordagem tem, normalmente, duas componentes: construção do negócio com lucros de novos mercados, de novos produtos e de novos clientes e aumentar as vendas dos clientes já existentes, desenvolvendo melhores relações com eles; a abordagem da produtividade abrange outros dois componentes: melhoria dos custos da estrutura, baixando as despesas diretas e indiretas e utilização eficiente dos ativos, reduzindo o trabalho e fixando o capital até ao necessário, para suportar o nível de negócios (Kaplan e Norton, 2001).

Em suma, as quatro perspetivas interligam-se entre si, como se pode ver na figura 1.

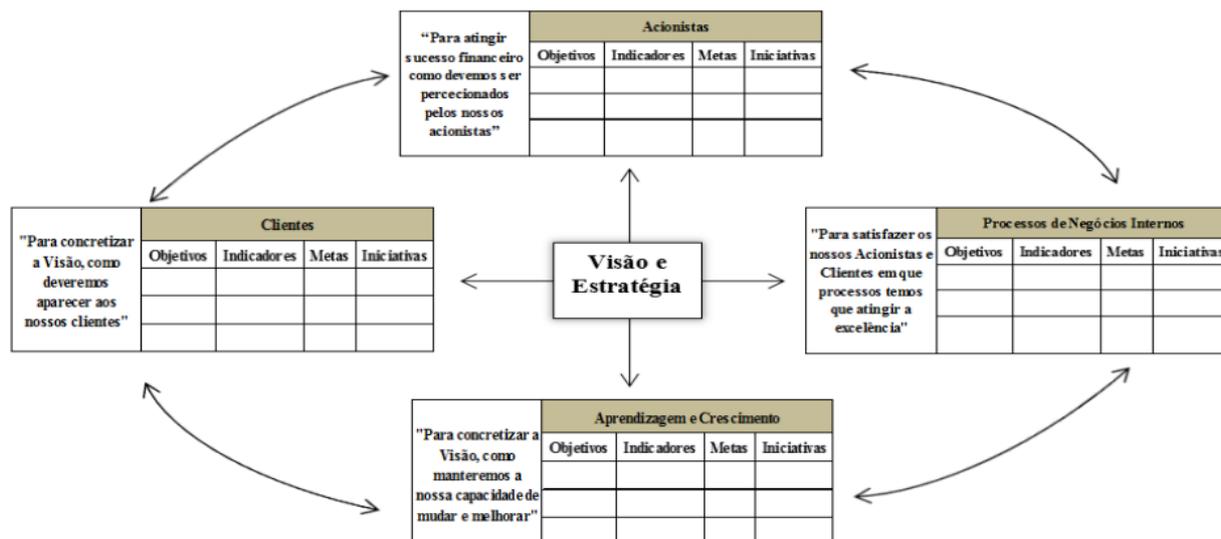


Figura 1 – As quatro perspectivas do BSC (traduzido de Kaplan e Norton, 1996a: 76)

Vários gestores e consultores acreditam que criam um BSC, se acrescentarem medidas não financeiras às tradicionais financeiras. No entanto, muitas das medidas não financeiras têm as mesmas desvantagens das outras medidas. Para além disso, as medidas não financeiras, normalmente, usadas são genéricas e não se relacionam com os objetivos estratégicos específicos. Se o BSC for construído sobre estes pressupostos, está a ser aplicado muito aquém do seu verdadeiro alcance (Kaplan e Norton, 1996a). Kaplan e Norton (2010) reiteram, ainda, que se houver algo que não possa ser medido, então não pode melhorar.

Atualmente, os gestores reconhecem o impacto que as medidas têm no desempenho, apesar de, na prática, não pensarem nelas como parte fundamental da estratégia. No entanto, os gestores devem avaliar se os indicadores de curto prazo são relevantes e se devem introduzir, ou não, novas medidas para monitorizarem os novos objetivos e processos. Para além disso, ao contrário das medidas convencionais, a informação proveniente das quatro perspectivas promove um equilíbrio entre as medidas direcionadas para o exterior e aquelas dirigidas ao interior da empresa. Esta noção de integração também não está presente em inúmeras empresas. Como tal, o BSC serve de ponto de convergência dos esforços da empresa, ao definir e comunicar as suas prioridades aos gestores, colaboradores, investidores e clientes (Kaplan e Norton, 1993).

Porém, o BSC não foi pioneiro na defesa das medidas não financeiras para medir e avaliar o desempenho dos colaboradores de uma empresa (Kaplan, 2010). Nos anos 50, uma equipa da *General Electric* realizou um projeto para desenvolver medidas de desempenho para as unidades descentralizadas de negócio (Lewis, 1955) e recomendou que se utilizasse uma

medida financeira, a par de outras sete não financeiras, encontrando-se, aqui, as raízes do BSC (Kaplan, 2010):

- Rentabilidade;
- Quota de mercado;
- Produtividade;
- Liderança do produto;
- Responsabilidade social;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Atitudes dos colaboradores;
- Equilíbrio entre objetivos de curto-prazo e de longo-prazo.

Todavia, os autores do BSC alertam para o facto de que este não é aplicável, de igual modo, a todas as empresas e a todas as indústrias (Kaplan e Norton, 1993), já que é necessário dimensioná-lo e adaptá-lo à respetiva missão, estratégia, tecnologia e cultura de cada unidade empresarial (Kaplan e Norton, 1993), tornando-o uma ferramenta dinâmica (Otley, 1999).

Para a implementação do BSC, Kaplan e Norton (1996c) sugerem a seguinte metodologia:

1. Definir a arquitetura da medição;
2. Estabelecer consensos sobre os objetivos estratégicos;
3. Selecionar e desenhar medidas;
4. Formar um plano de implementação;
5. Reportar, de forma regular, a implementação do processo.

Por sua vez, Wiersma (2009) encontrou três diferentes propósitos para o uso do BSC: para a tomada de decisão e a sua racionalização, para coordenar as atividades num departamento da entidade e para auto-monitorização. Além disso, Wiersma (2009) identificou os condutores para aqueles três fins: o estilo de avaliação dos gestores, os controlos alternativos (utilizados pelo departamento) e a recetividade dos gestores a novos tipos de informação.

2.2.1.2 O mapa estratégico

As empresas precisam de ferramentas para comunicarem a sua estratégia e de processos e sistemas para a ajudar a implementá-la, sendo um deles o mapa estratégico, em que está patente uma representação dos objetivos e relações cruciais entre eles, mostrando as ligações de causa-efeito (Kaplan e Norton, 2000). Decerto, os melhores BSC não só apresentam os indicadores-chave de sucesso, como os têm organizados em várias perspetivas (iniciando-se na financeira), formando uma série encadeada de objetivos, que são reforçados pelas próprias medidas (Kaplan e Norton, 1996a), como mostra a figura 2.

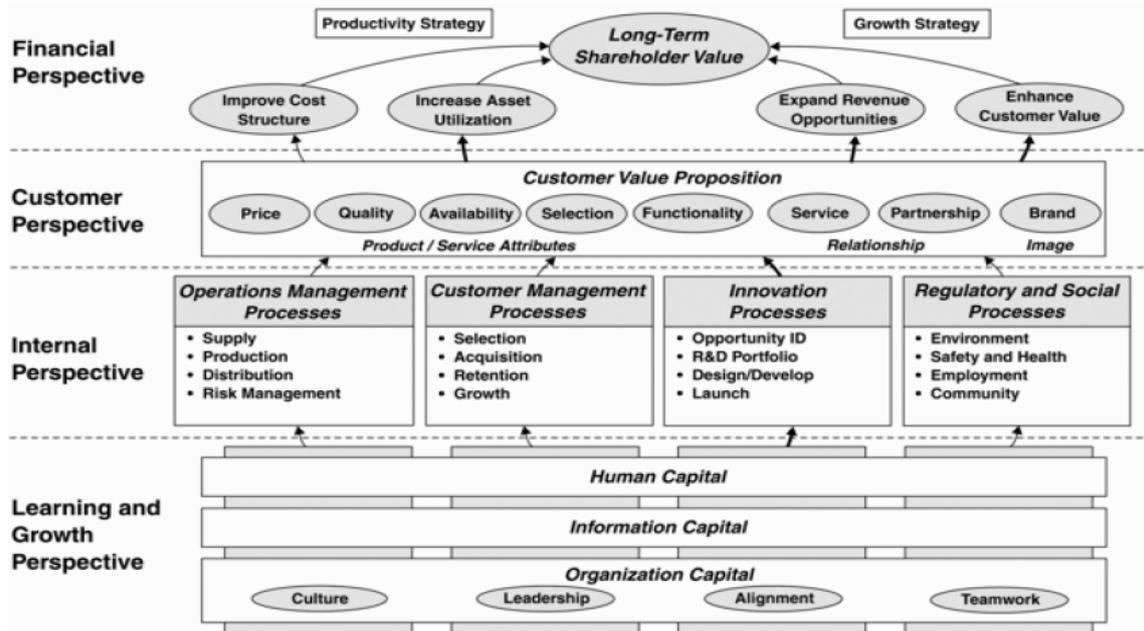


Figura 2 – Mapa estratégico (fonte: Kaplan e Norton, 2004:66)

Efetivamente, um BSC bem construído deve contar a história da estratégia da unidade de negócios, pelo que o sistema de medição deve estabelecer as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas, nas várias perspetivas, a fim de poderem ser geridos e validados. Por exemplo, o retorno sobre o capital (ROE - *Return on Equity*) pode ser uma medida de resultado da perspetiva financeira, proveniente de maiores vendas a clientes já existentes. Por sua vez, a análise das preferências dos clientes pode revelar que eles valorizam a entrega a tempo. Assim, ao melhorar estes tempos, é expectável uma maior fidelização dos clientes, o que conduzirá a um melhor desempenho financeiro. Deste modo, estas duas variáveis são incorporadas na perspetiva dos clientes do BSC. No entanto, para que se possa melhorar a entrega a tempo, são necessários ciclos de tempos curtos nos processos operacionais e uma elevada qualidade nos processos internos. Estes fatores podem ser incorporados como medidas na perspetiva interna dos processos. Melhorar as capacidades dos colaboradores é um objetivo que pode ser, por seu turno, integrado na perspetiva da aprendizagem e de crescimento. Em suma, verifica-se que a cadeia de relações de causa-efeito pode ser estabelecida como um vetor vertical, através das quatro perspetivas do BSC (Kaplan e Norton, 1996a).

É de referir que Kunda (1990) afirmou que os gestores que estiverem envolvidos na seleção das medidas a aplicar terão, certamente, maior motivação para entenderem como boas as que escolheram, o que Tayler (2010) confirma no seu estudo. Se o BSC estiver enquadrado como

uma cadeia de causa-efeito, os gestores quererão ver as medidas escolhidas como boas previsoras.

A experiência dos autores do BSC revelou que, quando este falhou nas entidades, não foi por causa dele próprio e dos mapas estratégicos, mas sim por falta de liderança executiva e/ou pela introdução do BSC não por razões estratégicas, mas por mudanças de sistemas de compensação para reforço do sistema de gestão da qualidade, ou para alterar o sistema de informação, a fim de dar aos gestores maior acesso a informações sobre as suas operações. Nenhum destes objetivos pode, por si só, transformar e alinhar uma organização, para a efetiva execução da estratégia (Kaplan e Norton, 2000).

2.2.1.3 As vantagens

São várias as vantagens do BSC e uma delas é que condensa num único documento vários elementos que devem ser considerados por uma empresa, aparentemente não relacionados, permitindo aos gestores a visualização das atividades e das operações da empresa como um todo (Kaplan e Norton, 1992; Kaplan e Norton, 1993). Para além disso, o BSC promove a otimização, uma vez que, ao forçar a concentração dos gestores de topo nas medidas operacionais realizadas em conjunto, permite que eles se apercebam se a melhoria de uma, sacrificará outra (Kaplan e Norton, 1992).

Na verdade, Kaplan e Norton (1996b) afirmam que há empresas que utilizam o BSC como base de um sistema de gestão estratégica integrada e interativa, tal como tinham sugerido inicialmente, tendo em vista as seguintes tarefas:

- Esclarecer e atualizar a estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa - informações de um maior número de gestores são incorporadas nos objetivos internos; obtenção de uma maior compreensão dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa, pelos gestores, construindo um compromisso mais sólido entre os colaboradores e a estratégia adotada;
- Unir e alinhar as metas individuais com a estratégia;
- Ligar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Alinhar e identificar as iniciativas estratégicas;
- Rever, periodicamente, o desempenho para melhorar a estratégia, ou seja, saber, em qualquer ponto da implementação da estratégia, se está a resultar, ou não, e porquê.

Para além disso, o BSC fornece um importante *feedback* estratégico, que deve ser capaz de testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas na estratégia de uma unidade de negócios. As medidas, similarmente, podem funcionar como base de *feedback* (Kaplan e Norton, 1996b). Otley (1999) também defende que o *feedback* dá informações à empresa, acerca do grau de consecução dos seus objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1996b) defendem, ainda, que sem um BSC como sistema de gestão, a maioria das empresas não apresenta consistência entre a visão inicial e a ação posterior, quando tentam mudar de direção e introduzir novas estratégias e processos. Neste contexto, o BSC permite que a própria estratégia evolua e responda, de modo competitivo, às mudanças no mercado e na tecnologia.

Para Epstein e Manzoni (1998), o BSC permitiu à equipa de gestão de topo desenvolver uma estratégia rigorosa acerca do caminho que, realmente, queriam seguir e de compreender os pontos críticos para atingir os objetivos, pois as empresas aperceberam-se de que antes do BSC, não tinham uma visão clara nem da estratégia que estavam a seguir, nem dos respetivos fatores de sucesso. Além disso, ter o BSC previne tanto o risco de uma perspetiva se tornar dominante (como a financeira), como o risco de perder uma das quatro perspetivas já sugeridas. Segundo Otley (1999), a maior vantagem do BSC é assumir-se como uma abordagem multidimensional para representar a medição e a gestão do desempenho, que têm de estar ligados à estratégia da empresa.

Posteriormente, tanto Gumbus e Lussier (2006), como Andersen *et al.* (2001) consideraram que o BSC é eficaz, como centro de gestão estratégica, em todo o tipo de empresas, a fim de:

- Focar no essencial, quando as medidas estão alinhadas com algumas estratégias críticas;
- Promover o crescimento, tendo em conta os resultados vindos do foco na estratégia;
- Corrigir e melhorar partes do desempenho, individual e/ou coletivo;
- Alinhar os objetivos estratégicos de longo prazo traduzidos em atividades de curto prazo;
- Definir as metas;
- Aumentar a responsabilidade dos indivíduos, porquanto têm de provar resultados e métricas;
- Conhecer profundamente o modelo de negócio, através do mapa estratégico;
- Verificar, regularmente, se a entidade está a cumprir o que se propôs fazer, implementando a agilidade organizacional.

2.2.1.4 As críticas e as desvantagens

Segundo Nørreklit (2000), as relações de causa-efeito fazem parte apenas do conhecimento empírico, o que não pode ser aplicado na lógica, área em que se integram os modelos contabilísticos. Esta autora explica que, assim como a correção dos resultados financeiros não pode ser provada empiricamente, também o conhecimento empírico não pode ser comprovado financeiramente. Esta falta da causalidade entre a qualidade e os resultados financeiros é confirmada por Ittner e Larcker (1998). Nørreklit (2000) afirma, do mesmo modo, que as relações que os autores do BSC queriam assumir seriam de finalidade e não de causalidade, pois, esta não contempla a existência de uma lei geral, segundo a qual as ações levarão a bons resultados. De acordo com Føllesdal *et al.* (1997), esta relação ocorre quando se acredita que uma ação levará a um fim, que, por sua vez, causa a ação, sendo uma relação recíproca. A satisfação dos clientes, por exemplo, nem sempre resulta em bons resultados financeiros e comprovar esta ilação requer cálculos financeiros. É por isso que Nørreklit (2000) afirma que o BSC faz suposições inválidas, que podem levar à antecipação de indicadores de desempenho errados. Para além disso, as relações causa-efeito exigem um tempo de intervalo entre a causa e o efeito. Todavia, a dimensão tempo não é contemplada no BSC (Nørreklit, 2000).

Efetivamente, medir os efeitos de uma ação relacionada com novas e complexas atividades é problemático, pois é difícil estabelecer medidas de desempenho para atividades em que a organização tem pouca ou nenhuma experiência. Assim, a medição dos efeitos é, especialmente, difícil em empresas que têm de se adaptar, constantemente, a novas situações e em que a inovação é um fator relevante para a sua competitividade (Schoenfeld, 1991).

Igualmente, para Otley (1999), o mapeamento das relações de causa-efeito não é explícito no BSC. Este autor defende, ainda, que o BSC falha na ligação aos sistemas de recompensa, sendo o estabelecimento de sistemas de informação e de *feedback* dados adquiridos (Otley, 1999).

Nørreklit (2000) acusa também, bem como Neely *et al.* (2002), os autores do BSC de excluírem alguns *stakeholders* como os fornecedores, o Estado, os intervenientes institucionais e, ainda, as redes de negócios. Mesmo considerando a hipótese de colocar mais perspetivas, Kaplan e Norton (1996) não explicitam como adicioná-las na cadeia de relações de causa-efeito. Para além disso, Nørreklit (2000) afirma que o BSC não tem em consideração qualquer incerteza, ou bloqueio à estratégia, medindo, apenas, o necessário para definir a estratégia. Outro argumento que Nørreklit (2000) utiliza contra o BSC é que este não garante o enraizamento

organizacional e ambiental, fazendo com que não seja uma ferramenta válida de gestão estratégica.

Outros autores que criticam o BSC são Ballantyne e Brignall (1994), que consideram que aquele sistema não proporciona nem um mecanismo para a manutenção da relevância das medidas definidas, nem realiza uma integração entre o nível de topo, o BSC estratégico, e as medidas do nível operacional. Adicionalmente, para Rillo (2005), as maiores limitações da metodologia tradicional do BSC consistem:

- Nas relações de causa-efeito que não são de causalidade perfeita;
- Na medição não adequada do ambiente externo e de alguns *stakeholders*;
- Na dificuldade em implementar a estratégia através da abordagem *top-down*;
- Na falta de adequação às PME.

Aquando da sua implementação, para o mesmo autor, falta ao BSC a constante necessidade de revisão dos fatores externos. As suas pesquisas mostram, ainda, que quando a iniciativa de mudança na empresa parte dos seus níveis hierárquicos inferiores, é forte o impacto sobre a formulação da estratégia e a probabilidade de sucesso da mudança aumenta (Rillo, 2005).

Rompho (2011) julga, por sua vez, que um BSC mal concebido pode levar ao falhanço da sua implementação na organização pois:

- A existência de poucas medidas em cada perspetiva não conduzirá a um balanceamento entre indicadores de resultado e de desempenho;
- A profusão de medidas, sem identificar as principais, levará a empresa a perder o foco e a ser incapaz de encontrar uma ligação entre os indicadores;
- A seleção aleatória das medidas, sem triagem prévia das que estão ligadas à estratégia, redundará em fracasso.

Para Kaplan e Norton (2001), o BSC também pode falhar devido ao processo, opinião corroborada por Rompho (2011), consistindo em:

- Não existir comprometimento da gestão de topo;
- Envolver poucas pessoas;
- Manter o BSC apenas na gestão de topo;
- Desenvolver demasiado o processo;

- Tratar o BSC como um projeto de medição estanque;
- Considerar o BSC como projeto de sistemas;
- Contratar consultores inexperientes;
- Utilizar o BSC apenas para compensação.

Segundo Rompho (2011) e Nørreklit (2000), o fator subjacente a estas falhas é a comunicação ineficaz na organização, significando que nem todos os colaboradores entendem o conceito, podendo até oferecer oposição. Esta questão está patente em investigações suecas (Olve *et al.* 1997), que concluíram que quando o BSC falha é porque existe, de facto, uma comunicação ineficaz.

2.2.1.5 *Balanced Scorecard vs. Tableau De Bord*

O sistema de gestão de desempenho *Tableau de Bord* (TDB) surgiu em França, em 1930, tendo sido desenvolvido por engenheiros, que procuravam formas de melhorar os seus processos de produção, através da análise das relações de causa-efeito, entre as ações e o processo de desempenho. Posteriormente, este sistema foi aplicado ao nível da gestão de topo, para fornecer um conjunto de indicadores que ajudasse a monitorizar o progresso do negócio, compará-lo com as finalidades e tomar as medidas corretivas (Epstein e Manzoni, 1998). Estes investigadores franceses salientam que o TDB tem de ser desenvolvido no contexto da "missão" e da "visão" de cada departamento, transformando-se nos seus "objetivos". Cada departamento teria, então, o seu conjunto de *Key Performance indicators* (KPI). Para estes autores, o TDB descreve tanto o atual desempenho dos departamentos, como a comparação com o desempenho do período anterior, fornecendo, assim, quatro tipos de benefícios:

- Proporciona a cada gestor uma periódica e sucinta visão global do desempenho de cada departamento, possibilitando-lhe a tomada de decisões com um reduzido número de indicadores;
- Informa qual o nível seguinte de desempenho dos departamentos;
- Impulsiona cada departamento a posicionar-se no contexto da estratégia e nas respetivas responsabilidades, correspondendo os KPI's aos fatores críticos de sucesso;
- O TDB da empresa, e a sua aplicação nos departamentos, ajuda a estruturação das atividades de gestão e direciona o foco e as ideias.

O BSC, por sua vez, segundo Kaplan e Norton (1996c) tem quatro características fundamentais, que diferem do TDB:

- Um único documento fornece uma visão completa do desempenho da empresa;
- O documento deve ser curto e estar interligado às informações detalhadas do sistema;
- Agrupamento dos indicadores em quatro perspetivas de desempenho da empresa;
- Os indicadores devem ir ao encontro da visão e da estratégia da empresa, ou do departamento, pelo que a sua seleção deve ser criteriosa e baseada em objetivos previamente definidos.

Tanto no BSC como no TDB, os indicadores integrados nas diferentes perspetivas devem ser adaptados às circunstâncias de cada empresa. Ambos os modelos podem ser desenvolvidos em cascata, personalizando os departamentos quer através da identificação do seu próprio conjunto de indicadores de desempenho acionáveis, quer alinhando os departamentos à visão e às estratégias globais da empresa (Epstein e Manzoni, 1998).

Para além disso, o TDB descreve e aponta inúmeros indicadores de desempenho de modo exaustivo, em vez de seleccionar os indicadores que possam espelhar a visão e as estratégias subdivididas nos departamentos, sendo, por isso, mais longo do que o BSC. Salienta-se, ainda, que o TDB não tem em consideração medidas mais recentes, como aquelas direccionadas aos clientes. Na prática, os gestores franceses apenas utilizaram o TDB como um instrumento de apoio à gestão à distância, não o utilizando como um auxílio no agendamento de reuniões (Epstein e Manzoni, 1998).

Epstein e Manzoni (1998) reconhecem, ainda, que o TDB é similar ao BSC ao nível conceptual, mas na prática difere e é mais limitado do que o segundo sistema. Bessire e Baker (2005) também partilham da mesma opinião e afirmam que há uma complementaridade entre o TDB e o BSC, mas acrescentam que o segundo sistema carece de uma dimensão política clara e não ambígua de controlo de gestão, missão, visão, valores e fatores-chave de sucesso. Tal pressuposto reduz a possibilidade de existir uma transmissão eficaz na empresa e, sem a ajuda de empresas de consultoria, há pouca probabilidade do BSC mostrar a sua eficácia na produção dos benefícios defendidos por Kaplan e Norton (Bessire e Baker, 2005).

2.2.2 AS PME

2.2.2.1 A sua caracterização

Para uma empresa ser considerada PME tem de se enquadrar nos parâmetros específicos, patentes na tabela 1:

<i>Critérios</i> <i>Categoria</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

Tabela 1 – Definição de PME pela Comissão Europeia (fonte: adaptado dos critérios ditados pela Comissão Europeia)

As PME diferem das grandes empresas nas seguintes características (Addy *et al.*, 1994; Burns e Dewhurst, 1996; Ghobadian e Gallear, 1997; Appiah-Adu e Singh, 1998; Berry, 1998; Marri *et al.*, 1998; O'Regan *et al.*, 1998; Haywood, 1999; Russo, 2006; Marques, 2012):

- Gestão personalizada, com pouca delegação de autoridade;
- Grande limitação de recursos de gestão (humanos e financeiros);
- Dependência de um limitado número de clientes e operações em mercados limitados;
- Predominância de empresas de capital fechado, não pertencentes ao mercado de ações;
- Estruturas simples e flexíveis;
- Elevado potencial inovador;
- Pensamento e ações reativas;
- Estratégias dinâmicas e informais;
- Possibilidade dos gestores serem também acionistas, ou sócios;
- Reduzido poder negocial com bancos, fornecedores e clientes de maior dimensão;
- Falta de informações públicas e auditadas (apesar de algumas terem as suas contas auditadas, obrigatoriamente);
- Dependência de uma, ou mais pessoas-chave (que, por vezes, é o empresário).

É de salientar ainda que, devido à estrutura incipiente das PME, os seus colaboradores, normalmente, possuem um maior número de funções e de responsabilidades, tornando-se, por isso, uma força de trabalho bem preparada e motivada (Hudson *et al.*, 2001).

Com efeito, pesquisas realizadas por Argument *et al.* (1997) demonstram que as PME que ligam as suas estratégias de negócios às operações conseguem superar a concorrência. Contudo, o valor de um sistema de medição do desempenho estratégico, apesar de ser largamente aceite pelos gestores das PME estudadas por Hudson *et al.* (2001), não é reconhecido, pois nenhuma daquelas empresas redesenhou e/ou atualizou o seu sistema atual, constituindo uma grande barreira ao seu desenvolvimento.

Já para Sousa *et al.* (2005), o maior obstáculo à introdução de novas medidas é a formação dos colaboradores, defendendo a relevância das medidas de formação dos colaboradores. Pelo contrário, pouca é a importância dada à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos ou processos. No geral, as medidas financeiras e as medidas relacionadas com os clientes foram indicadas como as mais importantes e as mais usuais (Sousa *et al.*, 2005).

2.2.2.2 As PME portuguesas

Tal como noutras economias globais, as PME portuguesas assumem-se como fulcrais na estrutura empresarial tanto pelo número de unidades de negócios, como pelo número de postos de trabalho e pelo volume de negócios que geram, a um ritmo mais rápido do que as empresas maiores (Marques, 2012).

Tal como já foi referido, em 2008 predominavam, em Portugal, as PME, representando 99,6% do seu tecido empresarial. Estas criam 75,2% de postos de trabalho e representam 56,4% do volume total de negócios (IAPMEI).

O estudo realizado por Frigo (2002) confirmou que nas PME portuguesas estudadas há um fosso: por um lado, entre o nível atual de conhecimento de medidas de desempenho e o seu grau de implementação e, por outro, entre os sistemas de medição de desempenho e a estratégia. Isto sugere que as medidas de desempenho podem não estar alinhadas, ou a contribuir para reforçar a estratégia das PME. Portugal tem assistido à gestão de curto prazo, descurando o sentido estratégico definido pela administração, resultando num fraco desempenho das PME (Frigo, 2002).

2.2.3 O BSC nas PME

Andersen *et al.* (2001) afirmam que as grandes e/ou complexas empresas utilizam o BSC como elemento de comunicação, ao passo que, em empresas menores, utiliza-se o BSC como base da gestão estratégica, ou seja, para a descrição dos objetivos e das prioridades estratégicas, que levam a consensos. Nas PME, muitas vezes, o desenvolvimento da estratégia é impulsionado pelo gestor, que, por vezes, é o próprio acionista da empresa (Rillo, 2005).

Com o desenvolvimento de um modelo de ligação estratégica, como o BSC, ajuda-se as PME a testarem a validade do modelo de negócio, compreendendo as suas necessidades estratégicas e operacionais, auxiliando-se, também, a identificar os objetivos fulcrais, para formar uma estratégia coerente, abrangendo todas as áreas dos negócios (Andersen *et al.*, 2001). Segundo Andersen *et al.* (2001), os benefícios, já mencionados pelos mesmos autores, são alcançáveis nas PME, sem ser necessário desenvolver um complexo e exigente regime administrativo de medição, utilizando, antes, o BSC e as suas medidas, como um quadro de referência informal, para abordar questões gerais de mudanças estratégicas e operacionais, decorrentes da procura da concretização dos objetivos de longo prazo.

Cima (1993) afirma que as PME costumam implementar apenas algumas partes dos sistemas de medição de desempenho, ou modificar os modelos, sem investigar, cuidadosamente, o impacto de tal modificação. Tenhunen *et al.* (2001) acrescentam, também, que é difícil envolver as PME em projetos de medição de desempenho, devido à falta de tempo disponível, ou à falta de envolvimento do gestor de topo; contudo, Russo (2006) afirma que a gestão flexível e informal das PME nem sempre converge com o alto formalismo e a complexidade dos sistemas de gestão, como o BSC. Rompho (2011) conclui, assim, que a causa mais frequente do fracasso do BSC em PME são as mudanças frequentes da estratégia. Outros autores ainda criticam, sob a perspetiva de uma PME, que, apesar de válido teoricamente, o BSC mostra ser irrelevante na adoção prática pelas PME, porque não tem em conta as suas limitações (Cook e Wolverton, 1995; Hudson *et al.*, 2001; Garengo *et al.*, 2005; Turner *et al.*, 2005; Hudson-Smith e Smith, 2007; Garengo e Bititci, 2007; Wiesner *et al.*, 2007) em termos de recursos, os quais se encontram focados nas operações diárias e não na formalização e na manutenção de estratégias (Garengo e Biazzo, 2012).

McAdam (2000) ainda encontrou potenciais problemas na aplicação do BSC às PME como, por exemplo:

- As PME atuam em mercados instáveis, obrigando à adaptação constante das estratégias;
- O desenvolvimento complexo e impessoal dos sistemas de medição de desempenho, sem atenderem às reais necessidades dos clientes;
- A exigência do BSC em envolver muitas pessoas, de vários níveis hierárquicos;
- A gestão das PME ser, muitas vezes, realizada integralmente por uma única pessoa, a qual pode, casualmente, ser ajudado, por alguns funcionários, que possuem outras tarefas diárias;
- Os procedimentos internos nas PME assumirem um carácter temporário e menos definido do que nas grandes empresas;
- A elevada flexibilidade, que pode comprometer a implementação dos procedimentos e de ferramentas como o BSC.

Por outro lado, McAdam (2000) e Russo (2006) também reconhecem benefícios na utilização do BSC nas PME, tais como:

- Facilitação da discussão e a gestão de objetivos estratégicos com os recursos da entidade;
- Melhoria da eficácia das PME, através de uma perspetiva mais alargada;
- Concentração na definição de metas e de medidas, quando realizadas numa abordagem mais informal, dada a estreita relação de proximidade entre os funcionários e os clientes;
- Melhoria do alinhamento da entidade com as necessidades dos clientes;
- Desenvolvimento dos recursos humanos, utilizando medidas como o treino pessoal, as remunerações, o reconhecimento e a satisfação dos funcionários;
- Maior comprometimento, compreensão e empenho por parte dos colaboradores, a todos os níveis, contribuindo para a aprendizagem e a inovação;
- Reorientação da empresa, realizada pelo gestor de topo, ou proprietário;
- Alinhamento e manutenção dos procedimentos, processos e medidas convergentes com a estratégia;
- Garantia de simplicidade, flexibilidade e baixo custo da estrutura, impedindo que a complexidade da estrutura hierárquica aumente demasiado;
- Resolução das dificuldades de comunicação e de coordenação, devido ao seu crescimento.

Na implementação do BSC nas PME, Marques *et al.* (2012) aconselham, primeiramente, um modelo mais simples, utilizando *software* como Excel, evitando-se, assim, custos de

investimento. Deve-se começar com o modelo BSC e as suas quatro perspetivas iniciais, sendo necessário, posteriormente, proceder à sua revisão e ajustamento gradual. Já os passos necessários ao processo da conceção são similares entre as empresas, mas a sua duração é menor nas PME (Andersen *et al.*, 2001).

Garengo e Biazzo (2012) defendem que, se, por um lado, há a necessidade das PME definirem os seus planos estratégicos, tendo grandes dificuldades em colocá-los em prática, por outro, o conhecimento desses planos não é generalizado e, normalmente, a metodologia de implementação assume, na prática, uma abordagem *top-down*, ou seja, parte da gestão de topo para a gestão operacional. Assim, estes autores propõem uma abordagem *bottom-top*, a fim de se implementar sistemas de avaliação e de gestão de desempenho nas PME, ou seja, os referidos sistemas começam no nível operacional, expressos em medidas de desempenho, normalmente utilizadas por cada indivíduo, tornando as visões estratégicas menos abstratas. Percorre-se, depois, os outros níveis hierárquicos e volta-se ao nível operacional, avaliando as medidas previamente identificadas (Garengo e Biazzo, 2012).

3. METODOLOGIA

Os objetivos do projeto-empresa recaem sobre o desenvolvimento de um BSC para uma PME de serviços. Assim, a metodologia de trabalho foi definida, a fim de responder a estes objetivos.

Este tipo de investigação está associado à adoção de uma posição filosófica interpretativa, que tanto pode ser positivista, como crítica, no âmbito das categorias de investigação sugeridas por Chua (1986). Este trabalho associa-se à posição interpretativa, pois procura esclarecer o modo como os fenómenos sociais – em que se inserem as práticas de contabilidade – são interpretados, compreendidos, produzidos e constituídos. Assim, a generalização estatística, usada na investigação quantitativa, não proporciona explicações para os casos específicos, como a qualitativa (Major e Vieira, 2009). Daí que se tenha escolhido a metodologia do tipo qualitativo, na medida em que é preciso considerar que os sistemas sociais devem ser tratados como fenómenos socialmente construídos, e não naturais.

Para tal, é necessário escolher os métodos de investigação, ou seja, as técnicas de pesquisa que permitem análises específicas, de acordo com a metodologia seguida. A escolha da investigação qualitativa, ou da quantitativa, depende do objetivo da investigação em causa, influenciando a forma como um investigador procede à recolha e à análise da informação. Diferentes métodos implicam diferentes capacidades e práticas de investigação, mas todos eles podem ser utilizados, em simultâneo, no mesmo estudo, pois os limites entre eles não são completamente nítidos (Major e Vieira, 2009).

Deste modo, como o objetivo deste trabalho é saber como é que uma ferramenta de contabilidade pode ser usada numa entidade, selecionou-se a entrevista, a observação, os textos e documentos, o áudio e o vídeo, como meios privilegiados para recolha de dados (Silverman, 1997, 2001). Esta é uma observação direta, participante e baseia-se na realização de um estudo de caso (Major e Vieira, 2009).

De acordo com Yin (2009), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, utilizando-se múltiplas fontes de evidência. Tal como na escolha do tipo de investigação, a tipificação dos estudos de caso deve ser efetuada atendendo, em primeiro lugar, aos objetivos que o investigador pretende alcançar e, só depois, às efetivas características dos estudos (Major e Vieira, 2009).

Kaplan (1998) definiu, então, uma metodologia que envolve a pesquisa de campo, a *action research*, a qual é utilizada neste projeto. Um dos seus objetivos é modificar e expandir a teoria emergente, à luz da prática adquirida durante a experiência, em que os investigadores se tornam eles próprios agente de mudança e ajudam a criar o fenómeno que não existia antes (Major e Vieira, 2009).

Assim sendo, após uma análise contextual do CG - os seus instrumentos, as causas dos problemas de CG e as suas formas - foi realizada uma análise comparativa entre os instrumentos TDB e BSC. Para o efeito, foram utilizadas referências bibliográficas relevantes, principalmente de autores como Kaplan e Norton. O BSC foi, então, o instrumento escolhido, porque aborda a visão e a estratégia de forma mais organizada e completa, através da sua incorporação nas quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton (1992) – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Para além disso, como o projeto se concentra numa PME, dada a sua predominância no tecido empresarial português, procurou-se informação para a implementação do BSC quer na generalidade das PME, quer nas PME portuguesas.

Com o propósito de enquadrar e aperfeiçoar o BSC na PME PS (nome fictício), realizou-se um diagnóstico e a apresentação desta empresa, no que diz respeito às análises externa e interna, a demonstração da sua estrutura, a definição da missão, da visão, dos valores e dos fatores críticos de sucesso. A fim de formular, clarificar e analisar a estratégia, foram utilizadas ferramentas de gestão, como a análise S.W.O.T. e o modelo das cinco forças de Porter.

Adicionalmente, para conceber o BSC, recorreu-se quer a conversas informais, quer a entrevistas aos colaboradores da empresa, em análise (anexo 1). Ainda se procedeu à consulta dos relatórios de gestão e de dados financeiros, desde 2009 até 2013, e à descrição de cada função, o que permitiu a realização do organigrama da empresa, inexistente até então.

No final este projeto, tecem-se algumas considerações sobre o trabalho em geral, contemplando as limitações sentidas, ao longo da sua realização, e apresentando sugestões para projetos futuros.

4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

A empresa PS, em análise, insere-se no setor de transportes pesados de mercadorias e situa-se em Ponta Delgada, Açores. Oferece serviços de transporte de carga, transporte de contentores de 20' e 40' pés em semirreboques com guas, aluguer de auto ligeiros e pesados (veículos basculantes) e de escavadoras giratórias com martelos e pás carregadoras frontais.

4.1 AS EMPRESAS AÇORIANAS E O SETOR DOS TRANSPORTES

As trocas comerciais, o transporte e o desenvolvimento económico estão estreitamente ligados entre si. Muitas questões relacionadas com o desenvolvimento económico assimétrico justificam-se, segundo a teoria económica, através da existência de vantagens inerentes a uma localização central. Opostamente, as regiões periféricas, tal como a RAA, apresentam características relativamente desfavoráveis, as quais inibem o seu desenvolvimento (Luz, 2001).

Deste modo, os custos de transportes constituem, muitas vezes associados à ausência de economias de escala, os custos diretos mais evidente da distância, em relação ao mercado. Neste âmbito, a eficiência dos transportes tanto é um requisito prévio para o desenvolvimento, como um elemento essencial no que respeita à mobilidade e à acessibilidade, seja a nível local, regional ou internacional. Tal situação corrobora o pressuposto de que nenhuma atividade económica floresce sem um sistema de transportes adequado (Luz, 2001).

Concretamente, o transporte pesado de mercadorias está condicionado à oferta e procura por outros quaisquer bens ou serviços cuja utilização, ou posse efetiva, envolve a utilização de um, ou mais meios de transporte (Luz, 2001).

Na generalidade das atividades ligadas ao transporte, existem diversos custos envolvidos, nomeadamente os internos e/ou externos, fixos ou variáveis, instantâneos ou cumulativos, locais ou globais. Por exemplo, a despesa com os combustíveis tanto corresponde a um custo interno, como a um custo variável (Luz, 2001).

Devido à dispersão geográfica do arquipélago, intensificam-se as movimentações de mercadorias, em especial em direção às ilhas de menor capacidade de produção. A distância, que separa as ilhas de Portugal continental, contribui para um elevado tráfego de mercadorias e de passageiros entre aquelas duas zonas do país (Luz, 2001).

Esta distância relativamente ao continente, por um lado, aliada à distância e dispersão entre as ilhas em si, por outro, gera a chamada “dupla insularidade”, que se traduz em maiores encargos para a economia açoriana (Luz, 2001).

Neste contexto, Santos (2011) afirma que uma região insular que tem um grau de autonomia política integrada num Estado continental, como a RAA, tem maiores oportunidades de diversificar a sua economia, de reduzir a dependência exterior, de partilhar e externalizar gastos públicos, de atenuar os efeitos prejudiciais dos fenómenos naturais e, assim, diminuir a sua vulnerabilidade económica, fomentando, deste modo, as suas vantagens comparativas e a eficiência/eficácia das suas empresas. Tal acontece porquanto têm acesso a um maior mercado, recebem mais fundos financeiros e aproveitam as economias de escala.

Saliente-se que as empresas transportadoras de mercadorias do continente (quer por via marítima, quer por via aérea) beneficiam da isenção de IVA (Imposto de Valor Acrescentado), no custo destes serviços.

Por sua vez, a Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada – Associação Empresarial das Ilhas de São Miguel e Santa Maria – realizou, em 2012, um inquérito à Atividade Empresarial que foi dirigido a uma amostra constituída pelos associados. Tendo em vista a análise dos dados recolhidos, definiu-se a amostra de acordo com os critérios de dimensão (apenas o do “volume de emprego”, excluindo-se os critérios financeiros definidos na Recomendação nº 2003/361/CE de 6 de Maio, como o volume de negócios anual e o balanço total) e do setor de atividade.

Os dados apurados, referentes à caracterização das empresas inquiridas, revelam que a maioria (69%) se assume como sociedades por quotas, com sede em Ponta Delgada (57%), tendo como atividade principal o comércio (46%), os serviços (26%), a construção civil (13%), a indústria (10%) e o alojamento, restauração e similares (6%).

Em relação à dimensão das empresas, destacam-se as micro e as pequenas empresas, com 49% e 42%, respetivamente. As empresas de média dimensão representam 7% e as grandes empresas 2%. Saliente-se que as pequenas empresas, com 44%, e as micro, com 38%, foram as que mais realizaram investimentos em 2011-2012 (Censos 2011).

4.2 A EMPRESA PS

Esta empresa PS é uma sociedade por quotas, fundada em dezembro de 1948, por dois sócios cujo objeto social consiste no “*exercício da indústria de transporte de carga em regime de aluguer, prestação de serviços a terceiros no âmbito da planificação, controlo, coordenação e direção das operações necessárias à execução das formalidades exigidas, assim como a atividade transportadora e a atividade de agente de navegação marítima e aérea*”.

4.2.1 A Constituição

Atualmente a empresa tem quatro sócios, três deles irmãos – António Cabral, João Cabral, Maria da Graça Garcia - e um sobrinho, João Pedro Cabral, sendo que a irmã é sócio-gerente. A empresa ainda é gerida, em parceria com a sócia-gerente, por outro sobrinho, Tiago Cabral. Nesta empresa não existem meios formais de comunicação e estes gerentes tomam todas as decisões de carácter financeiro, consultando o sócio maioritário, João Cabral, nas decisões de maior peso para a empresa. Na figura 3, é possível consultar o organigrama da empresa, para possibilitar uma melhor visualização do seu funcionamento.

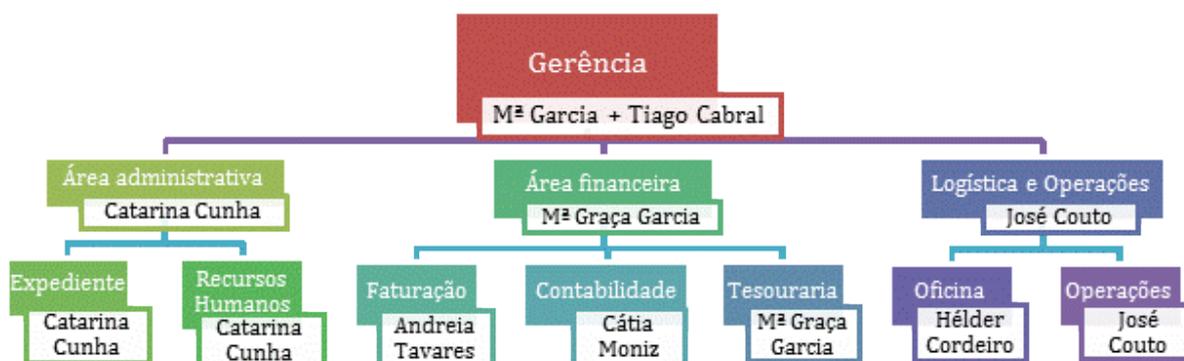


Figura 3 – Organigrama da PS (fonte: elaborado pela própria, no âmbito da realização da tese)

Este organigrama foi estruturado por funções, uma vez que os departamentos são constituídos, a partir da segmentação de atividades específicas (Teixeira, 2005). Trata-se, assim, de uma empresa de pequena dimensão, existindo uma delimitação de autoridade.

A PS possui, então, para além dos dois gerentes, mais três elementos que trabalham nos escritórios e cerca de 27 colaboradores, na área da Logística e Operações, havendo na secção de Operações quer operadores de máquinas, quer 20 condutores de veículos pesados. Assim

sendo, trabalham na PS um total de 32 pessoas. Algumas pessoas executam várias funções. Por exemplo, a sócio-gerente, M^a Graça Garcia, para além das funções de gestão inerentes ao cargo, é também a tesoureira e a chefe administrativa. A colaboradora Catarina Cunha, para além de ser responsável pelo expediente, é rececionista e responsável pelos recursos humanos.

4.2.2 O Volume de Negócios

Em relação aos negócios, foram feitos diversos investimentos, ao longo dos anos, levando a uma expansão da atividade, principalmente no triénio 2009-2011, em que o volume de negócios era superior ao atual, tal como se pode verificar na figura 4, devido à construção das obras das *Scut*, empreendimentos públicos, em curso na altura. É de salientar o volume de serviços solicitados à PS pela Cimpor, Indústrias de Cimentos, S.A. e a Cimentação – Cimentos dos Açores, Lda., sendo este último um dos maiores clientes fidelizados.

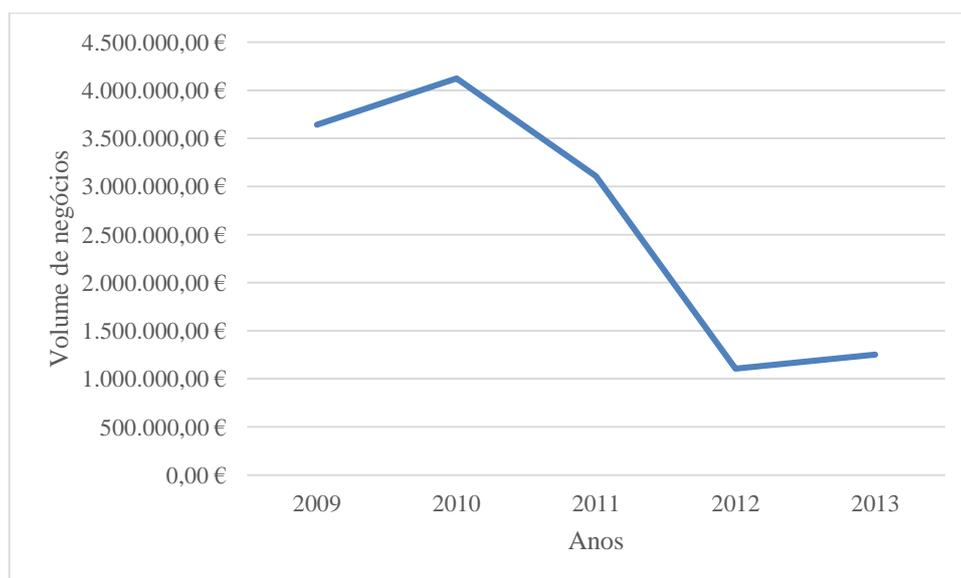


Figura 4 – Volume de negócios proveniente da prestação de serviços da PS (fonte: elaborado pela própria, no âmbito da realização da tese)

4.2.3 Os Equipamentos

Para tal volume de negócios, contribuiu, também, a posse de 98 equipamentos de trabalho operacional. Estes equipamentos contemplam 48 veículos, divididos entre tratores, pesados de mercadorias, ligeiros de mercadorias e um ligeiro de passageiros e, ainda, 50 máquinas entre reboques, semirreboques, empilhadores, trelas, cisternas, martelos, uma pá carregadora, uma máquina multifunções e um tanque de água.

4.2.4 O Controlo de Gestão

Segundo Jordan *et. al* (2011), existem várias fases na implementação de um CG. A fase em que se encontra a empresa em estudo é a fase 0, pois regista-se a ausência quase total de instrumentos de controlo de gestão, já que não existe um processo orçamental e as análises existentes dos custos e das margens são pontuais, realizadas, por norma, nas reuniões anuais. Nestas reuniões são debatidos dois documentos que sintetizam os planos de ação e os objetivos em termos económico-financeiros: a Demonstração de Resultados e o Balanço, ou seja, baseiam-se, apenas, na Contabilidade Geral obrigatória por lei. O orçamento de gestão poderia apoiar os gestores no processo de alcançar os objetivos definidos (Jordan *et al.*, 2011).

4.2.4.1 A análise S.W.O.T.

Para uma empresa poder prosperar e assumir-se no mercado deve saber do que é, ou não, capaz, de realizar e qual o contexto e as condições. É necessário, deste modo, definir objetivos e encontrar soluções, estrategicamente, de modo a aproveitar as oportunidades e a superar as ameaças.

Para tal, a análise S.W.O.T. é uma abordagem que integra quer a dimensão interna (Pontos Fortes e Fracos), quer a dimensão externa (Oportunidades e Ameaças), como está patente na figura 5.



Figura 5 – Análise SWOT da PS (fonte: elaborado pela própria, no âmbito da realização da tese)

4.2.4.1.1 Dimensão Interna

Pontos Fortes:

- Flexibilidade para satisfazer as necessidades dos clientes, em função das capacidades da PS;
- Prática de preços competitivos, face à qualidade dos serviços prestados;
- Comunicação eficiente e eficaz, pois é rápida e fluente entre departamentos e funções;
- Organização de toda a documentação necessária;
- Eficiência nos procedimentos internos, pois aquando da solicitação dos serviços, o ciclo operacional, entre departamentos, realiza-se de uma forma rigorosa e célere.

Pontos Fracos:

- Fraca liquidez, fazendo com que o risco financeiro seja considerável;
- Frota antiga e desgastada;
- Grande dependência de combustível;
- Gestão feita a curto prazo, sem processos de orçamentação anual.

4.2.4.1.2 Dimensão Externa

Oportunidades:

- A carteira de clientes é fidelizada, fruto das relações consolidadas, ao longo do tempo;
- Aumento do volume de vendas dos grossistas, alguns já clientes e outros potenciais, donos de cadeias de mercados de baixo preço.

Ameaças:

- Conjuntura económica, que limita quer a expansão a novos clientes, quer o aumento dos investimentos, nomeadamente de aquisição de nova frota;
- Área de atuação limitada, cingindo-se, apenas, à ilha de São Miguel;
- A chegada, em simultâneo, de vários porta-contentores, por via marítima, condiciona a operacionalidade e o levantamento dos contentores com a mercadoria de cerca de 90% da carteira de clientes;
- Mercado de construção estagnado, prejudicando fortemente a PS quer porque esta detém a exclusividade do transporte de clínquer (matéria-prima de cimento) entre o cais e a fábrica de cimento, quer porque condiciona o uso das máquinas que a PS possui, as quais estão, atualmente, inativas.

Deste modo, um dos fatores críticos de sucesso é a gestão do combustível, que tem vindo a sofrer sucessivos aumentos de preço, pois é um custo variável, conforme a quilometragem e o volume de vendas, representando a maior fatia dos custos totais da empresa. Outro fator crítico de sucesso a considerar é a fidelização dos clientes.

4.2.4.2 A análise segundo o Modelo das Cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças, desenvolvido por Michael Porter, serve para analisar, estruturalmente, o ambiente da concorrência, em que se insere a empresa, tal como mostra a figura 6.



Figura 6 – Modelo das Cinco forças de Porter da PS (fonte: elaborado pela própria, no âmbito da realização da tese)

A concorrência, segundo o sócio João Cabral, tal como noutros ramos, “*serve para motivar a empresa a priorizar as estratégias mais eficazes e eficientes, a fim de continuar a competir no mercado*”.

5. ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Este é o capítulo para o qual convergem todos os outros, já apresentados, uma vez que é nele que se encontra a conceção do BSC aplicada à PS, baseada no modelo sugerido por Kaplan e Norton.

Para a PS, o maior objetivo do BSC é a formulação, tradução e comunicação da estratégia, relacionando-a com as atividades operacionais da empresa. Deste modo, é um instrumento que ajuda a desenvolver o processo de liderança.

A partir do diagnóstico realizado, o BSC para a PS deve ser concebido de maneira a promover a gestão das variáveis, associadas aos fatores críticos e aos objetivos estratégicos definidos, aquando da sua implementação.

Para tal, pode utilizar-se a metodologia indicada pelos seus autores (Kaplan e Norton, 1996c). No entanto, a metodologia original adapta-se melhor às grandes empresas; por isso, é que Marques *et al.* (2012) recomendam às PME que utilizem, em primeiro lugar, um *software* como o *Excel*, recorrendo às quatro perspetivas iniciais, sugeridas pelos autores. Person (2009) afirma que, apesar de ter determinadas limitações, a aplicabilidade do *Excel* ao BSC poderá ser muito benéfica, pois trata-se de um programa barato, conhecido e usado pelos utilizadores, apresentando as soluções técnicas já incorporadas. As vantagens do uso desta ferramenta podem, ainda, ser potenciadas em casos como as PME, que detêm estruturas menos complexas, menos níveis hierárquicos e poucos utilizadores. Aquando da sua implementação, o BSC permite, também, à empresa avaliar os objetivos, redefinir metas e atualizar dados, sem despende demasiados recursos.

Nas restantes etapas, o processo é similar às grandes empresas; todavia, é até mais rápido e menos complexo nas PME, pois estas possuem estruturas mais simples e com menos colaboradores.

Deste modo, segundo Kaplan e Norton (2008), o primeiro passo é definir a dimensão política da PS, ou seja, a sua missão, a sua visão, os seus valores e a sua estratégia.

5.1 A MISSÃO, A VISÃO E OS VALORES

É com a definição da missão, da visão e dos valores que se começa o processo de *design* do BSC. Só depois é que se deve delinear a estratégia, baseada na razão de existência da empresa,

ou seja, a missão; no que pretende ser no futuro, que corresponde à visão, a qual se projeta nos valores defendidos pelos colaboradores (Kaplan e Norton, 2008). Estes três itens foram formulados, no âmbito da realização deste trabalho, e revistos pelos sócios, incluindo a sócio-gerente. Assim:

- Missão – *Trabalhar eficaz, eficiente e atempadamente para satisfazer as necessidades específicas dos seus clientes, a fim de manter a sua fidelização.*
- Visão – *Ser uma empresa reconhecida no mercado açoriano e expandir os seus negócios para outras áreas de atuação.*
- Valores:
 - *Eficácia: Satisfazer as necessidades dos clientes;*
 - *Eficiência: Gerir da melhor forma os recursos quer os físicos (a frota), quer os financeiros, de modo a maximizar a produtividade para satisfazer os clientes, ao melhor preço, tentando proteger o ambiente, através da recolha de óleos usados;*
 - *Responsabilidade: Promover uma condução defensiva, para proteger a propriedade do cliente e para evitar acidentes de trânsito;*
 - *Profissionalismo: Prestar o serviço mais adequado aos pedidos dos clientes.*

5.2 OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AS PERSPETIVAS

Tal como já referido anteriormente, cada objetivo estratégico enquadra-se numa perspetiva, sugerida por Kaplan e Norton (1992), do BSC. Assim, foram definidos vários objetivos estratégicos da PS e colocados nas perspetivas correspondentes, tendo sempre em consideração a missão, a visão e os valores da empresa.

5.2.1 Perspetiva Financeira

Nesta perspetiva, encontram-se os fatores associados aos objetivos de natureza financeira que, na PS, são:

- Rendibilidade – Manter a rendibilidade dos capitais próprios (F1)

Sendo uma PME com fins lucrativos, mas em que os resultados, após os impostos, nem sempre são positivos, uma das estratégias de sustentabilidade é a não distribuição de dividendos, prática que já vem sendo seguida, há alguns anos. Assim, um dos objetivos é, naturalmente, a rendibilidade.

- Crescimento – Aumentar as vendas (F2)

Sendo notória a retração no setor, é necessário aumentar as vendas, através da procura de novas áreas de negócios, uma vez que o mercado atual está praticamente estagnado.

- Resultado – Conter os custos variáveis (F3)

A racionalização dos recursos financeiros é uma das grandes preocupações da PS, pois reflete-se no seu resultado líquido. Nesta empresa, a maior fatia de custos diz respeito aos combustíveis. No entanto, como a sua flutuação constante é uma variável não controlável pela empresa – variável exógena – é relevante manter baixos os outros custos variáveis, não descurando, todavia, o controlo sobre os gastos com combustíveis.

5.2.2 Perspetiva de clientes

Na perspetiva dos clientes, realçam-se fatores relacionados com o mercado da empresa em estudo, a partir dos quais se definiu os seguintes objetivos:

- Retenção – Manter os negócios com os atuais clientes (C1)

Com o fator da retenção, o que se pretende é a manutenção dos negócios e parcerias com os clientes já existentes, podendo, eventualmente, registar-se o aumento do volume de negócios, devido ao crescimento do volume de negócios de alguns deles.

- Diversificação – Aumentar o número de novos clientes (C2)

Tendo em consideração a escassez da procura e o quase esgotamento do mercado de transportes terrestres de mercadorias, é essencial procurar diversificar o mercado. Para tal, a empresa tem em construção um aterro de inertes que, a longo prazo, será utilizado para depositar resíduos sólidos resultantes de materiais de construção. Como se sabe, é exigido às construtoras, por lei ambiental, que depositem os seus resíduos num aterro, tendo que pagar por isso. Assim, a posse deste aterro facilitará o depósito dos resíduos aos seus parceiros e clientes da PS.

- Satisfação – Elevar o nível de satisfação do cliente (C3)

A satisfação do cliente é, naturalmente, um dos indicadores mais requisitados na maioria das empresas. Como tal, é necessário medi-lo, através da criação de um índice de satisfação do cliente.

5.2.3 Perspetiva dos processos internos

É nesta perspetiva que se encontram tantos os fatores, como os objetivos estratégicos correspondentes à natureza interna da PS, que são:

- Custo – Conservar e manter os atuais ativos fixos tangíveis a baixo custo (P1)

Como não é possível controlar os custos dos combustíveis, e alguma da frota e das máquinas existentes já se encontram desgastadas, torna-se necessário avaliar os custos de manutenção (pois têm, também, algum peso nos custos totais), de forma a mantê-los baixos, até se verificar a necessidade de adquirir algum equipamento novo.

- Pontualidade – Cumprir prazos de entrega (P2)

Apesar de nem sempre haver prazos formais ou contratualizados para cumprir, há clientes que exigem prazos informais, os quais são mencionados, cabalmente, aquando da solicitação dos serviços da PS. Deste modo, este fator também é relevante para satisfazer o pedido dos clientes.

- Qualidade – Prestar o melhor serviço ao cliente, preservando a sua propriedade (P3)

É exigido por lei que toda a carga transportada a granel, nomeadamente areias e clínquer (matéria para fazer cimento), deve de ser devidamente coberta, normalmente com uma rede, para que não ocorra derrames da mercadoria quer por influência da própria condução, quer pelas condições climáticas. Assim, para além de preservar a propriedade dos clientes, evita-se a poluição do ar e dos solos. É de salientar que a trama da malha da rede a utilizar deve ter em conta a mercadoria transportada. Só assim se encontra dentro da conformidade, ou seja, cumpre os preceitos determinados pelo tipo de carga.

5.2.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Nesta perspetiva, realçam-se os fatores relacionados com os ativos intangíveis da empresa, como, por exemplo, os colaboradores, o *know-how* e os sistemas de informação. A esses fatores também estão ligados os respetivos objetivos estratégicos, que influenciam toda a organização:

- Segurança – Não ter acidentes de trabalho (A1)

Nos setores da construção e das obras públicas, onde a PS opera, a segurança assume uma grande importância, devido ao tipo de equipamentos utilizados e à natureza dos trabalhos a realizar.

- Formação – Formar os colaboradores para as novas regras do código de estrada e para a condução defensiva (A2)

Relativamente à segurança, é necessário que os condutores das máquinas e veículos tenham algumas ações de formação em áreas tão diversas como a condução defensiva e as novas regras do código de estrada, nomeadamente, as relacionadas com o setor em questão.

5.3 O MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico serve, como já foi referido anteriormente, para estabelecer ligações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos previamente definidos. Só assim, é possível identificar um fio condutor e estabelecer uma lógica estratégica entre as várias áreas da empresa. Assim, o mapa estratégico da empresa em estudo pode ser visualizado na figura 7, tendo sido elaborado com base nas perspetivas e no mapa sugeridos por Kaplan e Norton (1992, 2000). O mapa pode, então, auxiliar na comunicação da estratégia da empresa a todos os seus colaboradores, servindo, também, para a tradução e a clarificação da sua visão, começando de cima para baixo, ou seja, iniciando-se no destino final – o desempenho financeiro - e seguindo pelos meios para o atingir. No seu todo, cumpre, deste modo, a estratégia da PS.

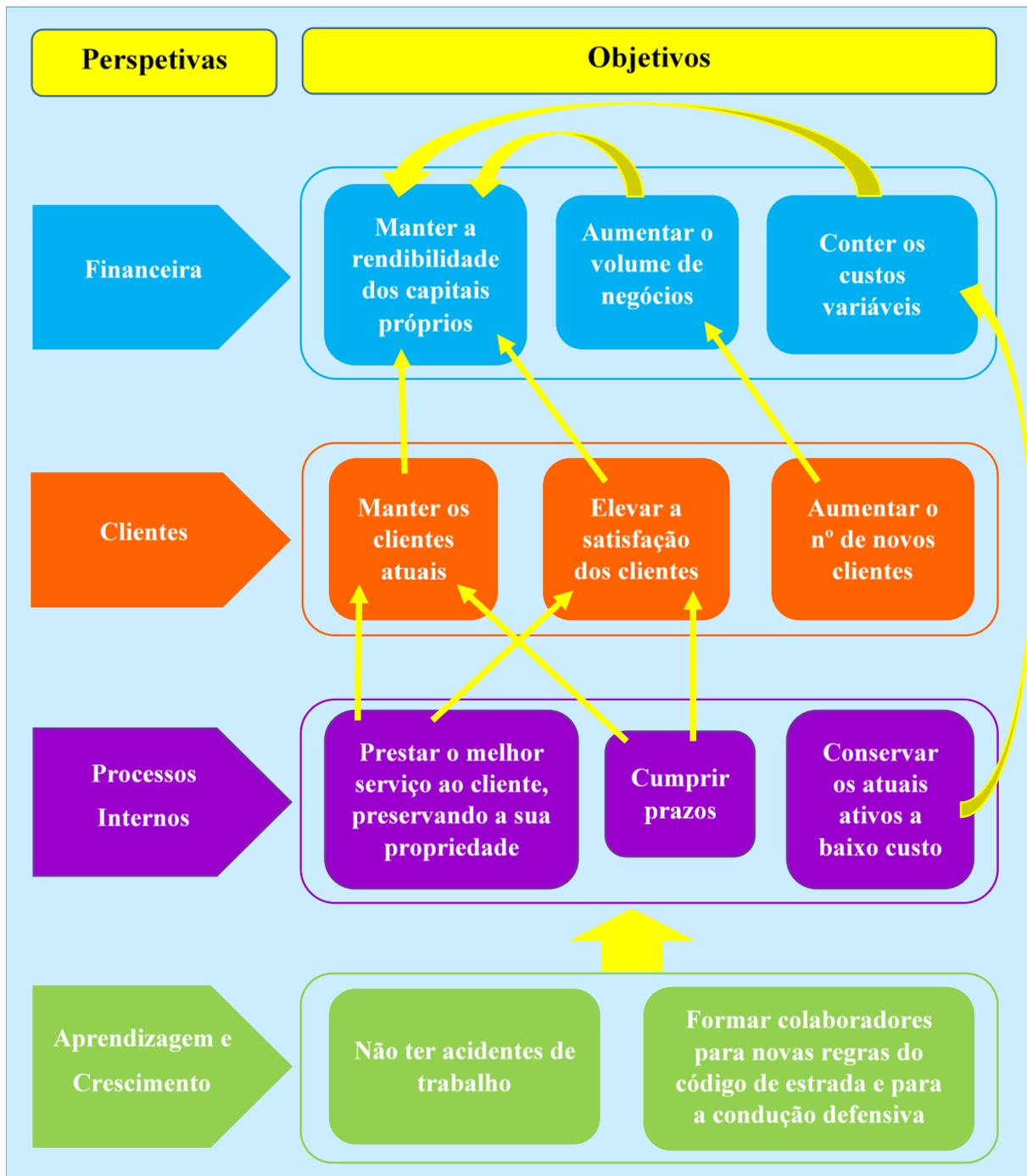


Figura 7 – Mapa estratégico da PS (fonte: elaborado pela própria, no âmbito da realização da tese)

5.4 OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Há quem defenda, como já foi referido anteriormente, que a conceção do mapa estratégico seja autónoma, relativamente, à conceção do BSC. No entanto, neste projeto, pressupôs-se que a metodologia da conceção do BSC integre estes dois *outputs*, vale dizer, o mapa estratégico e o *scorecard*. Este último deve conter os indicadores-chave de desempenho (KPI's), a partir dos quais são definidas as metas e se executa a respetiva monitorização.

Uma vez que este trabalho incide sobre uma PME, normalmente, é suficiente definir um só conjunto articulado de indicadores, sendo que os indicadores escolhidos devem ser decisivos para a avaliação do grau de cumprimento da estratégia definida pela empresa (Russo, 2006). Para a PS, foi escolhido um conjunto de indicadores, conforme as necessidades estratégicas da empresa, a fim de permitir que a administração consiga tirar proveito dos fatores críticos de sucesso. Este conjunto foi, então, aprovado pela sócia-gerente, após a sua realização.

Para se quantificar e relativizar a importância concedida a cada elemento do BSC, é necessário proceder à definição de uma ponderação para cada um, atribuindo-se, assim, ponderações percentuais para as perspetivas, para os objetivos estratégicos e para cada indicador. Realce-se que as ponderações utilizadas neste trabalho foram aproximadas, não sendo totalmente exatas, pois são o resultado das indagações feitas à sócia-gerente, acerca da relevância atribuída a cada item do BSC. Note-se que a ponderação de cada indicador possibilita a análise da sua contribuição para o sucesso do objetivo. Por sua vez, o conjunto de ponderações dos indicadores, integrados num objetivo, permite avaliar o sucesso da perspetiva; consequentemente, o conjunto dos *scorings* das perspetivas contribui para o sucesso do BSC em vigor. Deste modo, aquando da monitorização do BSC estratégico poder-se-á compreender que perspetivas, objetivos e indicadores têm maior impacto para o alcance das metas definidas.

Neste contexto, apresenta-se a tabela 2, que contém as informações já explicitadas pormenorizadamente, de uma forma resumida.

Perspetivas	Fatores	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Fórmulas de cálculo	Uni.	Peso	Responsável	Periodicidade
Financeira (30%)	Rendibilidade (30%)	Manter a rendibilidade dos capitais próprios (F1)	ROI	$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Ativo Económico}} * 100$	%	50%	M ^a Graça Garcia	Semestral
			EVA®	$(\text{ROI}-\text{CMPC}) * \text{Ativo Económico}$	€	50%	M ^a Graça Garcia	Semestral
	Crescimento (20%)	Aumentar o volume de negócios (F2)	Taxa de crescimento do volume de negócios	$\frac{\text{Vendas (N)} - \text{Vendas (N - 1)}}{\text{Vendas (N - 1)}} * 100$	%	100%	M ^a Graça Garcia	Semestral
	Resultado (50%)	Conter os custos variáveis (F3)	Peso dos custos variáveis	$\frac{\text{Custos variáveis}}{\text{Custos totais}} * 100$	%	100%	M ^a Graça Garcia	Quadrimestral
Clientes (30%)	Retenção (40%)	Manter os clientes atuais (C1)	Quota de mercado	$\frac{\text{Volume vendas empresa}}{\text{Volume vendas setor}} * 100$	%	100%	Andreia Tavares	Semestral
	Satisfação (25%)	Elevar a satisfação do cliente (C2)	Nº de reclamações	Nº de reclamações	Nº	50%	Catarina Cunha	Trimestral
			Índice de satisfação de desempenho	Nível Global de Desempenho	%	50%	Andreia Tavares	Trimestral
Diversificação (35%)	Aumentar o nº de novos clientes (C3)	Nº de novos clientes	Nº de novos clientes	Nº	100%	Andreia Tavares	Semestral	
Processos Internos (20%)	Custo (55%)	Conservar os atuais ativos fixos tangíveis a baixo custo (P1)	Peso dos custos de conservação e reparação	$\frac{\text{Custos conservação e reparação}}{\text{Custos totais}} * 100$	%	100%	M ^a Graça Garcia	Quadrimestral
	Pontualidade (20%)	Cumprir prazos de entrega (P2)	% Entregas dentro do prazo	$\frac{\text{Nº entregas dentro do prazo}}{\text{Nº total de entregas}} * 100$	%	100%	José Couto	Quadrimestral
	Qualidade (25%)	Prestar o melhor serviço ao cliente, preservando a sua propriedade (P3)	% Entregas dentro da conformidade	$\frac{\text{Nº entregas dentro da conformidade}}{\text{Nº total de entregas}} * 100$	%	100%	José Couto	Quadrimestral
Aprendizagem e crescimento (20%)	Segurança (60%)	Não ter acidentes de trabalho (A1)	Nº acidentes anuais	Nº de acidentes por ano	Nº	100%	Catarina Cunha	Semestral
	Formação (40%)	Formar colaboradores para novas regras do código de estrada e condução defensiva (A2)	Nº horas de formação realizadas anualmente	Nº de horas de formação realizadas por ano	Nº	100%	Catarina Cunha	Semestral

Tabela 2 – *Balanced Scorecard* da PS (fonte: elaborado pela própria no âmbito da realização da tese)

5.4.1 Considerações sobre alguns indicadores

A partir da análise dos indicadores selecionados, é necessário formular algumas considerações. No caso do fator de rentabilidade da perspetiva financeira e, consequentemente, do objetivo de manter a rentabilidade dos capitais próprios, optou-se por ter dois indicadores de desempenho, complementares entre si: o ROI e o EVA®. O primeiro é um indicador relativo, tendo a vantagem de ser comparável com a taxa de custo de capital; todavia, não garante o alinhamento dos objetivos estratégicos, uma vez que ao optar-se por um projeto com maior ROI, está a excluir-se outro projeto, que poderia ser relevante, apesar de apresentar um menor ROI. Já o indicador de desempenho EVA® é capaz de medir o valor criado para o investidor, em termos absolutos (Jordan *et al.*, 2011), sendo que a sua melhoria depende não só do aumento do volume de negócios, como, também, da redução de custos e ainda da gestão dos ativos económicos⁴, penalizando os negócios que necessitem de elevados níveis de investimento ou subutilização dos mesmos. Deste modo, os ativos económicos são calculados por:

Ativos Económicos: Ativos fixo médios + Stocks médios + Crédito médio a clientes – Crédito médio de fornecedores

Já o EVA® é calculado, utilizando o Custo médio ponderado de capital (CMPC), tal como sugere a tabela 2.

O CMPC, por sua vez, é calculado através da fórmula:

$$\text{CMPC} = \frac{E}{E+D} * \text{RE} + \text{RD} * (1 - t) * \frac{D}{D+E}, \text{ sendo:}$$

- E - a taxa de valor de mercado do capital próprio, que, por acaso, corresponde ao valor contabilístico do capital próprio, pois esta empresa não é cotada;
- D - o valor contabilístico do passivo (e não o de mercado, pela mesma razão);
- RE – rentabilidade do capital próprio;
- RD – custo do passivo ou da dívida;
- t – taxa de imposto sobre o rendimento.

⁴ Investimento associado a um negócio

5.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para que se possa prosseguir com os objetivos estratégicos, respetivos indicadores e metas, são necessárias diversas iniciativas estratégicas. Estas iniciativas consistem num projeto ou programa, com duração determinada, concebida de modo a colmatar uma lacuna no desempenho. Deste modo, foram sugeridas seis iniciativas estratégicas, que convergem com os objetivos estratégicos:

- Renegociar os contratos com os fornecedores, propondo aumento dos prazos de pagamento e/ou redução dos preços dos serviços e/ou produtos – I1;
- Criar um relatório de ocorrências, após a realização de um serviço de manutenção e/ou reparação, para averiguar as razões da sua origem – I2;
- Assegurar os critérios de pontualidade e de qualidade, através de folhas de serviço e de presença – I3;
- Desenvolver a comunicação interna e a partilha de informações sobre o desempenho da empresa, suportando a tomada de decisões – I4;
- Promover ações de formação, criando um plano anual de formação, de acordo com a oferta de entidades creditadas – I5;
- Definir os processos de avaliação do desempenho dos colaboradores, através da definição de um sistema de recompensas, que poderá ser esquematizado e realizado num ficheiro *Excel* – I6.

Saliente-se que, no caso das PME, o processo de planeamento de iniciativas não deverá ser muito formalizado, já que este tipo de empresas não possui suficientes recursos quer humanos, quer financeiros, para responder a todas as exigências.

No caso da PS, as iniciativas estratégicas foram concebidas de forma autónoma às perspetivas, não deixando de ir, contudo, ao seu encontro, pois uma iniciativa pode ter impacto em vários objetivos estratégicos.

Neste âmbito, foi criado um quadro com as iniciativas a desenvolver, dele constando, igualmente, os métodos e/ou indicadores e os responsáveis por cada iniciativa, como está patente na tabela 3.

Código	Iniciativa	Método / Indicador	Responsável	Orçamento	Meta
I1	Renegociar os contratos com os fornecedores	Proposta de aumento dos prazos de pagamento e/ou diminuição dos preços.	Tiago Cabral		
I2	Criar um relatório de ocorrências	Um ficheiro para cada equipamento, registando as suas manutenções e/ou reparações e os respetivos custos.	M ^a Graça Garcia		
I3	Assegurar os critérios de pontualidade e de qualidade	Entregas: % Dentro do prazo; % Dentro da conformidade	José Couto		
I4	Desenvolver a comunicação interna e partilha de informações	Reportar e registar os eventos mais relevantes tanto ao nível positivo, como ao nível negativo; Conhecer os procedimentos a seguir em situações futuras.	Gerência		
I5	Criar um plano anual de formação	Melhoria das competências	Catarina Cunha		
I6	Definir os processos de avaliação do desempenho dos colaboradores	Ficheiro <i>Excel</i> , com os vários tipos de recompensas e respetivo peso	M ^a Graça Garcia		

Tabela 3 – Iniciativas a desenvolver pela PS (fonte: elaborado pela própria, no âmbito da realização da tese)

5.6 MANUTENÇÃO DO BSC

Uma vez que a atualização dos indicadores tem periodicidades divergentes, propõe-se que o BSC geral seja atualizado, semestralmente, sendo acompanhado por uma reunião da Gerência. Não obstante, os indicadores deverão ser atualizados conforme descrito na tabela 2, pelos respetivos responsáveis, recolhendo informações dos relatórios e contas anuais; dos balancetes produzidos pelo programa de contabilidade instalado na empresa; dos relatórios e ocorrências quer das manutenções e/ou reparações, quer dos eventos em geral; das folhas de serviço dos colaboradores; do ficheiro *Excel* do mapa de recompensas e do plano anual de ações de formação realizadas. Estas informações deverão ser introduzidas num ficheiro *Excel*, criado para o BSC da PS.

Assim, para que as iniciativas se mantenham coerentes com os objetivos e, conseqüentemente, com os indicadores de desempenho, ambas as partes deverão estar interligadas. Deste modo, a tabela 4 evidencia que indicadores de desempenho serão influenciados por cada iniciativa.

Iniciativas / Objetivos estratégicos	F1	F2	F3	C1	C2	C3	P1	P2	P3	A1	A2
I1	X		X				X				
I2	X		X				X				
I3		X		X	X	X		X	X		
I4				X	X			X	X	X	
I5	X		X	X	X		X	X	X	X	X
I6								X	X		X

Tabela 4 – Matriz dos Objetivos e Iniciativas da PS (fonte: elaborado pela própria, no âmbito da realização da tese)

Após a introdução das informações recolhidas no ficheiro *Excel*, o BSC deverá assemelhar-se ao exemplo presente na tabela 5.

Perspetivas	Fatores	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Uni.	Peso	Base incidência	Meta	Resultado efetivo	Grau de alcance	Score objetivos	Score perspetivas	Score Total
Financeira (30%)	Rendibilidade (30%)	Manter a rendibilidade dos capitais próprios (F1)	ROI	%	50%			
			EVA®	€	50%			
	Crescimento (20%)	Aumentar o volume de negócios (F2)	Taxa de crescimento do volume de negócios	%	100%			
	Resultado (50%)	Conter os custos variáveis (F3)	Peso dos custos variáveis	%	100%			
Clientes (30%)	Retenção (40%)	Manter os clientes atuais (C1)	Quota de mercado	%	100%			
	Satisfação (25%)	Elevar a satisfação do cliente (C2)	Nº de reclamações	Nº	50%			
			Índice de satisfação de desempenho	%	50%			
	Diversificação (35%)	Aumentar o nº de novos clientes (C3)	Nº de novos clientes	Nº	100%			
Processos Internos (20%)	Custo (55%)	Conservar os atuais ativos fixos tangíveis a baixo custo (P1)	Peso dos custos de conservação e reparação	%	100%			
	Pontualidade (20%)	Cumprir prazos de entrega (P2)	% Entregas dentro do prazo	%	100%			
	Qualidade (25%)	Prestar o melhor serviço ao cliente, preservando a sua propriedade (P3)	% Entregas dentro da conformidade	%	100%			
Aprendizagem e crescimento (20%)	Segurança (60%)	Não ter acidentes de trabalho (A1)	Nº acidentes anuais	Nº	100%			
	Formação (40%)	Formar colaboradores para novas regras do código de estrada e condução defensiva (A2)	Nº horas de formação realizadas anualmente	Nº	100%			

Legenda:  ≥90%  Entre 50% e 90%  ≤50%

Tabela 5 – Exemplo de um possível BSC da PS (fonte: elaborado pela própria, no âmbito da realização da tese)

Materializando as fases anteriormente descritas, para o desenvolvimento do BSC é preciso garantir uma adequada operacionalização para não comprometer a eficiência e a eficácia do mesmo, como instrumento de melhoria estratégica. Neste contexto, Russo (2006) considera ser fundamental assegurar a:

- Liderança: por parte da Gerência, promovendo a visão e a estratégia a implementar com o auxílio do BSC e definir quem será o responsável pelo processo;
- Responsabilização: delegada por vários colaboradores, para cumprirem os seus objetivos, alcançando as metas e executando as iniciativas propostas;
- Comunicação: tal como já foi descrito na tabela 3, na iniciativa I4, é necessário fomentar a partilha de informações e conhecimentos entre os colaboradores da empresa;
- Mudança: todas as empresas precisam de estar alertas à mudança, exigindo um esforço contínuo para a melhoria do desempenho;
- Aprendizagem e crescimento: necessários a qualquer modelo de gestão, como o BSC.

Em suma, na prática, o BSC deverá ser analisado à luz das metas e dos objetivos propostos e, consoante o resultado dos *scorings*, exemplificados na tabela 5, deverão ser tomadas medidas para alcançar os resultados pretendidos.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO

6.1 CONCLUSÕES

Na conjuntura atual, marcada pela insegurança e pelos desequilíbrios sócio-económicos quer em Portugal, quer no resto da Europa, é necessário prestar atenção ao potencial do mercado nacional. Como as PME são o tipo de empresas com maior expressividade no tecido empresarial português, requerem, por isso, um trabalho mais apurado, principalmente ao nível das metodologias a aplicar, já que as suas características diferem das grandes empresas. No entanto, as características das PME que mais se evidenciam são a capacidade de inovar e de se adaptar, facilmente, às mudanças, dada a sua estrutura flexível.

Neste contexto, o objetivo essencial deste projeto foi auxiliar a gestão do desempenho de uma PME, através do desenvolvimento de uma ferramenta de gestão, como o BSC. Esta ferramenta, desenvolvida por Kaplan e Norton, no início da década de 90, assumiu-se, ao longo do tempo, como um sistema de gestão de desempenho e tem-se mostrado resiliente, através de estudos e de experiências, a fim de se incorporar na gestão das PME, e não só nas grandes empresas, para as quais tinha sido desenvolvido, inicialmente.

Assim, para alcançar os objetivos propostos, este projeto teve de passar por fases fundamentais, como o diagnóstico da empresa, permitindo a redefinição da missão, da visão e dos valores e uma análise quer das suas capacidades, quer do meio onde se encontra inserida. Deste modo, foram detetadas algumas falhas no sistema existente de controlo de gestão, que poderão ser superadas, com o recurso ao BSC e ao mapa estratégico concebidos, posteriormente, neste trabalho. A fim de se garantir as condições para a sua monitorização, foram definidos não só os indicadores de desempenho, mas também as iniciativas estratégicas, que auxiliam a prossecução daqueles indicadores.

Deste modo, a realização deste projeto permitiu concluir que o desenvolvimento e a construção do BSC são possíveis para as PME, sendo necessário proceder à sua adaptação e simplificação.

Para além disso, importa, também, demonstrar que o desenvolvimento do BSC na PS, permite:

- Clarificar a estratégia da empresa, através da definição da missão, da visão e dos valores;
- Beneficiar de um conjunto de indicadores simples e estruturados, interligados à estratégia da empresa e capazes de a monitorizar;

- O estímulo à criação de mecanismos, para que a empresa desenvolva um ciclo de gestão eficaz, que contribua para o seu sucesso;
- O estímulo à reflexão sobre as medidas relativas aos fatores críticos de sucesso do negócio e sobre a estratégia;
- Motivar e envolver os colaboradores na concretização dos objetivos, ao utilizar o BSC como instrumento de comunicação da estratégia.

Em conclusão, o projeto apresentado potencia vantagens para a empresa, ao associar objetivos estratégicos, baseados na dimensão política, às prioridades e à estratégia da empresa, impulsionando a aplicação eficaz de processos estratégicos de gestão.

6.2 LIMITAÇÕES

As maiores limitações para a conceção e respetivo desenvolvimento do *Balanced Scorecard* provêm do facto de a empresa ser uma PME, com limitações de metodologia de gestão e, ainda, limitações financeiras. Daí a importância do BSC, enquanto sistema de gestão de desempenho. Inicialmente, o *Excel* pode ser uma boa ferramenta para a sua implementação, já que a empresa não dispõe de recursos financeiros para subcontratar um consultor que a realize. Outra limitação que surgiu na realização deste trabalho foi a necessidade de confidencialidade. Há, ainda, a considerar que outra limitação sentida foi o espírito timorato dos membros da gerência, aliado ao receio inicial, face à conceção e implementação do próprio BSC, devido, essencialmente, aos fracos recursos financeiros da empresa. É de salientar, também, que a transmissão da mensagem estratégica pode ser uma limitação, se não for corretamente interpretada pelos colaboradores dos níveis inferiores.

6.3 SUGESTÕES FUTURAS

Como sugestão de investigações futuras, propõe-se a implementação do BSC e a análise dos resultados obtidos na PS. Para além disso, sugere-se o desenvolvimento do sistema de custeio baseado nas atividades, *Activity Based Costing* (ABC), desenvolvido por Kaplan e Cooper, na empresa estudada. Este sistema fidelizaria a informação sobre os custos a efetuar no setor dos transportes, fornecendo informações aos indicadores do BSC. Para além desta sugestão, seria interessante articular a implementação do BSC com a norma de qualidade ISO 9001, num único processo, já que ambos os sistemas têm pontos em comum.

7. BIBLIOGRAFIA

Referências Bibliográficas:

- Addy, C., Pearce, J. & Bennett, J. 1994. *Performance measures in small manufacturing enterprises: Are firms measuring what matters?* 10th National Conference on Manufacturing Research (Proceedings), 110-14, Taylor & Francis Publishing;
- Andersen, H., Cobbold, I. & Lawrie, G. 2001. Balanced scorecard implementation in SMEs: Reflection in literature and practice. *2GC Active Management*, 1-12;
- Appiah-Adu, K. & Singh, S. 1998. Customer orientation and performance: A study of SMEs. *Management Decision*, 36: 385-94;
- Argument, L., Harrison, D. & Wainwright, C. 1997. *Manufacturing strategy within the SME sector*. 13th National Conference of Manufacturing (Proceedings), 6-10, Glasgow Caledonian University, Glasgow;
- Atkinson, A., J. Waterhouse, & R. Wells. 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, 38: 25-37;
- Ballantyne, J. & Brignall, S. 1994. *A taxonomy of performance measurement frameworks*, Warwick: Warwick Business School;
- Berry, M. 1998. Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Plannig*, 3: 455-466;
- Bessire, D. & Baker, C. R. 2005. The French *tableau de bord* and the American balanced scorecard: A critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16: 645-664;
- Burns, P. & Dewhurst, J. 1996. *Small Business and Entrepreneurship*, London: Macmillan Press;
- CIMA. 1993. *Performance Measurement in the Manufacturing Sector*. London: CIMA;
- Chua, W. F. 1986. Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, 61: 601-632;
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. 2007. Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25: 266-282;
- Eccles, G. R. 1991. The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 131-137;
- Cook, R.A., & Wolverson, J.B. 1995. A scorecard for small business performance. *Journal of Small Business Strategy*, 6: 1-18;
- Epstein, M. & Manzoni, J. 1998. Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16: 190-203;
- Føllesdal, D., Walløe, L. & Elster, J. 1997. *Argumentasjonsteori, Språk Og Vitenslappsjilosoji*, Oslo: Universitetsforlaget;
- Frigo, M. L. 2002. Nonfinancial performance measures and strategy execution. *Strategic Management*, 6-9;
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. 2005. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7: 25-47;
- Garengo, P. & Bititci, U. 2007. Performance measurement in small and medium enterprises: An empirical study in Scottish Companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27: 802-825;

- Garengo, P. & Biazzo, S. 2012. Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23: 79-102;
- Ghobadian, A. & Gallea, D. 1997. TQM and organisation size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17: 121-63;
- Grady, M. W. 1991. Performance measurement: Implementing strategy. *Management Accounting*, 49-53;
- Gumbus, A. & Lussier, R. N. 2006. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44: 407-425;
- Haywood, B. 1999. *Software based supply chain links in SMEs in the North West*, Stimulating Manufacturing Excellence in SMEs (Conference Proceedings), University of Plymouth, Plymouth;
- Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21: 1096-1115;
- Hudson-Smith, M., & Smith, D. 2007. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106: 393-408;
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. 1998. Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 205-239;
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. 2011. *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora;
- Jiménez-García, G. & Batista-Canino, R. M. 2012. The impact of management control on performance in small and medium-sized accommodation enterprises: A literature review and suggestions for future research. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7: 467-475;
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard – Measures that drives performance, *Harvard Business Review*, 71-79;
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 134-147;
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996a. Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*. 53-79;
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996b. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74: 75-85;
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996c. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press;
- Kaplan, R. S. 1998. Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89-118;
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 167-176;
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15: 87-104;
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2003. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press;

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008. Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 1-18;
- Kaplan, R. S. 2010. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Harvard Business School*, 1-36;
- Kunda, Z. 1990. The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108: 480-498;
- Lewis, R. W. 1995. Measuring, reporting and appraising results of operations with reference to goals, plans and budgets, *Planning, managing and measuring the business: a case study of management planning and control at General Electric Company*, New York: The Controllwership Foundation;
- Luz, L. M. P. da. 2001. *Liberalização e serviço público no transporte marítimo regular de mercadorias: o caso do arquipélago dos Açores*. Tese de Mestrado, Universidade dos Açores, Ponta Delgada;
- Major, M. J. & Vieira, R. 2008. *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora;
- Marques, M. 2012. Strategic management and balanced scorecard: The particular case of small and medium enterprises (SMEs) in Portugal. *Business and Management Review*, 2: 50-62;
- Marri, H., Gunasekaran, A. & Grieve, R. 1998. An investigation into the implementation of computer integrated manufacturing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 14: 935-942;
- McAdam, R. 2000. Quality models in an SME context, a critical perspective using a grounded approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 305-323;
- Merchant, K. A. & Stede, W. A. V. d. 2007. *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Edinburgh: Financial Times Prentice Hall;
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. 2002. *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Grã-Bretanha: Financial Times Prentice Hall;
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11: 65-88;
- Olve, N. G., Roy, J. & Wetter, M. 1997. *Balanced scorecard – I svensk praktik*, Sweden: Liber AB;
- O'Regan, N., Ghobadian, A. & Liu, J. 1998. The need to rethink strategy in SMEs, *Stimulating Manufacturing Excellence in SMEs*, University of Sheffield, Sheffield, 225-233;
- Otley, D. 1999. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10: 363-382;
- Person, R. 2009. *Balanced Scorecards and Operational dashboards with Microsoft Excel*. Santa Rosa: Tor Consulting;
- Rillo, M. 2005. Fast balanced scorecard – Simplified method of building the balanced scorecard in small- and medium-sized companies. *Business and Management in Enterprises in Transition*, 171-186;
- Rompho, N. 2011. Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6: 39-46;
- Russo, J. 2006. *Balanced scorecard para PME*, Lisboa: Lidel;

- Santos, A. C. V. A. e. 2011. *A insularidade e as suas condicionantes económicas: O caso dos pequenos estados insulares em desenvolvimento*. Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa, Lisboa;
- Scapens, R. W. 2004. Doing case study research. In Humphrey, C. & Bill Lee. (Ed.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*: 257-279. Elsevier;
- Schoenfeld, H. M. 1991. Companies' managerial accounting and control in multinational companies: State of the art and unresolved issues. In Sørensen P. E. (Eds.), *New Perspectives in Management Accounting*: 57-106. Aarhus, The Aarhus School of Business;
- Sellenheim, M. R. 1991. Case company - Performance measurement. *Management Accounting*, 70: 50–53;
- Silverman, D. 1997. *Qualitative research: Theory, method and practice*. Londres: Sage Publications;
- Silverman, D. 2001. *Interpreting qualitative data*. Londres: Sage Publications;
- Simons, R., 2000. *Performance measurement & Control Systems for implementing Strategy*, Prince Hall;
- Sousa, S., Aspinwall, E., Sampaio, P. & Rodrigues, A. 2005. Performance measures and quality tools in Portuguese small and medium enterprises: Survey results. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16: 277-307;
- Tayler, W. B. 2010. The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: The effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *The Accounting Review*, 85: 1095 - 1117;
- Tenhunen, J., Rantanen, H., & Ukko, J. 2001. *SME - oriented implementation of a performance measurement system*. Proceedings of the 13th International Society for Professional Innovation Management Conference, Lappeenranta, Finland;
- Turner, T. J., Bititci, U. S. & Nudurupati, S. 2005. Implementation and impact of performance measures in two SMEs in Central Scotland. *Production Planning & Control*, 16: 135–151;
- Wiesner, R., McDonald, J., & Banham, H.C. 2007. Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management practices. *Journal of Management and Organisation*, 13: 1–29;
- Wiersma, E. 2009. For which purposes do managers use balanced scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20, 239–251;
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Outros recursos: Relatórios de Gestão de 2009 a 2013.

Recursos Online:

- <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/principal/homepage.htm>
- <http://estatistica.azores.gov.pt>
- www.comercioacores.com
- www.iapmei.pt
- www.ine.pt

8. ANEXOS

Anexo 1 – Formulário de Contato

Tipo de Contato:	Informal		Local:	PS
Visita	1	Duração: 60min	Data do contato:	2014-08-08
Telefone	917283652		Data atual:	2014-08-11
Outro			Entidade:	PS
Pessoa contactada:	M ^a Graça Garcia		Obs.	
Função / Cargo:	Sócio-gerente			

1 – Principais temas abordados neste contato

Averiguação de todos os serviços prestados pela empresa e quais os ativos tangíveis utilizados.

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos

Para o volume de negócios atual, contribuiu a posse de 98 equipamentos de trabalho operacional. Estes equipamentos contemplam 48 veículos, divididos entre tratores, pesados de mercadorias, ligeiros de mercadorias e um ligeiro de passageiros e, ainda, 50 máquinas entre reboques, semirreboques, empilhadores, trelas, cisternas, martelos, uma pá carregadora, uma máquina multifunções e um tanque de água.

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contato

O mercado de construção está estagnado, prejudicando fortemente a PS quer porque esta detém a exclusividade do transporte de clínquer (matéria-prima de cimento) entre o cais e a fábrica de cimento, quer porque condiciona o uso das máquinas que a PS possui, as quais estão, atualmente inativas.

4 – Novas questões ou aspetos a considerar nos próximos contatos

A missão, a visão e os valores implícitos na empresa.

Anexo 2 – Formulário de Contato

Tipo de Contato:	Informal		Local:	PS
Visita	2	Duração:30 min	Data do contato:	18-08-2014
Telefone	912271343		Data atual:	22-08-2014
Outro			Entidade:	PS
Pessoa contactada:	M ^a Graça Garcia		Obs.	
Função / Cargo:	Sócia-gerente			

1 – Principais temas abordados neste contacto

A missão, a visão e os valores implícitos.

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos

Missão – Trabalhar eficaz, eficiente e atempadamente para satisfazer as necessidades específicas dos seus clientes, a fim de manter a sua fidelização.

Visão – Ser uma empresa reconhecida no mercado açoriano e expandir os seus negócios para outras áreas de atuação.

Valores:

- Eficácia: Satisfazer as necessidades dos clientes;
- Eficiência: Gerir da melhor forma os recursos quer os físicos (a frota), quer os financeiros, de modo a maximizar a produtividade para satisfazer os clientes, ao melhor preço, tentando proteger o ambiente, através da recolha de óleos usados;
- Responsabilidade: Promover uma condução defensiva, para proteger a propriedade do cliente e para evitar acidentes de trânsito;
- Profissionalismo: Prestar o serviço mais adequado aos pedidos dos clientes.

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contato

4 – Novas questões ou aspetos a considerar nos próximos contatos

Análise SWOT – Pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças e o modelo das 5 forças de Porter.

Anexo 3 – Formulário de Contato

Tipo de Contato:	Informal		Local:	PS
Visita	3	Duração: 60 min	Data do contacto:	2014-08-25
Telefone	912271343		Data atual:	2014-08-25
Outro			Entidade:	PS
Pessoa contactada:	M ^a Graça Garcia		Obs.	
Função / Cargo:	Sócia-gerente			

1 – Principais temas abordados neste contato

Análise SWOT e Modelo das 5 forças de Porter.

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos

Análise SWOT

Pontos Fortes:

- Flexibilidade para satisfazer as necessidades dos clientes, em função das capacidades da PS;
- Prática de preços competitivos, face à qualidade dos serviços prestados;
- Comunicação eficiente e eficaz, pois é rápida e fluente entre departamentos e funções;
- Organização de toda a documentação necessária;
- Eficiência nos procedimentos internos, pois aquando da solicitação dos serviços, o ciclo operacional, entre departamentos, realiza-se de uma forma rigorosa e célere.

Pontos Fracos:

- Fraca liquidez, fazendo com que o risco financeiro seja considerável;
- Frota antiga e desgastada;
- Grande dependência de combustível;
- Gestão feita a curto prazo, sem processos de orçamentação anual.

Oportunidades:

- A carteira de clientes é fidelizada, fruto das relações consolidadas, ao longo do tempo;
- Aumento do volume de vendas dos grossistas, alguns já clientes e outros potenciais, donos de cadeias de mercados de baixo preço.

Ameaças:

- Conjuntura económica, que limita quer a expansão a novos clientes, quer o aumento dos investimentos, nomeadamente de aquisição de nova frota;
- Área de atuação limitada, cingindo-se, apenas, à ilha de São Miguel;
- A chegada, em simultâneo, de vários porta-contentores, por via marítima, condiciona a operacionalidade e o levantamento dos contentores com a mercadoria de cerca de 90% da carteira de clientes;
- Mercado de construção estagnado, prejudicando fortemente a PS quer porque esta detém a exclusividade do transporte de clínquer (matéria-prima de cimento) entre o cais e a fábrica de cimento, quer porque condiciona o uso das máquinas que a PS possui, as quais estão, atualmente, inativas.

Modelo das 5 forças de Porter:

- Poder Negocial dos fornecedores – Baixo:

Já existem poucos fornecedores, nomeadamente de material de desgaste rápido específico para a frota utilizada e ainda menos fornecedores de combustível, que é a maior fatia de gastos.

- Poder Negocial dos clientes – Médio:

A margem de lucro varia conforme o cliente e as suas especificações nos serviços;

- Ameaça de entrada de novas empresas concorrentes no setor – Baixa:

O investimento em frota é elevado, para além da exigência em termos legais, relativamente às licenças de circulação quer dos veículos, quer de certas mercadorias.

- Ameaça de produtos substitutos - Baixa:

É difícil haver serviços que substituam o transporte terrestre de grandes volumes físicos.

- Rivalidade entre os atuais competidores no setor - Média:

Apesar de existirem poucas empresas no setor, estas, também, conseguem fazer um preço competitivo e uma delas possui uma frota maior e está integrada quer vertical, quer horizontalmente.

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contato

4 – Novas questões ou aspetos a considerar nos próximos contatos