

BALANCED SCORECARD EM PEQUENAS ENTIDADES: ESTUDO DE CASO

Amélia Maria Martins Pires¹

Marco Alexandre José Barreira

Escola Superior de Tecnologia e de Gestão – Instituto Politécnico de Bragança (Portugal)

RESUMO:

O objetivo deste trabalho é dar um modesto contributo para um maior conhecimento do BSC, quer ao nível do conceito quer da sua utilização, nomeadamente no que respeita ao seu contributo para o processo de aprendizagem numa pequena empresa. Foi desenvolvido com base numa metodologia de tipo qualitativa utilizando como método de investigação o estudo de caso. A recolha dos dados assentou em entrevistas e análise documental. Os resultados apontam dificuldades à sua implementação mas acreditamos que as vantagens compensam largamente os custos a suportar.

PALAVRAS-CHAVES: Balanced Scorecard, benchmarking, gestão de desempenho, avaliação de desempenho, processo de aprendizagem.

ABSTRACT

The aim of this paper is to give a modest contribution to a better understanding of the BSC's concept and its use, particularly for the learning process in a small entity. It was based on a qualitative methodology using research method as a study case. The collected data was based on interviews and documentary analysis. The results pointed out some difficulties in its implementation, however we do believe that the benefits are worth the incurred costs.

KEY WORDS: Balanced Scorecard, benchmarking, performance management, performance evaluation, learning process.

INTRODUÇÃO

Os avanços ímpares a que temos vindo a assistir ao longo das últimas décadas no plano tecnológico converteram a realidade e produziram, como consequência, novas necessidades. Os factores críticos de sucesso foram alterados pelo que o que avaliar e como também se alterou, tornando obsoletos os tradicionais modelos de gestão e avaliação de desempenho nas organizações. A par disso, a intensificação do processo de globalização criou um ambiente de maior competitividade, exigindo das empresas capacidade para se ajustarem e lidarem com os novos desafios. A empresa, entendida como uma consequência da envolvente e em permanente interacção com esta, fará da sua capacidade para se adaptar a estes novos condicionalismos o elemento crucial, quando não mesmo vital, da sua própria sobrevivência.

A era industrial, assente maioritariamente em activos tangíveis, deu lugar à era do conhecimento, fortemente caracterizada pelo domínio de recursos intangíveis, de que são exemplo a

¹ Responsável. Pessoa a contactar.

qualidade (de produtos e serviços), a satisfação dos clientes ou a eficiência ao nível dos processos, pelo que a medição do desempenho empresarial a partir de indicadores de natureza eminentemente financeira vem-se manifestando insuficiente e inadequada. Enquanto os activos tangíveis afectam o desempenho financeiro de forma directa com os intangíveis raramente assim acontece. Os intangíveis não só produzem um efeito indirecto, em resultado de uma cadeia de relações de causa-efeito, como não criam valor por si só, precisando ser combinados com outros activos e alinhados com a estratégia da empresa. Por exemplo, investimentos em formação de recursos humanos de nada servirão se não forem combinados com investimentos em ferramentas tecnologicamente avançadas. Ou seja, nenhuma empresa poderá atribuir valor aos seus recursos humanos de forma isolada, por muito qualificados e motivados que eles se encontrem, porque esse valor apenas se poderá encontrar de forma integrada e no contexto da sua estratégia empresarial. Neste sentido, aquilo que a empresa deverá medir é se esses recursos se encontram suficientemente treinados e motivados para atingirem os seus objectivos específicos.

Quão valiosa é a cultura empresarial que permite que os funcionários entendam que têm que acreditar na sua organização, missão e valores essenciais? Será mais importante melhorar as habilidades de todos os empregados ou concentrarmo-nos apenas naqueles que ocupam os lugares chave? Qual o retorno do investimento num sistema de gestão do conhecimento ou numa base de dados sobre um novo cliente? Medir o valor destes intangíveis é uma necessidade. Mas é mais simples dizer do que fazer. Tal valorização é o Santo Graal da contabilidade (Norton & Kaplan, 2004b).

Recursos humanos habilitados e cultura organizacional valem, para muitas empresas, muito mais do que os seus activos tangíveis porque são estes que, ao contrário dos activos físicos, lhe conferem uma poderosa fonte de vantagem competitiva. Ainda que resulte difícil a sua medição numa base autónoma, consequência das suas características, parece por demais evidente que são eles que apontam o caminho para uma nova abordagem – como os activos intangíveis agregam valor à empresa. Por isso, encontrar uma medida que permita estimar o valor dos recursos intangíveis permitiria avaliar e gerir a posição competitiva das empresas não só com maior facilidade como também com maior rigor.

Neste sentido, foram surgindo diferentes tentativas de resposta, de entre as que se conta o Balanced Scorecard (BSC), apresentado no início dos anos noventa do século XX por Norton e Kaplan como uma tentativa de resposta à manifesta incapacidade dos indicadores financeiros para medirem as actividades geradoras de valor. Surge-nos definido como uma ferramenta de gestão que oferece uma visão global e integrada do desempenho, ao agregar à tradicional perspectiva financeira as perspectivas de clientes, de processos e de aprendizagem e crescimento, ou seja, como e em que medida os investimentos em recursos intangíveis estão a criar valor para a empresa.

Medir o retorno dos investimentos em recursos intangíveis equivale a avaliar se esses investimentos estão alinhados com a estratégia empresarial. Se a empresa tiver uma boa estratégia então os seus recursos intangíveis criam valor, se, pelo contrário, tais recursos não se encontram alinhados com a estratégia ou se esta falha não haverá criação de valor, por elevados que sejam os investimentos neles realizados (Norton & Kaplan, 2004b). O BSC, ao permitir fazer o acompanhamento dos resultados das acções desenvolvidas, permite mapear e associar indicadores de desempenho não financeiros com os indicadores financeiros e oferecer, de forma integrada, uma avaliação das diferentes perspectivas da empresa ao mesmo tempo.

A extensa literatura de que se dispõe sobre esta temática mostra a importância que tem sido dada a esta ferramenta, não só ao nível da discussão teórica dos seus fundamentos como dos resultados práticos da sua aplicação. Não se poderá ignorar, a este respeito, que o BSC foi inicialmente testado e desenvolvido para ser utilizado em organizações de dimensão significativa e com estruturas relativamente complexas. De acordo com Kaplan & Norton (2006), as empresas, em particular as de

grande dimensão ou integradas em grupos económicos, utilizam-no para alinhar as diferentes unidades de negócio com as áreas de suporte à estratégia corporativa. Já anteriormente, os mesmos autores (Kaplan & Norton, 1992), referiam que as empresas que têm registado bons resultados com a aplicação do BSC apresentam em comum os seguintes requisitos:

- Uma estratégia definida em função do BSC;
- Capacidade de traduzir e explicar a estratégia a toda a organização;
- Incorporação do BSC nos processos internos; e
- Suficiente capacidade de negociação dos gestores, assegurando um adequado conhecimento das metas e objectivos definidos.

Porém, e não obstante isso, é também nossa convicção que as exigências impostas pelo actual paradigma não parecem distinguir dimensão empresarial ou sector de actividade. As entidades de menor dimensão, à semelhança do que vem sendo as práticas das grandes empresas, não só devem profissionalizar a sua gestão como a devem fazer munir das melhores ferramentas para suportar o processo de tomada de decisão. E tanto mais assim deve ser quanto maior seja o nível de competitividade e exigência do sector de actividade onde estejam inseridas. Por outro lado, são estas entidades que caracterizam o tecido empresarial em muito países, de que Portugal é exemplo, representando 99,6% das unidades empresariais constituídas sob a forma de sociedades, das quais 97,3% são micro e pequenas entidades (IAPMEI, 2008).

É dentro deste quadro que se realiza o presente trabalho, através do qual procuraremos dar o nosso modesto contributo para um maior conhecimento do BSC, quer ao nível do conceito quer da sua utilização, nomeadamente no que respeita ao seu contributo para o processo de melhoria/aprendizagem numa pequena entidade. Para tanto, esta investigação, que utiliza uma metodologia de tipo qualitativa e interpretativa com base num estudo de caso compreende, para além desta introdução e das necessárias conclusões, um enquadramento teórico e uma componente metodológica. O enquadramento teórico inicia com uma abordagem à problemática da gestão da performance e da avaliação do desempenho, fundamentalmente centrada no BSC, nomeadamente no que respeita aos factores que ponderam ou determinam a sua utilização. Nesta dimensão, será discutido o conceito a partir da sua relação com a avaliação da performance organizacional e com os seus principais pilares. Prosseguimos com a componente metodológica onde, depois de uma breve caracterização da unidade de análise, explanaremos o processo de construção do modelo de análise e as hipóteses a testar, assim como o processo de recolha e tratamento de dados e a consequente análise e discussão de resultados.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

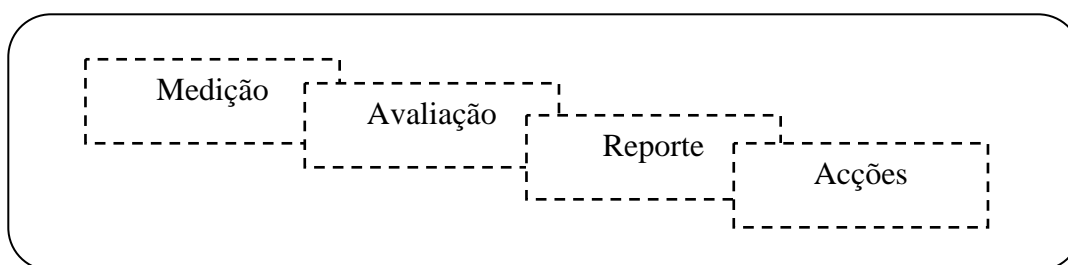
1.1. Gestão da performance e avaliação do desempenho organizacional

A gestão da performance compreende os processos que dentro de uma qualquer organização procuram traduzir a estratégia em resultados (Cokins, 2004). Respeita, portanto, a um sistema integrado que exige o alinhamento e comprometimento de toda a organização com a sua melhoria global. Para tanto, aglutina desde os mais tradicionais sistemas de medida, fundamentalmente centrados na medição dos valores tangíveis, aos mais contemporâneos, nascidos das necessidades criadas pela “nova economia”, que vêm colocar a tónica ou dar maior relevância à necessidade de valorizar e gerir os recursos intangíveis. Neste sentido, a gestão da performance e a avaliação do desempenho passou a ser uma temática recorrente na literatura da especialidade, onde têm sido apresentados diferentes instrumentos de medida, ainda que nem todos tenham merecido o mesmo destaque.

Em concordância, o processo de gestão da performance, que se ilustra na Figura 1, consubstancia uma sequência que inicia com a medição, prossegue com a avaliação e reporte e termina com um

conjunto de acções que tendem para a sua correcção/ou melhoria contínua, através de um sistema integrado que pretende proporcionar o conhecimento da realidade de toda a organização e a sua melhoria futura (Pinto, 2007).

Figura 1. Sequência da Gestão da performance



Fonte: Adaptado de Pinto (2007).

1.2. O emergir dos instrumentos de medição e avaliação do desempenho organizacional

As inovações em qualidade e o just-in-time introduzidos pelas empresas japonesas nas décadas de 70 e 80 do século passado vieram questionar, pela primeira vez, a liderança das indústrias ocidentais mais importantes. À época, não foram poucos os autores que vieram a público defender que as empresas ocidentais se focavam muito no desempenho financeiro de curto prazo, justificando em grande medida a sua complacência e resposta lenta à ameaça japonesa. Por outro lado, ganhou expressão um movimento suportado na necessidade de as empresas passarem a capitalizar os investimentos em recursos intangíveis com o objectivo de os relevar no balanço (Kaplan, 2010).

Se é verdade que os recursos intangíveis desempenham um papel importante no processo de criação de valor, sendo hoje o principal activo de muitas empresas, o seu reconhecimento como tal não é um processo assim tão linear, e menos ainda a sua mensuração para efeitos de relevação no balanço. Na maioria das vezes, estes recursos não são separáveis do contexto organizacional e estratégico e, quando o são, o seu valor não é facilmente mensurável porque dependente da organização ou de outros activos (tangíveis ou intangíveis) para criar valor. Ao contrário dos activos físicos ou financeiros, os intangíveis são diferentes e ponderam de forma diferente em cada situação. Por outro lado, e ao contrário dos activos tangíveis, os intangíveis não criam valor por si só (Norton & Kaplan, 2004b). O processo de criação de valor é multiplicativo e não aditivo, o que levou a que cedo se tivesse concluído que a solução para medir e gerir os activos intangíveis não passava pela informação financeira (Kaplan, 2010).

O BSC, que veio proporcionar a medição do desempenho empresarial a partir do equilíbrio entre objectivos de curto prazo e objectivos de médio e longo prazo, com base em indicadores financeiros e não financeiros, não foi, porém, pioneiro na utilização de indicadores não financeiros. Já na década de 50 do século XX, um grupo de trabalhadores da General Electric (GE) havia realizado um projecto para o desenvolvimento de medidas de desempenho para cinco unidades de negócio descentralizadas da GE. Também na mesma época, um grupo de professores da Graduate School of Industrial Administration, identificou, no seio empresarial, um conjunto de questões scorecard a que importava dar resposta, designadamente, estou a fazer bem ou mal?, quais os problemas para que devo olhar?, das diferentes formas de fazer o trabalho qual é a melhor?. Na busca de respostas exploraram o potencial da informação financeira e não financeira (Kaplan, 2010).

O BSC, que vem assentar nesta mesma metodologia, foi apresentado ao mundo no início dos anos 90, em resultado da publicação do trabalho “BSC: measures that drive performance“ (1992), da autoria de Norton e Kaplan, desenvolvido sob a convicção de que “If you can not measure it, you can

nort improve it” (Norton & Kaplan, 1992) e encontrando motivação na crença de Lord Kelvin Kaplan (2010):

“I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind.”

Inicialmente apresentado como um sistema de avaliação do desempenho, cujas medidas se encontram vinculadas à estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1993), passou a ser visto como um sistema de gestão estratégica onde as medidas, para além estarem vinculadas à visão e à estratégia, passam a estar ligadas umas às outras, numa relação de causa-efeito (Kaplan & Norton, 1996), estimando-se que ao longo dos últimos 15 anos tenha sido adoptado por milhares de empresas, públicas e privadas, incluindo organizações sem fins lucrativos (Kaplan, 2010).

Uma vez compreendidos os problemas associados à medição dos activos intangíveis percebeu-se que o caminho passava por prosseguir com a avaliação da estratégia. Medir o valor dos activos intangíveis é avaliar se estes estão ou não alinhados com a estratégia empresarial (Kaplan & Norton, 2004b). Neste sentido, o modelo inicial – sistema de medição do desempenho – proposto com o objectivo de oferecer aos gestores uma forma de poderem medir e monitorizar o desempenho a partir de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros considerados relevantes para o sucesso de uma organização, evoluiu para um sistema de gestão interactivo – sistema de gestão estratégica (Kaplan, 2010).

1.3. Factores que ponderam ou determinam a utilização do BSC

De entre as ferramentas disponíveis ganham, na actualidade, particular relevância os instrumentos de avaliação não tradicionais, mais alinhados com as novas ferramentas de gestão estratégica, de entre as que se contam o BSC (Kaplan & Norton, 2004) ou o modelo da *European Foundation for Quality Management*, vulgarmente designado de modelo de excelência da EFQM (DGAP, 2007). Porém, e não obstante a experiência recolhida da sua utilização dar conta de resultados positivos, nomeadamente por facilitar o processo de avaliação externa da organização e a adopção de práticas de benchmarking, o EFQM apresenta algumas deficiências, desde logo porque apenas permite avaliar a qualidade em termos generalistas, por incidir num vasto número de indicadores, o que dificulta o processo de monitorização e controlo, e não possibilitar o estabelecimento de uma relação de causa-efeito (Tejedor, et al., 2008).

Quanto ao BSC, se bem que se dispõe de uma ampla bibliografia, em resultado da sua vasta utilização a nível internacional, a verdade é que a investigação empírica a este respeito não só não está ainda muito desenvolvida (Malmi, 2001; Simões & Rodrigues, 2011) como os resultados disponíveis não são inteiramente consistentes. Ou seja, quanto aos benefícios da utilização, há estudos que sugerem um impacto positivo e outros que não são conclusivos. Relativamente à sua classificação como um sistema de gestão estratégica, se há estudos que assim o apresentam outros há que afirmam não poder classificar-se o BSC como um sistema formal de formulação ou reformulação da estratégia. Regista-se, contudo, a existência de consenso acerca do papel do BSC na implementação da estratégia (Simões & Rodrigues, 2011).

A nossa opção recai sobre o BSC, não só pelo facto de se dispor de uma ampla bibliografia e de evidência em como se trata de uma ferramenta privilegiada para o uso do controlo de gestão de forma interactiva (Kaplan & Norton, 2001a) mas também, e fundamentalmente, por se constituir numa ferramenta cujo potencial para medir, comunicar e monitorar a execução da estratégia empresarial já ter sido amplamente discutida e implementada, fundamentalmente a nível internacional (Malmi, 2001).

1.4. O BSC e a avaliação da performance organizacional

No final dos anos 70 do século passado Crosby (1979) vem colocar grande ênfase na questão da qualidade, ao referir que “quality is free” e, conseqüentemente, realçar o comportamento de cada indivíduo dentro de uma organização. Na actualidade, fruto das características da envolvente, a questão ganha importância acrescida na medida em que o custo da qualidade não será o preço das ineficiências mas antes uma questão de sobrevivência. Neste sentido, as vantagens competitivas passam a estar muito dependentes do grau de flexibilização, da capacidade para mudar ou do potencial criativo. O processo de aprendizagem será, pois, a essência dessa sobrevivência.

Na verdade, a crescente globalização intensificou a competitividade e criou um ambiente onde, para ter sucesso, já não basta produzir. Este excesso de competitividade conduziu a um mercado onde a oferta excede, para a generalidade dos bens e serviços, a procura e levou, de entre outras, à falência de um sem número de empresas e à absorção ou aquisição de tantas outras. O debate em torno das causas que lhe estariam subjacentes foi-se intensificando e uma das primeiras conclusões a que então se chegou foi a de que a gestão das organizações não se poderá centrar em informação de natureza eminentemente financeira. Uma avaliação e análise que considere os recursos intangíveis, a partir de indicadores não financeiros, tais como a produtividade e o desempenho, e que consiga estabelecer ligação entre estes indicadores e os financeiros, proporcionam um melhor conhecimento sobre a evolução da organização e uma maior capacidade para antecipar medidas necessárias à prossecução dos objectivos futuros.

Neste contexto, Norton & Kaplan (1992) apresentam-nos o BSC como um modelo de avaliação organizacional, que pretende complementar a análise financeira, e, posteriormente (Norton & Kaplan, 1996b), como um processo de gestão estratégica, enquanto ferramenta orientada para proporcionar aos gestores uma visão global e integrada do desempenho da organização a partir das quatro perspectivas consideradas.

1.5. Balanced Scorecard

1.5.1. O conceito

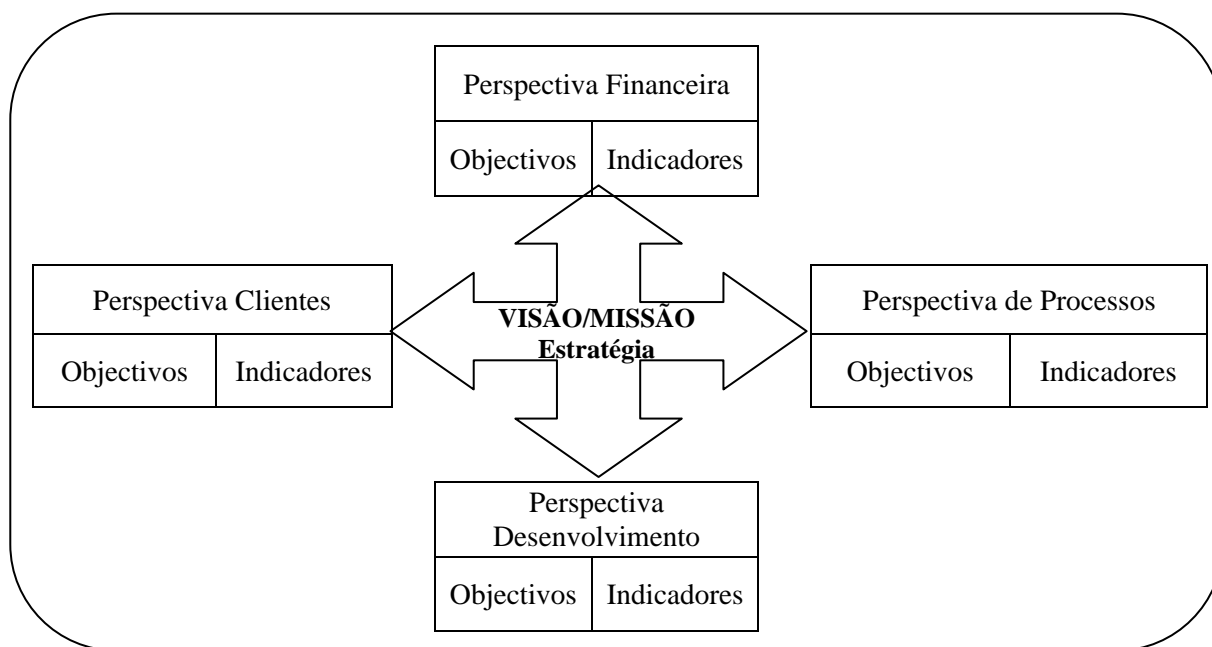
Segundo Kaplan & Norton (1992), o BSC é uma ferramenta que expressa a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de medidas de desempenho a partir de quatro perspectivas que, uma vez interligadas, contribuem para a definição de objectivos estratégicos de curto, médio e longo prazo. Permite, ao contrário dos sistemas de avaliação tradicionais, relacionar a estratégia de longo prazo com as acções de curto prazo a partir da avaliação dos resultados das acções desenvolvidas para satisfazer clientes, melhorar processos e ajustar em quantidade e qualidade os recursos de que se dispõe. Permite que dentro de uma organização tudo possa ser medido, fornecendo um conjunto de resultados suficientemente capazes de dotarem a gestão de uma rápida e adequada compreensão do negócio e da estratégia da organização (Lipe & Salterio, 2000; Johnsen, 2001 e Russo, 2009), capacitando-a para se adaptar às necessidades de evolução das organizações num ambiente de elevada competitividade (Kaplan & Norton, 2004a).

Tudo o que não é medido não é gerido, pelo que dispor de uma ferramenta que permita medir e monitorizar as conexões entre a estratégia e as acções tendentes à sua execução, comparando os resultados obtidos com os objectivos estratégicos definidos, ajuda a empresa a alcançar tais objectivos (Chiavenato & Cerqueira, 2003). A avaliar o desempenho é um processo que encaminha a empresa para um ciclo de aprendizagem que só pode contribuir para que esta consiga, com maior sucesso, executar a sua estratégia.

1.5.2. Perspectivas

A estrutura original do BSC, que se apresenta na Figura 2, focaliza a sua actuação em quatro perspectivas, a partir das quais se procura assegurar o equilíbrio entre objectivos e indicadores e, consequentemente, traduzir o desempenho para cada objectivo proposto.

Figura 2. Esquema do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

Esta organização, que resulta da clarificação da missão e visão e que prevê a tradução da estratégia num diagrama causal – relação de causa-efeito – traduz a metodologia sugerida por Kaplan & Norton para a elaboração do BSC, conforme Figura 3.

Figura 3. Relação de causa-efeito das diferentes perspectivas que integram o BSC



Fonte: Elaboração própria

De acordo com Kaplan & Norton (1996b) espera-se, também, que cada uma das diferentes perspectivas concorra não só para a elaboração do BSC como para a definição dos objectivos, indicadores e acções a desenvolver. Assim, e com uma estratégia claramente definida, todas as outras componentes do processo de gestão podem ser alinhadas, facilitando a sua execução e êxito (Kaplan & Norton, 2006). Como o bom desempenho financeiro depende da satisfação dos clientes, o BSC permite o alinhamento de medidas essenciais que ajudem a organização a alcançar os resultados desejados, ou

seja, à satisfação e fidelização dos clientes e, conseqüentemente, à obtenção de lucros (Kaplan & Norton, 2004a). Porém, como os clientes não são todos iguais, a escolha da proposta de valor para os clientes acaba por ser o elemento central na definição da sua estratégia. Assim, e dentro da opção entre clientes de baixo custo ou de liderança pelo produto, se o objectivo é apostar em clientes de baixo preço a estruturação dos processos deverá ser concordante e, certamente, diferente daquela que pretenda liderar pelo produto (Cruz, 2005). O segmento alvo é igualmente importante ao nível dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (Cruz, 2005; Russo, 2009), na medida em que satisfazer um cliente de baixo preço não é o mesmo que satisfazer um cliente que procura diferenciação.

Neste sentido, o BSC representa mais do que um instrumento de medida. É antes o reflexo da capacidade demonstrada pela organização para, a partir dos resultados alcançados, transformar os objectivos estratégicos em indicadores de performance que a ajudem a encontrar a melhor forma de executar a sua estratégia. Aquilo a que, no dizer de Kaplan & Norton (2004a), funciona como um método integrado de formação, motivação e comunicação e que Russo (2009) descreve como a definição de factores-chave de sucesso e indicadores de performance.

1.5.3. Pilares

Kaplan & Norton (1997) mostram que a implementação do BSC está suportada na visão, que determinará a definição dos objectivos estratégicos que, por sua vez, se encontra orientada pela missão. Nesta conformidade, resulta claro que será a clarificação da visão o elemento fundamental no momento de desenhar e implementar o BSC, na medida que será a partir desta que a organização definirá os seus objectivos estratégicos e a forma como deverá conduzir a sua acção para que sejam alcançáveis.

As várias análises desenvolvidas por Kaplan e Norton levaram-nos a concluir que as empresas que apresentavam um elevado desempenho o haviam alcançado a partir de diferentes fórmulas. Por isso, enquanto no seu primeiro artigo, “Measure that drive performance”, defendiam a definição de medidas para avaliar o desempenho, em trabalhos posteriores vêm colocar a tónica na necessidade de se definir primeiro os objectivos estratégicos. Ou seja, na importância em se descrever primeiro o que se pretende realizar, descrevendo os múltiplos objectivos estratégicos para cada uma das quatro perspectivas.

Neste enquadramento, a estratégia surge como o principal pilar do BSC, por ser a partir dela que se definirão as prioridades, relativamente a cada uma das perspectivas, e canalizados os recursos necessários. No fundo, será a estratégia a determinar a forma como a organização terá que agir e o BSC a ferramenta que permitirá medir e monitorizar os resultados dessas acções.

Assim, e uma vez definido o posicionamento em cada uma das perspectivas, serão incluídas as medidas e os indicadores que desencadeiem acções consistentes com a estratégia, com o objectivo de se conseguir um BSC adaptado à empresa. Neste sentido, admite-se a possibilidade de os indicadores serem organizados em função das características e idiosincrasias de cada empresa. Ou seja, enquanto da análise à Figura 2 resulta um BSC que sugere medidas financeiras para a avaliação do desempenho agrupadas numa única perspectiva e medidas de avaliação do desempenho não financeiras agrupadas a partir de três perspectivas diferentes, admite-se que, na prática, o modelo de BSC a adoptar surja ajustado às características da organização onde irá ser implementado.

1.5.4. Objectivos estratégicos e indicadores de desempenho

Estes modelos pressupõem a definição de um conjunto de indicadores, devidamente integrados e suportados numa estrutura que permita recolher, tratar, medir e interpretar a informação necessária

para a avaliação, monitorização e coordenação do desempenho e para fazer uma aplicação criteriosa dos recursos disponíveis (Russo, 2009). Ou seja, para cada objectivo estratégico deverá ser traçado um plano de acção que o permita alcançar assim como os indicadores que assegurem a medição do resultado obtido (Kaplan & Norton, 1997).

A definição dos objectivos estratégicos e a selecção dos indicadores para avaliar o desempenho exige de todos aqueles que detenham cargos de direcção ou responsabilidade na organização um adequado conhecimento de todo o “core business”, consciência de qual a sua posição competitiva, quais os seus objectivos de médio e longo prazo e como se pretende vir a alcançá-los.

Este é o ponto a partir do qual a organização está consciente de qual a sua posição, o que pretende alcançar e como pensa fazê-lo. Para tanto, Kaplan & Norton (1997) sugerem a elaboração de um mapa estratégico.

1.5.5. Mapa estratégico

O BSC constitui uma ferramenta que permite não só medir e transmitir a avaliação do desempenho como a forma (conjunto de acções) escolhida para o alcançar, numa relação de conectividade (causa-efeito) que o distingue e potencia frente a outras metodologias alternativas. Esta relação de vínculo que nos oferece é comunmente descrita através do mapa estratégico, documento que permite traduzir a estratégia organizacional e transportar os objectivos estratégicos a toda a organização através das diferentes perspectivas, transmitindo a cada elemento da equipa qual o contributo que poderá dar para o cumprimento da missão e, conseqüentemente, para o sucesso da organização.

Descrever as relações causais entre os objectivos estratégicos e os indicadores do BSC surgiu como um processo natural, tendo conduzido Kaplan e Norton à criação de um mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004). Hoje qualquer BSC compreende um mapa estratégico, elaborado a partir dos objectivos estratégicos, para ajudar a definir as medidas a implementar para os poder atingir. Surge, por isso, indissociável do BSC.

O mapa estratégico oferece um nível de detalhe que favorece não só a comunicação da estratégia como o seu entendimento dentro da organização (Kaplan & Norton, 2004a). Neste sentido, pode ser assumido como a forma de fazer com que a estratégia seja mais facilmente apreendida pelos colaboradores, contribuindo para aumentar a sua mobilização e, ao mesmo tempo, facilitar a definição dos indicadores para efeitos de avaliação e monitorização dos resultados do desempenho.

Para a sua elaboração Kaplan & Norton (1993) sugerem a existência de hierarquização. Sob esta perspectiva, os objectivos financeiros estão subordinados aos objectivos definidos para a perspectiva de clientes que, por sua vez, se fazem depender dos objectivos definidos para os processos internos e estes dos objectivos estabelecidos para a aprendizagem e crescimento. Porém, não obstante a relação de subsidiariedade, as diferentes perspectivas deverão surgir equilibradas por forma a assegurar-se que cada uma delas, individualmente, alcance resultados positivos (Kaplan & Norton, 1997).

Porém, e ainda que na prática a forma como os indicadores são organizados se possa fazer variar de empresa para empresa, Cardinaels & Veen-Dirks (2010) acreditam que a forma como os indicadores são organizados e apresentados tem influência no grau de importância que é atribuído aos indicadores financeiros e não financeiros, para efeitos de avaliação do desempenho, na medida em que pode contribuir para reforçar a tendência de maior confiança nos indicadores financeiros por parte dos “stakeholders”.

Neste sentido, e tendo em conta que o comportamento dos gestores é influenciado pelo peso dado às diferentes medidas do desempenho, o modelo a escolher para a elaboração do BSC, nomeadamente no que respeita à organização dos diferentes indicadores, tem consequências no médio e longo prazo para a empresa, pelo que assume particular importância (Ittner, Larcker & Meyers, 2003).

2. METODOLOGIA

Da vasta literatura de que se dispõe sobre abordagens metodológicas sobressaem os paradigmas qualitativo e quantitativo ou positivista. Ainda que seja possível encontrar argumentos a favor e contra para ambas as metodologias, quem defenda que o mesmo problema pode ser estudado a partir de metodologias diferentes ou, ainda, os que são partidários do pluralismo metodológico, como é o caso de Scapens (2006), assumimos, para esta investigação, uma metodologia qualitativa ou interpretativa, mais enquadrada com o estudo de fenómenos subjectivos e que privilegia uma posição mais crítica do investigador, utilizando como método de investigação o estudo de caso, de tipo descritivo explicativo (Barañano, 2008, Yin, 2005). Neste particular, e ainda que a investigação positiva critique os estudos de caso, nomeadamente ao nível das dificuldades de generalização estatística, classificando-os como algo secundário no caminho do trabalho científico, para a investigação interpretativa os estudos de caso são fundamentais no processo de desenvolvimento da teoria (Ryan et al., 2002) e essenciais para a obtenção de informação qualitativa (Barañano, 2008). Por outro lado, assumindo que o foco central da nossa investigação é um fenómeno contemporâneo – BSC – dentro de um contexto de vida real – uma pequena entidade – este método de investigação parece-nos adequado. Ou seja, com base nos argumentos apresentados por Gonçalves & Meirelles (2004), em que a opção pelo estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo para outros semelhantes e, assumindo que o BSC tem sido, fundamentalmente, discutido e testado em ambientes económicos que apresentam características bem diferentes do português, em particular no que respeita às características do tecido empresarial, estamos convictos que a utilização deste método se apresenta ajustada. Neste sentido, e não obstante reconhecermos e assumirmos as limitações deste método de investigação e a nossa unidade de análise apresentar características muito peculiares, resta-nos o conforto da empresa objecto do nosso estudo ser suficientemente representativo da empresa tipo portuguesa, o que nos permitirá contribuir para uma maior compreensão deste fenómeno.

Esta nossa investigação é igualmente enquadrável com a metodologia inovação pesquisa-acção, utilizada por Kaplan para o desenvolvimento do conceito de BSC (Kaplan, 1998). De acordo com esta metodologia, de base eminentemente empírica, a investigação é realizada em estreita associação com a acção e onde os investigadores contam com a colaboração de outros participantes. Neste contexto, Kaplan procurou dar resposta a uma limitação contemporânea, reforçando o quadro conceptual subjacente ao conceito de BSC. Para o efeito, descreveu um ciclo composto por quatro fases, desencadeadas a partir da limitação ou lacuna prática, e de acordo com as quais se inicia um processo de busca de soluções para lhe dar resposta. Neste tipo de metodologia, o investigador ajuda a desenvolver e/ou adaptar o conceito para o poder aplicar a organizações com outro perfil, com o intuito de aumentar o nível de compreensão e motivação para a temática e na expectativa de que os resultados concorram para um maior conhecimento acerca do conceito e para que a solução encontrada seja implementável em novas entidades.

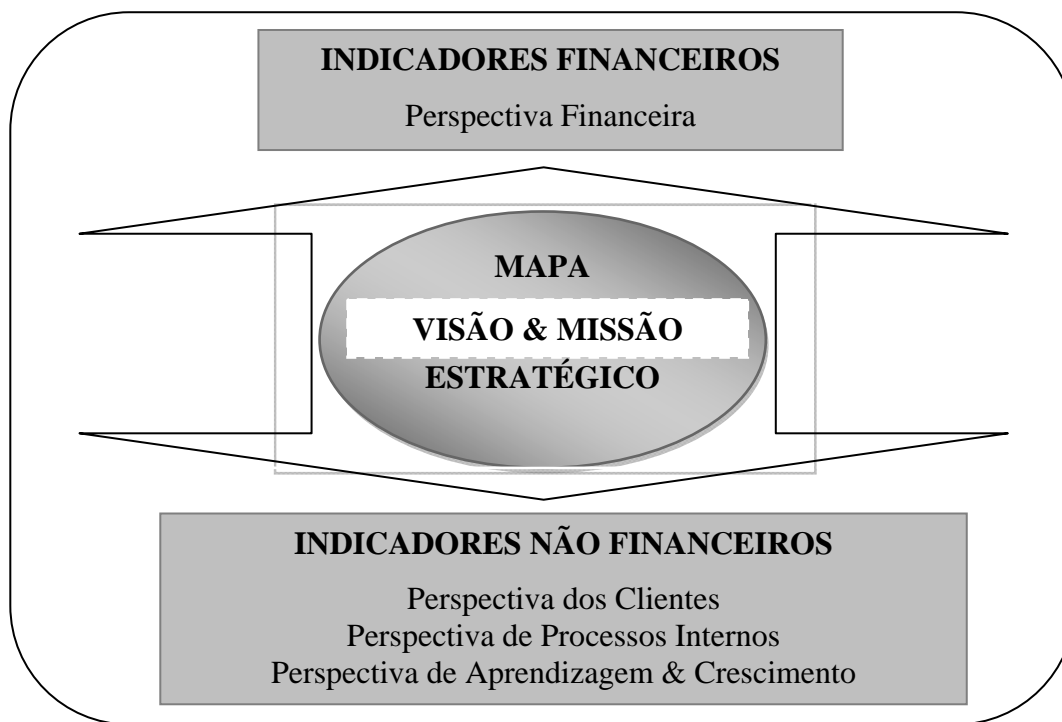
2.1. Construção do modelo de análise

Não são poucos aqueles que apontam dificuldades no momento de implementar o BSC numa pequena entidade. Segundo Libby et al. (2004), é muito difícil traduzir para a acção a visão e a estratégia assim como o comprometimento dos diferentes departamentos na organização com os objectivos estratégicos de médio e longo prazo porque os colaboradores tendem a focar-se no curto prazo, fundamentalmente no cumprimento do orçamento financeiro. Por outro lado, quando a

dimensão é reduzida, os departamentos tendem a não estar claramente definidos, o que faz com que a tarefa de alocação dos objectivos em função do plano surja dificultada. Há, porém, quem defenda que a reduzida dimensão pode ser vista como uma vantagem, traduzindo a implementação num processo mais tranquilo e, conseqüentemente, onde o envolvimento e comprometimento pode resultar mais facilitado e proveitoso (Prado, 2002).

Ainda que se reconheçam e aceitem estas dificuldades, a verdade é que a realidade exige planeamento e acções concordantes, tendo em vista o seu controlo e monitorização futura. E isto é verdade para qualquer empresa, de qualquer sector de actividade, independentemente do seu tamanho ou nível de complexidade. Nesta concordância, e atendendo aos objectivos deste trabalho, desenvolvemos o nosso modelo de análise introduzindo à metodologia originalmente desenvolvida por Kaplan & Norton (1992) as adaptações resultantes da nossa investigação, conforme Figura 4 que a seguir se apresenta. Esta adaptação é, por um lado, o primeiro resultado de uma adequada compreensão das características da organização e das suas reais necessidades e, por outro, da percepção, deixada por alguns estudos, de que a forma como os indicadores surgem agrupados não é indiferente (Cardinaels & Veen-Dirks, 2010) e tem consequência no médio e longo prazo (Ittner, Larcker & Meyers, 2003). Neste sentido, optámos por agrupar as medidas de desempenho em indicadores financeiros e não financeiros atribuindo-lhe, à partida, igual grau de importância.

Figura 4. Modelo de análise: O BSC



Fonte: Adaptado a partir do modelo desenvolvido por Kaplan & Norton (1992).

Com este modelo acreditamos poder dar resposta às necessidades diagnosticadas, complementando a informação financeira com informação não financeira, sem onerar e complicar em demasia o processo de alimentação do scorecard. É um modelo que acreditamos representar uma solução para o problema identificado e que é perfeitamente articulável e de fácil implementação. Este modelo resulta de um trabalho de inovação pesquisa-acção que acreditamos ser compensador para a empresa. No dizer de Kaplan, os resultados da investigação devem ser compensadores para a entidade, ou seja, a empresa que abre as portas ao investigador deve sentir-se recompensada pelo seu trabalho e nunca que prestou um favor, ao conceder permissão para fazer a investigação. Por outro lado, Kaplan refere, também, que a compensação ou retorno da investigação para a empresa é um elemento

essencial para aumentar o sucesso do projecto, na medida em que a sensação de recompensa aumenta o envolvimento da organização com o mesmo (Kaplan, 1998).

2.2. Etapas do processo de construção

A implementação deste modelo exige não só um adequado conhecimento da organização, da sua situação actual e objectivos futuros, a clarificação da sua visão, missão e estratégia como o envolvimento e cooperação dos elementos chave dentro da organização. Para isso, a nossa investigação contou com a cooperação e colaboração activas dos sócios gerentes da empresa, numa investigação de base empírica concebida e realizada em estreita associação com a acção.

Dada a escassez de informação sobre a implementação do BSC em empresas de menor dimensão iniciámos um trabalho exploratório com base em fontes primárias – realização de entrevistas não estruturadas aos elementos chave dentro da organização – para identificar as áreas críticas e as principais actividades geradoras de valor. Completámos estas fontes com dados secundários – análise documental – com base em diversos documentos financeiros e não financeiros, designadamente relatórios e contas, orçamentos, planos de actividade e desempenho e outros documentos com informação global sobre a empresa.

Atendendo a que a implementação do BSC, em conformidade com os objectivos específicos propostos para este trabalho, pressupõe, pelo menos:

- a) A declaração da missão, visão e valores da empresa;
- b) O desenvolvimento dos objectivos estratégicos para cada uma das perspectivas seleccionadas; e
- c) A elaboração do mapa estratégico e o desenvolvimento de um plano de acção onde se definirá o que fazer e como e se estabelecerá a forma como os indicadores se relacionam com o sistema de informação da empresa.

Para a sua elaboração foram consideradas as etapas que a seguir se apresentam, adaptadas a partir de Kaplan & Norton (1997 e 2004a), em função das características da nossa unidade de análise.

1.ª Etapa: Conhecimento da organização para validação da abordagem BSC

Das primeiras avaliações pudemos concluir pela existência de uma excessiva centralização e preocupação com objectivos de curto prazo, o que tem deixado pouca disponibilidade aos responsáveis na empresa para reflectirem sobre objectivos estratégicos. Dos contactos realizados ao longo desta fase foi-nos possível verificar que o foco principal dos sócios gerentes se centrava, fundamentalmente, na resolução de problemas correntes, reduzindo a eficácia e eficiência dos recursos dispendidos. Por outro lado, ainda que formalmente a empresa disponha da declaração da visão esta não estava desenvolvida, o que contribuiu para a inexistência de uma visão estratégica de médio e longo prazo. Observámos, também, que a informação disponível é insuficiente e intempestiva, pelo que não tem sido desenvolvido o seu carácter estratégico. Pudemos ainda constatar que as práticas de gestão desta organização são muito informais, o que não é de todo compatível com a metodologia que suporta o BSC, que exige a implementação de procedimentos suficientemente capazes de permitirem assegurar a monitorização sistemática de indicadores que garantam a avaliação do desempenho individual e organizacional e o necessário acompanhamento do grau de cumprimento dos objectivos estratégicos.

A implementação do BSC exige organização e informação, com o objectivo de tornar possível a monitorização e controlo das actividades, permitir avaliar em que medida os resultados correspondem às metas traçadas e, desta forma, canalizar as acções e as atenções da organização para o

cumprimento desses objectivos, assumindo-os como etapas ou metas de um percurso que importa controlar para corrigir, aprimorar ou redireccionar esforços.

Assim, um dos primeiros aspectos a considerar, tendo em vista a necessidade de validar e arquitectar o BSC, nomeadamente no que respeita às perspectivas a considerar, é a reduzida dimensão da empresa e a excessiva centralização das suas decisões, o que de resto é comum à generalidade das empresas de reduzida dimensão. Na verdade, a nossa unidade de análise não dispõe, na sua estrutura organizacional, de cargos de chefia intermédia.

Nesta concordância, na primeira reunião realizada com os sócios gerentes, e onde foi discutida esta problemática, ficou acordado não só a necessidade de ver clarificadas as suas funções como de envolver outros colaboradores. Neste sentido, foram definidas duas grandes áreas de coordenação, a administrativa/financeira e a de produção, a coordenar por cada um dos dois sócios gerentes e assessoradas por mais dois colaboradores. Estes elementos, por passarem a ser envolvidos no processo, foram convidados a participar nas reuniões.

Dentro deste contexto procurámos, através de entrevistas não estruturadas, posicionar a empresa no mercado e verificar se a sua missão, visão e valores se coadunam com a sua posição. A consciência de que a manutenção do galardão de qualidade exige melhorias contínuas parece existir, pelo que a implementação de um sistema de gestão que lhe permita avaliar o resultado das acções realizadas e a sua monitorização futura foi assumido como um compromisso de todos. Neste sentido, considerámos estarem reunidas as condições básicas para a implementação do BSC, ainda que com as necessárias alterações relativamente ao modelo proposto por Kaplan & Norton (1992). Como já tivemos oportunidade de referir, o perfil da empresa aconselhou a uma simplificação do modelo, de que resultou a agregação de algumas perspectivas, conforme modelo de análise apresentado na Figura 4.

2.ª Etapa: Clarificação da estratégia e definição dos objectivos estratégicos

Tomando por base o modelo de análise proposto (Figura 4) os objectivos estratégicos foram organizados a partir de indicadores financeiros e não financeiros.

3.ª Etapa: Desenvolvimento do Plano de Acção

Definidos os objectivos estratégicos passámos à elaboração do plano de acção, isto é, à planificação de um conjunto de acções a desenvolver para os poder alcançar. A eleição das acções a realizar foi presidida por princípios de exequibilidade e simplicidade, ou seja, para cada objectivo estratégico procurámos elencar acções facilmente percebidas e perfeitamente exequíveis, e que se encontram descritas no Quadro 1.

4.ª Etapa: Selecção dos indicadores de monitorização e sua articulação com os objectivos estratégicos

Para cada acção a realizar procurámos identificar um conjunto de indicadores suficientemente capazes de traduzirem os resultados e medirem o grau de sucesso alcançado. Para tanto, foram definidos para cada objectivo/plano de acção os respectivos indicadores e periodicidade de realização das medições, conforme Quadro 2 que a seguir se apresenta. Esta avaliação explícita a relação de causa-efeito entre objectivos e resultados e permite que a empresa possa acompanhar, avaliar, controlar e melhorar em cada uma das dimensões propostas.

Esta relação de causa-efeito surge representada no mapa estratégico, apresentado na Figura 6, que, ao mostrar em que medida os resultados financeiros são influenciados pelos recursos intangíveis,

oferece uma visão integrada e, por isso, mais clarificadora, o que não só auxilia no processo de comunicação como concorre para uma maior compreensão da estratégia por parte de toda a organização.

3. RESULTADOS

3.1. Caracterização da unidade de análise

A nossa unidade de análise é uma pequena empresa do sector das energias, sediada no norte de Portugal, que conta com mais de vinte e cinco anos de existência a prestar serviços, de entre outros, nas áreas de instalação de sistemas de energias renováveis, aquecimento, climatização e gás natural. É uma empresa qualificada e credenciada para desenvolver a sua actividade em áreas tecnicamente especializadas contando, para tanto, com uma equipa de colaboradores qualificada. Apresenta-se como uma empresa que pretende assegurar o seu compromisso com uma política de qualidade, designadamente:

- i. Promover a satisfação dos clientes através do fornecimento de produtos e serviços que vão de encontro às suas expectativas e com uma relação preço-qualidade muito equilibrada;
- ii. Assegurar uma imagem de profissionalismo, antes, durante e no pós venda/prestação do serviço;
- iii. Ganhar melhores níveis de eficiência e eficácia; e
- iv. Fomentar as relações inter-pessoas dentro da empresa e com os agentes externos, nomeadamente com os fornecedores.

3.2. Construção do BSC

3.2.1. Missão, visão e valores da empresa

A partir de um conjunto de reuniões com os sócios gerentes da empresa foi possível perceber que define como proposta de valor a liderança pela qualidade e não pelo preço, o que a obrigará a focar-se na obtenção de uma relação qualidade preço muito ajustada. Em concordância, a sua visão vai no sentido de proporcionar o melhor atendimento ao cliente, com o objectivo de o fidelizar pela via da sua credibilidade e profissionalismo, e a satisfação dos seus colaboradores. Consequentemente, tem como valores ser uma empresa socialmente responsável e direccionada para a obtenção de resultados.

3.2.2. A estratégia da empresa

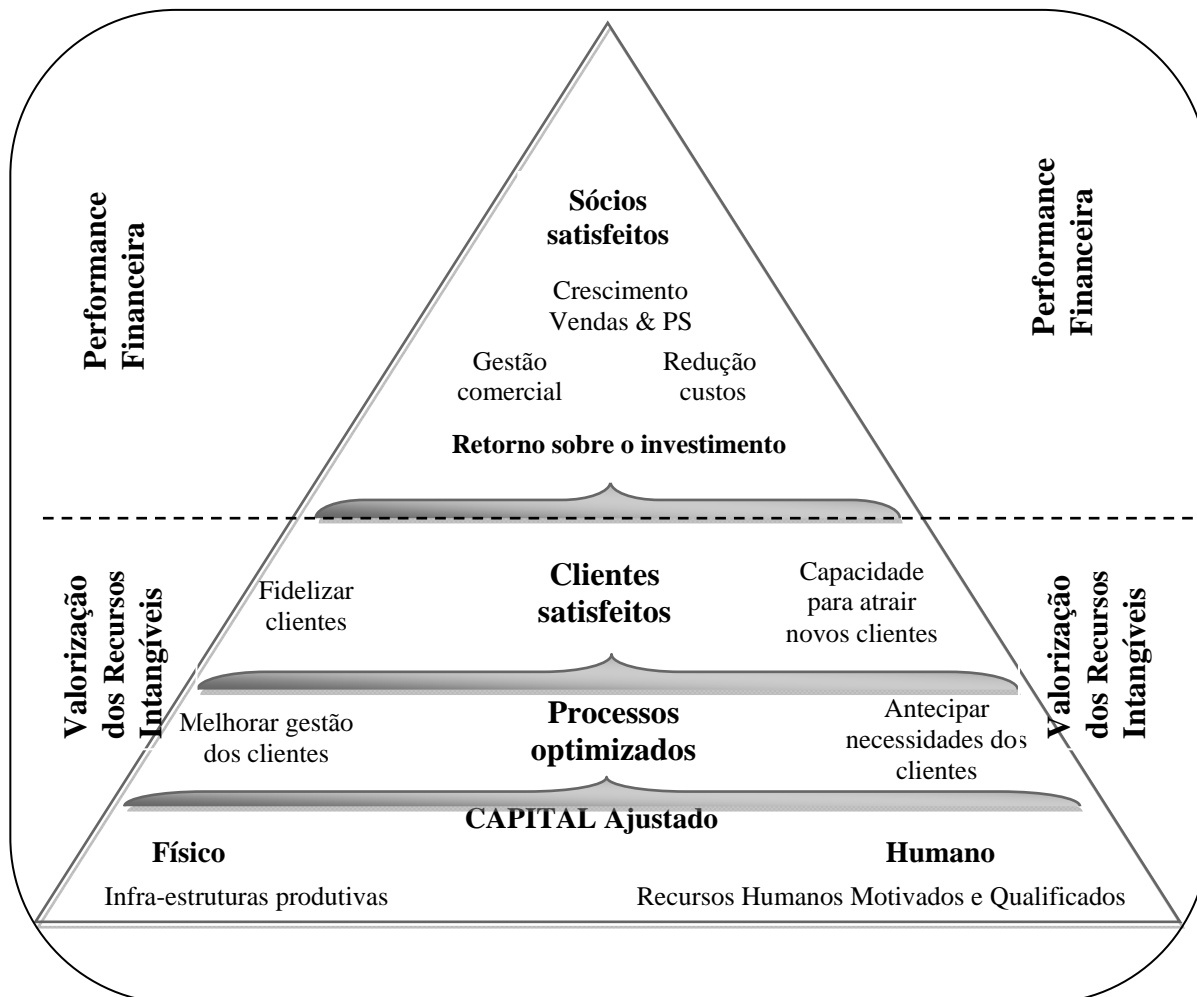
Como em qualquer empresa que vise o lucro, o objectivo fundamental é a satisfação dos seus sócios através do retorno do seu investimento. Para tanto, assume, explicitamente, a necessidade de satisfazer os seus clientes a partir de adequados padrões de qualidade. A manutenção desta proposta de valor exige que os processos essenciais e os recursos materiais e humanos se encontrem não só ajustados como qualificados e empenhados. Para tanto, a estratégia definida deverá ser traduzida e comunicada a toda a organização através do mapa estratégico, transmitindo não só aquilo que a organização espera dele como o contributo que poderá dar para que a empresa cumpra os seus objectivos.

3.2.3. Mapa Estratégico

O mapa estratégico deverá ser elaborado a partir da definição do capital necessário e da melhor forma de o gerir para se alcançar os objectivos – criação de valor para os sócios. Consequentemente, a empresa deverá assegurar a satisfazer os clientes, de quem se fará depender a satisfação dos seus sócios. Nesta concordância, e depois de um debate intenso e amplamente participado com o objectivo

de assegurar que a estratégia e os resultados esperados foram amplamente discutidos, elaborámos, com base nos factores críticos de sucesso identificados e apreendidos por todos, o mapa estratégico que se apresenta na figura 5, onde se procurou demonstrar o que a empresa pretende alcançar e como pensa fazê-lo.

Figura 5. Mapa estratégico da Climasol



Fonte: Elaboração própria.

O mapa estratégico surge sob quatro patamares, a partir de duas perspectivas, conforme modelo de análise definido (figura 4), e numa relação de subordinação ou subsidiariedade, de acordo com a qual o cumprimento dos objectivos financeiros se encontra dependente do cumprimento dos demais objectivos definidos para cada uma das outras perspectivas. Todo o processo gira em torno da capacidade da empresa para gerar lucros. Porém, como este objectivo é traçado no médio e longo prazo, o seu cumprimento está dependente de outras dimensões, nomeadamente da capacidade para dimensionar o capital estrutural, físico e humano, e da optimização dos processos internos, que ditarão maiores ou menores necessidades de intervir ao nível das funções produção, aprovisionamento, assistência pós-venda, marketing ou desenvolvimento de novos produtos e serviços. Cria-se, assim, como que uma espécie de dependência ou subordinação relativamente ao conjunto de acções definidas para alcançar cada um dos objectivos estratégicos propostos.

3.2.4. Plano de acção e indicadores de monitorização

Em concordância com este raciocínio seleccionámos, para cada objectivo proposto, um conjunto de medidas (iniciativas), que hierarquizámos em função do seu grau de importância e da capacidade da empresa para as poder desenvolver, e que sistematizámos num documento que denominámos de “plano de acção”, constante do quadro 2, com o objectivo de facilitar a avaliação e o grau de concretização das metas propostas.

Quadro 1. Plano de acção da Climasol

	Objectivos	Plano de acção
Financeiros	Satisfação dos sócios	Distribuição de resultados Aumentar as receitas anuais
	Incrementar vendas e prestação de serviços	Sistemas de remunerações variáveis (objectivos) Acções de marketing
	Reduzir custos	Melhorar a relação preço/qualidade as matérias-primas Evitar desperdícios (orçamentos financeiros com monitorização regular) Maximizar tempos dos processos produtivos (planear e acompanhar a execução dos serviços)
	Melhorar performance da gestão comercial	Coordenação da gestão comercial com a gestão de tesouraria Ajustar prazos de recebimento e prazos de pagamento Bons níveis de eficiência ao nível da gestão de cobranças
Não Financeiros	Cientes satisfeitos	Entregar produtos/prestar serviços de qualidade Pontualidade (entrega no prazo) Serviço pós-venda
	Fidelizar clientes	Fortalecer a imagem da empresa Inquérito à satisfação dos clientes Livro de reclamações/sugestões
	Capacidade para atrair clientes	Campanha promocional centrada nos actuais clientes
	Melhorar qualidade dos processos essenciais	Definir supervisões Redesenho dos processos produtivos (maior eficácia)
	Melhorar processos de gestão de clientes	Boa coordenação com os fornecedores no sentido de garantir a satisfação das necessidades dos clientes nos prazos combinados Reduzir o tempo de atendimento
	Antecipar necessidades de clientes	Acompanhar as tendências do mercado e divulgá-las junto dos clientes
	Infra-estruturas produtivas ajustadas e apropriadas	Pesquisa de mercado para assegurar a existência dos equipamentos mais adequados
	Recursos Ajustados, motivados e qualificados	Treino e formação ajustada e regular Incentivo à realização de especializações Política de participação nos lucros

Fonte: Elaboração própria

Com o objectivo de conhecer os resultados das acções empreendidas, traduzidas na capacidade para ver alcançados os objectivos que a empresa se propôs alcançar, seleccionámos um conjunto de indicadores e respectiva periodicidade para a sua medição, que sistematizámos no quadro 3 que a seguir se apresenta.

Quadro 2. Indicadores de monitorização

Objectivos/Plano de acção		Indicadores	Periodicidade
Financeiros	Distribuição de resultados Aumentar as receitas anuais	Valor relativo resultados distribuídos Margem por unidade	Mensal
	Sistemas de remunerações variáveis (objectivos) Acções de marketing	Facturação Quota de mercado	Mensal
	Melhorar a relação preço/qualidade as matérias-primas Evitar desperdícios (orçamentos financeiros com monitorização regular) Maximizar tempos dos processos produtivos (planear e acompanhar a execução dos serviços)	Análise de desvios (orçamento/efectivo) Resultado operacional Tempo de execução dos serviços	Trimestral
	Coordenação da gestão comercial com a gestão de tesouraria Ajustar prazos de recebimento e prazos de pagamento Bons níveis de eficiência ao nível da gestão de cobranças	Rotação dos inventários Prazo médio de pagamentos Prazo médio de recebimentos	Trimestral
Não Financeiros	Entregar produtos/prestar serviços de qualidade Pontualidade (entrega no prazo) Serviço pós-venda	% abandono clientes % reclamações clientes	Semestral
	Fortalecer a imagem da empresa Inquérito à satisfação dos clientes Livro de reclamações/sugestões	% clientes satisfeitos % retenção clientes % novos clientes	Semestral
	Campanha promocional centrada nos actuais clientes	Nº de propostas adjudicadas Nº de contratos angariados Nº de contratos de manutenção angariados	Semestral
	Definir supervisões Redesenho dos processos produtivos (maior eficácia)	Nº de obras executadas Taxa de ocupação	Mensal
	Boa coordenação com os fornecedores no sentido de garantir a satisfação das necessidades dos clientes nos prazos combinados Reduzir o tempo de atendimento	Tempo de resposta às ordens de serviço Tempo de resposta a pedidos de assistência técnica	Mensal
	Acompanhar as tendências do mercado e divulgá-las junto dos clientes	Estudar oferta e promovê-la junto dos clientes	Semestral
	Pesquisa de mercado para assegurar a existência dos equipamentos mais adequados	Acompanhar evolução do mercado Rácios de estrutura (capital fixo)	Semestral
	Treino e formação ajustada e regular Incentivo à realização de especializações Política de participação nos lucros	Nº horas formação % investimento em formação % satisfação dos colaboradores Índice de produtividade	Semestral

Fonte: Elaboração própria.

Estes indicadores foram seleccionados tendo em conta os factores críticos de sucesso para clientes, com o objectivo de recolher evidência suficiente para melhorar o serviço prestado ao cliente e contribuir para a sua satisfação, retenção e maior capacidade para atrair novos clientes. Como estes resultados não são fruto do acaso mas consequência de um longo e laborioso percurso, de persistência e busca permanente das melhores soluções para aprimorar os aspectos em que os clientes vão revelando estar mais atentos, entenderam os responsáveis da empresa que a identificação das percentagens de satisfação, retenção e de atracção de novos clientes se constituíam no melhor

indicador para avaliar o resultado das acções desenvolvidas a este nível. Estes indicadores, complementados com o número de contratos/propostas adjudicadas e com os índices de produtividade e satisfação dos colaboradores proporcionam aos gestores da empresa uma avaliação global do seu desempenho interno e a possibilidade de corrigirem, redireccionarem ou aprimorarem os seus esforços, ou seja, de canalizarem as suas acções para o essencial, que gira em torno da melhor forma de gerir os seus recursos, de que se fará depender uma maior satisfação dos seus clientes e, por esta via, o seu bom desempenho financeiro.

CONCLUSÃO

Os factores críticos de sucesso vão-se alterando pelo que o que avaliar e como é um processo mutável. Este quadro de mudanças gera novas necessidades e, conseqüente, novas ferramentas para lhe dar resposta, de entre as que se conta o BSC. A sua crescente popularidade e os benefícios que se lhe vão reconhecendo, decorrentes da sua utilização, dão motivação para se continuar a investigar em torno do conceito e para que outras organizações, com características diferentes daquelas onde foi inicialmente testado e vem sendo maioritariamente utilizado, o conheçam e lhe reconheçam vantagens na sua utilização.

A disponibilidade e interesse dos sócios da empresa para a implementação do BSC revela, desde logo, a sua preocupação com a necessidade de passarem a dispor de uma gestão mais dependente do processo de aprendizagem e de melhoria contínua, indo de encontro às expectativas que colocámos neste projecto, de que se espera, depois de implementado e devidamente testado, concluir pela existência de uma associação positiva entre a implementação do BSC e as melhorias ao nível do desempenho. É que, e não obstante as expectativas positivas, há que realçar que o mesmo carece de implementação e validação. Esta, como qualquer outra nova abordagem, tem que ser testada para poder ser objecto de uma avaliação crítica, pelo assumimos a necessidade de se colocar algum ceticismo relativamente aos resultados que possam vir a ser obtidos.

Reiteramos, também, as dificuldades apontadas à sua implementação em unidades de menor dimensão, nomeadamente no que respeita à tradução da visão e estratégia, ao comprometimento de toda a organização com os diferentes objectivos estratégicos de médio e longo prazo e à alocação de objectivos em função do plano (Libby e tal, 2004). Na verdade, a implementação, com sucesso, do BSC vai fazer-se depender, em grande medida, da declaração da visão, elemento essencial para a existência de uma visão estratégica de médio e longo prazo e do abandono de práticas de gestão assentes essencialmente no improvisado de curto prazo. Neste particular, cumpre assinalar que observámos uma excessiva preocupação com o curto prazo, na ânsia se de obter resultados no imediato. Por outro lado, a reduzida dimensão da empresa faz com que a departamentalização de funções não se encontre bem definida, o que dificulta a implementação do BSC.

Concluimos, ainda, que o processo de implementação e manutenção do BSC é relativamente oneroso, exigindo que a empresa passe a dispor de um adequado sistema de produção de informação suficientemente capaz de alimentar o scorecard. Este é, porém, o preço a pagar por um compromisso com um processo de melhoria contínua com que a empresa se quer ver comprometida e que, de resto, já assumiu, enquanto empresa certificada, e que nada mais é mais do que a necessidade de adquirir uma vantagem competitiva elementar para a sua sobrevivência numa economia aberta e competitiva.

Assim, do trabalho realizado permitimo-nos retirar as seguintes ilações:

- i. O simples exercício de avaliação da possibilidade de se proceder à implementação desta ferramenta resultou de grande utilidade. Desde logo porque permitiu diagnosticar as debilidades da empresa, definir objectivos estratégicos e traçar um plano de acção que os permita alcançar;

- ii. A tentativa de fazer compreender os objectivos e metodologia do BSC ajudou os sócios e seus colaboradores a entender que as suas acções devem ser conduzidas no médio e longo prazo, ou seja, que as causas dos problemas têm conexão com questões estratégicas até agora desconhecidas ou secundarizadas;
- iii. O processo que conduziu ao seu desenho contribuiu positivamente para motivar e comprometer toda a organização com a sua missão e visão, ainda que se admita que a sua arquitectura tenha resultado mais facilitada do que a sua implementação e manutenção, de que não dispomos ainda de evidência;
- iv. Permitiu ganhar consciência de que nem todos os investimentos que são realizados pela empresa geram retorno imediato, aumentando o nível de compreensão sobre a importância da definição da estratégia empresarial e do seu plano de acção;
- v. Que há ganhos em termos de capacidade para planear e perspectivar o futuro, na medida em que com o BSC “what you measure is what you get” (Kaplan & Norton, 1992) o que, de resto, se apresenta como a condição de partida para a sua implementação com sucesso;
- vi. Que a sua implementação cria condições para um processo de aprendizagem contínua a partir de factores importantes para o sucesso da organização; e
- vii. Que, ao proporcionar à gestão um conhecimento mais amplo dos resultados das suas acções oferece a possibilidade, até agora inexistente, de serem tomadas medidas correctivas de forma tempestiva.

Neste sentido, o trabalho realizado contribui não só para despertar o interesse de todos aqueles que se relacionam com a gestão das empresas portuguesas, fundamentalmente as de menor dimensão, para as potencialidades do BSC, enquanto ferramenta que permite medir, orientar e monitorizar a estratégia empresarial, como para um maior conhecimento acerca do modo como o BSC é utilizado na prática (Malmi, 2001). Concorre, também, para a avaliação do porquê e como as empresas implementam o BSC (Hoque & James, 2000, citados a partir de Simões & Rodrigues, 2011) ou, ainda, para aumentar o conhecimento sobre as implicações do BSC, contribuindo, para o desenvolvimento da teoria acerca das diferentes formas de o implementar (Davis & Albright, 2004, citados a partir de Simões & Rodrigues, 2011). Como refere Kaplan (1998), um dos principais objectivos na utilização da metodologia inovação pesquisa-acção é poder-se modificar a teoria a partir dos conhecimentos empíricos. Neste sentido, entendemos que o desenvolvimento deste estudo contribui, no imediato, para aumentar o conhecimento acerca do conceito, nomeadamente no que respeita à sua arquitectura em pequenas unidades, e, a prazo, para oferecer evidência sobre os resultados da sua aplicação numa tipologia de empresa onde se encontra ainda insuficientemente testado. Defendemos, por isso, que este estudo deverá ser tomado como exemplo, à semelhança daquelas que são já as práticas das grandes empresas, onde o BSC se tem revelado como uma ferramenta de sucesso no que respeita ao controlo da gestão e de avaliação dos níveis de eficiência e eficácia.

Sugerimos, como linhas de investigação futura, que este estudo seja replicado noutras empresas, quer seja como contributo para novos ou reforçados indícios sobre a sua adequação, enquanto sistema de avaliação e monitorização do desempenho em empresas de reduzida dimensão, quer seja para minimizar as limitações que geralmente são apontadas a um estudo de caso, nomeadamente no que respeita à sua pouquíssima base para tecer generalizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARAÑANO, A. (2008): *Métodos e técnicas de investigação em gestão* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- CARDINAELS, E. & VEEN-DIRKS, P.M.G. (2010): “Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard”. *Accounting, Organization and Society* (35), p.565-578.

- CHIAVENATO, I. & CERQUEIRA, N.D.P. (2003): *Administração Estratégica: A necessidade de pensar além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- COKINS, G. (2004): *Performance Management: Finding the (to close the intelligence gap)*. John Wiley & Sons. New Jersey.
- CROSBY, P.B. (1979): *Quality is Free: The Art of Making Certain*. McGraw-Hill, New York.
- CRUZ, C.P. (2005): *Balanced scorecard: concentrar uma organização no que é essencial!!!* Porto: Vida Económica.
- GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (1992): *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editores.
- GONÇALVES, C.A. & MEIRELLES, A.M. (2004): *Projectos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- DGAP (2007): *Estrutura Comum de Avaliação: Melhorar as organizações públicas através de auto-avaliação*. Direcção Geral da Administração Pública. Lisboa.
- IAPMEI (2008): *Sobre as PME em Portugal*, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, Direcção de Planeamento e Estudos, Fevereiro, www.iapmei.pt.
- ITTNER, C.; LARCKER, D.F. & MEYER, M.W. (2003): "Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard". *The Accounting Review*, 78(3), pp. 725-758.
- JONHSEN, A. (2001): Balanced scorecard: Theoretical perspectives and public management implications. *Managerial auditing journal*, pp. 319-330.
- KAPLAN, R.S. (1998): "Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice". *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 89-119.
- KAPLAN, R.S. (2010): "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard" (Draft form). Working Paper 10-074. Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1992): The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, pp. 134-148.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996a): Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, Vol. 39, nº 1, pp. 53-79.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996b): Using de balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, pp. 75-85.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1997): *Balanced Scorecard: A estratégia em acção*. 13ª edição. Rio de Janeiro: campus.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2000): Having trouble with your strategies? Then Map it. *Harvard Business Review*, pp. 167-176.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2001a): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, Vol. 15, nº 1, pp. 87-104.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2001b): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, Vol. 15, nº 2, pp. 147-160.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2004a): *Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2004b): "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets". *Harvard Business Review*, pp. 1-15, February.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2005): *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2006): *Alignment. Using thr Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.
- KUO, Y.F. & CHEN, P.C. (2008): Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method. *Expert Systems with Applications*, pp. 1930-1939.

- LIBBY, T.; SALTERIO, S.E.; WEBB, A. (2004): The balanced: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review*, V. 79, n.º 4, pp. 1075-1094.
- LIPE, M. G. & SALTERIO, S. (2000): The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, pp. 283-298.
- MALMI, T. (2001): Balanced Scorecard in finish companies: A research note, *Management Accounting Research*, nº 12, pp. 207-220.
- MATOS, F. & LOPES, A. (2008): Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, pp. 233-245.
- MORGAN, D.L. (1997): Focus group as qualitative research. *University paper series in: qualitative research methods*. London: Sage Publication.
- PINTO, F.J.S. (2007): Gestão da performance e Balanced Scorecard nos serviços públicos. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, Coord. Juan Carlos Ayala Calvo, Espanha: Universidad de La Rioja.
- PRADO, L.J. (2002): *Guia Balanced Scorecard*. E-Book, 1.ª Edição, <http://lauproprado.tripod.com/ezine/>
- RYAN, B.; SCAPENS, R. & THEOBALD, M. (2002): *Research method and Methodology in finance and accounting* (2.ª ed.). Londres: Thomson.
- RUSSO, J. (2009): *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5.ª ed.). Lisboa: Lidel.
- SANTOS, R.A. (2006): *Balanced Scorecard em Portugal – visão, Estratégia e Entusiasmo*.
- SCAPENS, R.W. (2006): “Understanding management accounting practices: A personal journey”. *The British Accounting Review* (38), pp. 1-30.
- SIMÕES, A.M.D. & RODRIGUES, J.A. (2011): O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão da literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol. VIII, nº 18, Julio-Diciembre.
- TEJEDOR, J.; ELOLA, L.; TEJEDOR, A. (2008): The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital. *Total Quality Management & Business Excellence*, nº 19, pp. 943-659.
- YIN, R.K. (2005): *Estudo de caso – Planejamento e Método*. Porto Alegre: Bookman.

Amélia Maria Martins Pires



Doutorada em Administração e Gestão de Empresas – Especialização em Contabilidade (Junho de 2005) pela Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade de Valladolid, Espanha. Professora do Departamento de Economia e Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Bragança (IPB), onde tem vindo a leccionar, aos cursos de licenciatura e mestrado, diferentes unidades curriculares da área científica de contabilidade. O trabalho desenvolvido centra-se, fundamentalmente, em duas linhas de investigação: Contabilidade financeira (nacional e internacional) e contabilidade de gestão (avaliação de desempenho). Neste âmbito, é autora/co-autora de várias comunicações em congressos, nacionais e internacionais, e de artigos publicados em revistas científicas.



Marco Alexandre José Barreira

Recém-licenciado em Gestão (Janeiro de 2012), pela Escola Superior Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Bragança - Portugal.