



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA UMA
MICROEMPRESA**

DIOGO RAFAEL MARQUES PEREIRA

OUTUBRO – 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA UMA
MICROEMPRESA**

DIOGO RAFAEL MARQUES PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

OUTUBRO – 2020

RESUMO

Dada a crescente utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) e as dificuldades que as micro, pequenas e médias empresas atravessam atualmente devido à pandemia COVID-19, justificou-se a existência deste estudo adaptando esta metodologia a uma microempresa, de forma a ajudar a delinear um rumo de melhoria contínua para a mesma.

Para uma microempresa, a gestão operacional é o mais importante. O que acontece é que poucas destas microempresas conseguem escalar a sua atividade e passar a ser uma pequena ou média empresa. Uma das principais razões da falta de crescimento destas microempresas é a falta de controlo que existe do seu dia-a-dia. Havendo a possibilidade de ter este controlo, torna-se muito mais fácil obter um crescimento sustentável da empresa. Outra das principais razões para a falta de crescimento é o desconhecimento que os gestores destas empresas têm acerca de ferramentas de apoio à gestão, nomeadamente o BSC. Esta ferramenta força estas empresas a delinear uma estratégia e a acompanharem a sua implementação com um conjunto de indicadores de performance, o que as beneficia a longo prazo (Gumbus & Lussier, 2006),

O presente estudo tem como objetivo propor um BSC para uma microempresa, identificando os seus objetivos estratégicos e indicadores de performance.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Microempresa, Papelaria, Sistemas de Controlo de Gestão, Estratégia

ABSTRACT

Given the increased usage of the Balanced Scorecard (BSC) and the struggles which micro, small and medium-sized enterprises are going through due to the COVID-19 pandemic, this study fulfills a gap by adapting this methodology to a micro enterprise in order to create a path for its continuous improvement.

For a micro enterprise, operational management is the most important matter. Few of these micro enterprises can scale their activity and become a small or medium-sized enterprise. One of the main reasons for their lack of growth is the lack of control that exists in their daily activity. If they have the possibility of controlling their activity, it becomes much easier to achieve sustainable growth. Another major reason why these micro enterprises do not grow into a small or medium-sized enterprise is the lack of knowledge that the managers of these companies have about management control systems, namely the BSC. This methodology forces companies to conceptualize their strategy and follow their implementation through multiple performance indicators, which benefit these companies in the long run (Gumbus & Lussier, 2006).

This study proposes a BSC for a micro enterprise, identifying its strategic goals and key performance indicators.

Keywords: Balanced Scorecard, Micro Enterprise, Management Control Systems, Strategy

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo um agradecimento muito especial aos meus pais que sempre apoiaram o meu desenvolvimento e permitiram que cometesse os erros que necessitava cometer para hoje estar onde estou. Eternamente grato pela educação e amor que me proporcionaram em todas as fases da minha vida.

Agradecer também à minha namorada que me apoiou durante este meu percurso, tentando sempre manter-me focado nos meus objetivos. Obrigado!

Gostaria também de agradecer à Professora Doutora Sofia Lourenço por me ajudar na entrega deste TFM, apesar de todas as dificuldades.

Por último, gostava de agradecer ao resto da minha família e amigos mais próximos, que infelizmente não puderam estar muito próximos durante esta fase, devido à complexa gestão de tempo e precauções que tive de ter principalmente durante a pandemia. O meu mais sincero obrigado!

A todos os outros que me ajudaram a chegar onde cheguei,

Muito Obrigado!

ÍNDICE

RESUMO	II
ABSTRACT	III
AGRADECIMENTOS	IV
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização Teórica.....	1
1.2. Relevância do Estudo.....	1
1.3. Objetivos do Estudo.....	2
1.4. Estrutura da Dissertação.....	2
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão.....	3
2.2. Balanced Scorecard.....	4
2.2.1. Perspetivas do Balanced Scorecard.....	5
2.2.1.1. Perspetiva Financeira.....	6
2.2.1.2. Perspetiva dos Clientes.....	6
2.2.1.3. Perspetiva dos Processos Internos.....	7
2.2.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	7
2.2.2. O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica.....	8
2.2.3. O Mapa Estratégico e as Relações Causa-Efeito.....	8
2.2.4. A Utilização do Balanced Scorecard nas PMEs.....	9
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	12
CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD À PCC	14
4.1. Apresentação da Papelaria Casal do Cotão.....	14
4.2. Missão, Visão e Valores.....	14
4.3. Análise do Meio Envolverte.....	15
4.4. Elaboração do Mapa Estratégico.....	15
4.4.1. Definição da estratégia.....	15
4.4.2. Definição das perspetivas e objetivos.....	16
4.4.3. Mapa Estratégico.....	18
4.4.4. Indicadores e Metas.....	18
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES	24
LISTA DE REFERÊNCIAS	26
APÊNDICES	30
APÊNDICE I – Guião de Entrevista aos Sócios-Gerentes	30
APÊNDICE II – Guião de Segunda fase de Entrevista	32

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Sumário das entrevistas realizadas	13
Tabela II – Objetivos e indicadores para a Perspetiva Financeira.....	19
Tabela III – Objetivos e Indicadores para a Perspetiva do Cliente	21
Tabela IV – Objetivos e indicadores para a Perspetiva de Processos Internos.....	22
Tabela V – Objetivos e indicadores para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I – Mapa Estratégico para a PCC.....	18
--	----

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização Teórica

Até ao início da década de 90, as organizações mediam o seu desempenho através de ferramentas que utilizavam maioritariamente indicadores financeiros, considerados *lag indicators*. Ou seja, utilizavam como base os resultados passados para se prepararem para o futuro. Isto mudou no início dos anos 90 do século passado, quando Kaplan & Norton criaram o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC permite às organizações terem uma visão integrada do seu desempenho ao combinarem indicadores não financeiros, os *lead indicators*, e os tradicionais indicadores financeiros. Estes indicadores *lead* permitem à gestão ter uma visão do quão preparada está a organização para o futuro, enquanto que os indicadores *lag* apenas olham para o passado (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1996).

1.2. Relevância do Estudo

Inicialmente o BSC foi construído para servir grandes e complexas organizações, com inúmeros processos e um elevado número de pessoas. No entanto, ao longo dos anos, foi observado que esta ferramenta podia ser adaptada a outro tipo de organizações, com volumes de negócio mais reduzidos, com menos pessoas e processos mais simples (Almeida, 2011). Esta metodologia passou a ser aplicada em pequenas e médias empresas e mais recentemente tem sido explorado a sua aplicabilidade em microempresas (e.g., Rodrigues & Oliveira, 2016; Cardim, Nunes, Fernandes & Branco, 2018). Os estudos realizados em microempresas têm revelado aplicações bem-sucedidas, nomeadamente ao nível de: criação de valor para os empreendedores; aumento da capacidade financeira e de investimento; crescimento do *turnover*; aumento de clientes e da sua lealdade; alcance de novos mercados/clientes; aumento da quota de mercado; aumento da rentabilidade; aumento da produtividade; inovações no processo de produção interno; antecipação de necessidades de mercado; aumento do número de horas de formação do capital humano; e aumento da satisfação dos clientes.

1.3. Objetivos do Estudo

O presente projecto tem como objetivo desenhar uma proposta de BSC adaptada a uma microempresa, incluindo: construir um mapa estratégico; identificar indicadores de performance relacionados com os objetivos estratégicos; e definir metas para cada indicador.

1.4. Estrutura da Dissertação

O presente projeto encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo esta introdução o primeiro. O segundo capítulo apresenta uma revisão de literatura acerca dos sistemas de controlo de gestão e do BSC, especificamente as suas aplicações no passado e os seus resultados. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste TFM. No quarto capítulo, é realizada a aplicação prática do BSC com a elaboração da proposta de mapa estratégico e indicadores de performance para a empresa objeto de estudo. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões deste estudo, as suas limitações e as sugestões para possíveis aplicações futuras.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem início com uma breve abordagem aos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), posteriormente caracteriza o BSC, contrasta indicadores financeiros e não financeiros, descreve as quatro perspetivas tradicionais segundo os autores Kaplan & Norton (1992), demonstra a posição do BSC como sistema de gestão estratégica, apresenta o mapa estratégico e as relações causa-efeito e termina com o enquadramento do BSC nas micro, pequenas e médias empresas.

2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

Segundo Langfield-Smith (1997) e Simons (1995), o controlo de gestão é um processo mediador entre o planeamento estratégico e o controlo operacional. Um sistema de controlo é uma ferramenta de implementação da estratégia da organização (Simons, 1991). Para isso, é necessário garantir que os objetivos definidos pela organização estão alinhados com a estratégia e que quem aplica o sistema de controlo está plenamente consciente dessa mesma estratégia (Otley, 1999; Sandino, 2007; Henri, 2006). Os sistemas de controlo de gestão devem incluir: planeamento, orçamento, controlo de custos, estudo do meio ambiente, análise da concorrência, avaliação de desempenho, alocação de recursos e sistemas de recompensas (Simons, 1991).

Tendo em conta que tem havido uma crescente preocupação por parte das organizações em se adaptarem ao meio ambiente e a um aumento da concorrência, é de esperar que o interesse pelo acompanhamento do desempenho tenha aumentado, assim como o número de sistemas de controlo de gestão (Otley, 1999; Khandwalla, 1972).

Os sistemas de controlo de gestão têm tido como principal papel o de alinhar o comportamento dos indivíduos com os interesses da organização (Rosanas & Velilla, 2005). A aprendizagem organizacional torna-se um processo mais simples quando as organizações dispõem de sistemas de controlo de gestão, pois estes formalizam o processo de aprendizagem codificando rotinas e libertando a atenção da equipa de gestão destas mesmas tarefas. Esta formalização do processo de aprendizagem é similar aos processos de experimentação, seleção e retenção, onde a empresa tenta diversas alternativas, seleciona uma e desenvolve mecanismos para reter a alternativa escolhida. Os SCG ajudam na formalização de atividades que com o crescimento de uma empresa, podem tornar o seu controlo e a disseminação difícil (Davila, 2005).

O sucesso na aplicação de um SCG depende da adequação do mesmo à organização e à forma como é utilizado pelos colaboradores da mesma (Langfield-Smith, 1997). Davila (2005) defende que as empresas numa fase inicial coordenam-se através de interações frequentes e informais, ao contrário de empresas mais robustas que formalizam todas estas interações. No entanto, e apesar da gestão informal e da comunicação direta entre colaboradores ser normal em pequenas empresas, algum formalismo é necessário para que os objetivos estratégicos da organização sejam disseminados e alcançados (Rodrigues e Oliveira, 2016).

2.2. *Balanced Scorecard*

O BSC surge nos anos 90, tendo sido desenvolvido por Kaplan & Norton, e apresentado num artigo de 1992 da Harvard Business Review – “The Balanced Scorecard – measures that drive performance” (Kaplan & Norton, 1992).

O BSC é um instrumento de avaliação de desempenho que engloba indicadores financeiros, *lagging indicators*, e não financeiros, *leading indicators* ou *drivers* (Norreklit, 2000). O objetivo de utilizar estes dois tipos de indicadores é o de proporcionar uma visão do estado atual da empresa e do futuro, sendo que ambos se complementam (Kaplan & Norton, 1992). Norreklit (2000) acredita que esta combinação entre indicadores financeiros e não financeiros é um dos fatores que mais distingue o BSC de outros sistemas de avaliação de desempenho.

A utilização única e exclusivamente de indicadores financeiros apresenta algumas limitações, tal como demonstrado por Niven (2003):

- i. Não é consistente com as realidades de negócio atual. Os ativos intangíveis passaram a ser os principais *drivers* de valor para uma empresa;
- ii. Gerir um negócio olhando apenas para o passado não garante resultados futuros;
- iii. Conduzem a uma tendência para reforçar equipas funcionais, visto que os indicadores financeiros não captam interações entre equipas de diferentes áreas das organizações.
- iv. Sacrificam um pensamento de longo-prazo. Muitas das vezes quando confrontadas com situações financeiras difíceis, empresas acabam por tomar decisões que remediaram a situação a curto-prazo, mas que acabam por ter impactos muito negativos na organização a longo-prazo.

v. Medidas financeiras não são relevantes para muitos dos níveis hierárquicos das organizações. Estas medidas tendem a ser compilações e resumos de informação a um nível muito abstrato e a maior parte dos colaboradores da organização necessitam de dados relativos à performance individual ou da equipa para que possam agir.

Desta forma, o BSC é um SCG mais avançado, traduzindo a missão, a visão, os valores e a estratégia da organização em objetivos estratégicos que são depois avaliados através de indicadores financeiros e não financeiros. Estes objetivos estratégicos e os seus indicadores podem ser enquadrados em diversas perspetivas. No modelo original do BSC existiam em quatro perspetivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento (Niven, 2003). Através destas quatro perspetivas é possível conectar a estratégia e o desempenho de uma organização (Malmi, 2001).

Após a aplicação do BSC em várias organizações diferentes, Kaplan & Norton (2001) observaram que o impacto desta metodologia era superior quando era aplicada conjuntamente com outros processos de gestão, por exemplo: a remuneração, o estabelecimento de objetivos individuais e orçamentos (Kaplan & Norton, 2001). Esta complementariedade advém da capacidade do BSC em clarificar os modelos de negócio, sensibilizar os colaboradores acerca da estratégia da organização, tornar a execução da estratégia mais eficiente e, conseqüentemente, melhorar o desempenho financeiro (Olve et al., 2004).

Em 2001, Kaplan & Norton referem os cinco princípios fundamentais para o sucesso da implementação do BSC: (1) mobilizar a mudança pela liderança executiva; (2) traduzir a estratégia em termos operacionais; (3) alinhar a organização com a estratégia definida; (4) tornar a estratégia numa tarefa que diga respeito a todos os membros da organização; (5) fazer da estratégia um processo contínuo (Kaplan & Norton, 2001).

2.2.1. Perspetivas do Balanced Scorecard

Para Kaplan & Norton (1992) a gestão e avaliação de desempenho deve ser realizada através de quatro perspetivas, sendo elas: a perspetiva financeira; a perspetiva dos clientes; a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Estas perspetivas não são fixas, estes mesmos autores reconhecem que

poderá haver mais perspectivas ou outras perspectivas, de acordo com o contexto da organização, a sua missão e estratégia.

A seleção das diferentes perspectivas foi direcionada para as grandes empresas. No entanto, este modelo pode ser adaptado consoante a organização, acrescentando ou não outras perspectivas que sejam consideradas igualmente importantes para o desempenho futuro (Niven, 2003).

2.2.1.1. Perspetiva Financeira

Nenhum BSC fica completo se não incluir a perspetiva financeira (Eccles, 1991). Esta perspetiva engloba tipicamente medidas financeiras, também designadas por *lag indicators* uma vez que traduzem os resultados de ações já tomadas. Assim sendo, estes indicadores não podem ser vistos de uma forma isolada, pois não demonstram a evolução de processos e/ou competências na organização (Kaplan & Norton, 1992). Segundo Kaplan & Norton (1996) a perspetiva financeira pode ser dividida em três dimensões: (1) crescimento de receita e diversificação; (2) redução de custos e melhoria de produtividade e (3) utilização de ativos e estratégia de investimento.

Kaplan & Norton (2001) exemplificam alguns objetivos estratégicos nesta perspetiva como: os gastos estratégicos; investimentos; produtividade de custos. Em termos de indicadores de desempenho, Wu et al. (2009) indicam alguns exemplos no âmbito desta perspetiva como: a percentagem da quota de mercado; a habilidade para atingir a rentabilidade; a gestão de ativos.

2.2.1.2. Perspetiva dos Clientes

Na perspetiva dos clientes, os gestores têm de identificar os segmentos de mercado em que a empresa vai competir e as medidas utilizadas para medir a performance nesses mesmos segmentos (Kaplan & Norton, 1996). A escolha dos objetivos estratégicos para esta perspetiva deve evidenciar dois aspetos: (1) identificar os segmentos de clientes e mercados alvo; (2) realçar a proposta de valor da empresa (Niven, 2003). Segundo Porter (2001), a falta de definição da proposta de valor pode levar à não diferenciação da organização junto dos concorrentes e a sua definição pode representar um enorme desafio.

Aquando da identificação dos segmentos de clientes, Kaplan & Norton (1996) dividem os objetivos e medidas em dois grupos: o grupo de medições *core*, da qual fazem parte indicadores genéricos, tal como a quota de mercado, a fidelização e a rendibilidade dos clientes; o segundo grupo divide-se em relação com o cliente, produto e serviço, e imagem e reputação (Kaplan & Norton, 1996).

2.2.1.3. Perspetiva dos Processos Internos

O principal foco desta perspetiva é perceber quais os processos internos críticos em que as empresas devem ser exímias para atingir os seus objetivos estratégicos, acrescentando valor para os clientes e para os acionistas (Niven, 2003). Esta perspetiva está diretamente relacionada com a cadeia de valor de Porter. Segundo Kaplan & Norton (1996), esta perspetiva surge devido a não ser suficiente realizar apenas melhorias incrementais nas atividades atuais para aumentar a criação de valor no curto prazo, sendo também necessário criar processos internos que criem valor a longo prazo, como o processo de inovação.

Kaplan & Norton (1996) apresentaram, também, alguns indicadores que podem ser utilizados para medir a performance nesta perspetiva, por exemplo: o ciclo do desenvolvimento do produto, o lucro proveniente de novos produtos, a percentagem que a empresa tem num segmento e as horas passadas com um cliente.

2.2.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Os objetivos na perspetiva de aprendizagem e crescimento são orientados para as infraestruturas tecnológicas, de capital e humanas para que sejam alcançados os resultados desejados nas restantes três perspetivas (Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Kaplan & Norton (1996), os indicadores que habitualmente são utilizados para medir o desempenho nesta perspetiva dividem-se em dois grupos: (1) os indicadores genéricos dos resultados; (2) os indutores específicos de cada componente desta perspetiva. Os indicadores genéricos dos resultados são: satisfação dos trabalhadores e retenção dos trabalhadores com melhores competências e *skills*. Os indutores específicos são: formação dos trabalhadores, capacidades dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e congruência entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos trabalhadores.

2.2.2. O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica

Porter (1996) definiu o sucesso como sendo o ponto em que uma empresa supera os seus concorrentes, sendo o sucesso alcançado através da implementação de uma estratégia que proporcione uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Porter (1996) defende, também, que eficácia operacional difere de estratégia, sendo a primeira limitada ao não trazer nenhuma vantagem competitiva à empresa. Este autor acrescenta ainda que a única forma de uma empresa ser competitiva de forma sustentável é apresentando uma estratégia que consiga criar valor através de atividades distintas dos concorrentes.

Niven (2003) concluiu que a formulação da estratégia não era o motivo do insucesso das organizações, mas sim a sua implementação. Através de vários trabalhos desenvolvidos, os criadores do BSC também chegaram à mesma conclusão, afirmando que apenas 10% das estratégias eram implementadas com sucesso.

A formulação da estratégia de uma empresa é importante, mas para a obtenção de sucesso, é tanto ou mais importante a forma como conseguimos executá-la (Niven, 2003). Para tal, a estratégia não pode ser do conhecimento apenas dos gestores de topo da empresa, toda a organização tem de estar envolvida e alinhada com a missão e estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 2001). Neste sentido, o BSC dá resposta a esta necessidade ao colocar a ênfase na estratégia e ao traduzi-la em indicadores específicos nas diferentes perspetivas (Kaplan & Norton, 1996). Ou seja, o BSC é uma ferramenta que permite aos gestores acompanhar a par e passo a implementação da estratégia (Malmi, 2001) e com isso aumentar a probabilidade de sucesso da mesma.

2.2.3. O Mapa Estratégico e as Relações Causa-Efeito

O Mapa Estratégico é um instrumento fundamental para a implementação do BSC (Harden, 2016). Segundo Kaplan & Norton (2000), os mapas estratégicos são construídos de cima para baixo, de acordo com os seguintes passos: (1) definição da missão (objetivo de existência da organização); (2) definição dos valores e princípios pelos quais a organização se rege; (3) definição da sua estratégia (o que a empresa

pretende alcançar no futuro), e subsequentemente dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas da organização.

Para Norreklit (2000) e Niven (2003), as relações de causa-efeito são o que distinguem o BSC de outros modelos de avaliação de desempenho, quer estes utilizem apenas indicadores financeiros, quer utilizem um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. As relações de causa-efeito para além de serem um fator preponderante para a comunicação da estratégia, servem também para testar se o BSC reflete a estratégia organizacional. No entanto, apesar destas relações terem sido introduzidas aquando da criação do BSC, estas revelaram-se de difícil execução, pois não eram explícitas nem visíveis para todos na organização. De facto, na versão original do BSC sem mapa estratégico, nem todas as relações causa-efeito eram compreendidas e comunicadas. Desta forma, com a criação do mapa estratégico como complemento ao BSC, o primeiro veio a revelar-se fundamental, uma vez que possibilitou a eliminação das dificuldades identificadas no início ao traduzir de uma forma gráfica e visualmente apelativa as relações causa-efeito entre os diferentes objetivos estratégicos.

Na ótica de Perramon et al. (2016) as relações de causa-efeito são visíveis na medida em que uma decisão relacionada com a perspetiva da aprendizagem e crescimento vai impactar os processos internos que, por sua vez, irão impactar a perspetiva do cliente e, conseqüentemente, os resultados financeiros que constam da perspetiva financeira.

2.2.4. A Utilização do Balanced Scorecard nas PMEs

Para Cardim et. al (2018) as PMEs necessitam de ter uma gestão estratégica e procedimentos adequados, principalmente em pequenas e microempresas onde a escassez de recursos é maior. A identificação da estratégia nestas empresas poderá permitir que as mesmas se mantenham sustentáveis, mas, mais do que isso, poderá despoletar o desenvolvimento de uma estratégia de crescimento. Jankulović & Skorić (2018) também argumentam que o processo de monitorização de indicadores operacionais tem de estar presente e bem definido nas microempresas. Já Azeitão & Roberto (2009) apresentam o BSC como uma ferramenta aplicável às empresas de menor dimensão. Andersen et. al (2001) defendem que o processo de aplicação do BSC a uma PME é bastante semelhante ao das empresas de maior dimensão, mas com um

tempo despendido na sua implementação inferior. Esta redução no tempo de implementação deve-se a uma maior transparência existente nestas pequenas empresas, bem como a informalidade na recolha das medidas necessárias para o acompanhamento dos indicadores do BSC.

Segundo Gumbus & Lussier (2006), os pequenos negócios devem utilizar o BSC, pois este promove o crescimento, foca a atenção dos gestores nos resultados de longo prazo, ajuda a acompanhar o desempenho comparando os resultados com os objetivos propostos, e potencia a correção de desvios. Além disso, os autores defendem que a utilização do BSC também ajuda os pequenos negócios a focarem-se no que realmente importa para a empresa, segundo os seus próprios objetivos estratégicos. Esta definição clara de objetivos possibilita um alinhamento total na empresa e permite que seja atribuída a cada pessoa a responsabilidade sobre alguns dos indicadores definidos.

A aplicabilidade do BSC em PMEs resulta em inúmeras vantagens, visto que obriga a que as PMEs tenham uma definição clara da estratégia organizacional, o que resulta num alinhamento dos recursos com a orientação estratégica, num aumento de rigor nos processos, e num maior controlo acerca do seu desempenho (Mogirão et. al, 2014). O simples planeamento do BSC, por si, já resulta em diversas vantagens como o diagnóstico de debilidades da empresa, a definição de objetivos estratégicos e de como alcançá-los (Barreira & Pires, 2012).

Segundo Almeida (2011), os gestores de PMEs interessam-se bastante por conceitos e temas estratégicos, sendo que o principal foco dos mesmos passa pelas estratégias operacionais onde os indicadores mais valorizados são: autonomia financeira; prazos de recebimento; prazos de pagamento; volume de negócios; EBIT; vendas; número de clientes; tempo de resposta e quota de mercado. No entanto, Machado (2011), ao longo das suas pesquisas sobre a aplicação prática do BSC em PME Portuguesas, concluiu que este é um instrumento ainda desconhecido por muitas das empresas.

Rodrigues & Oliveira (2016) adaptaram o BSC à realidade das micro e pequenas empresas através de indicadores de maior relevância para estes negócios. Ainda que a escolha destes indicadores tenha de ser adaptada ao contexto e estratégia de cada organização, os indicadores que estes autores encontraram mais frequentemente em

BSC de micro e pequenas empresas foram: Perspetiva Financeira – (1) Margem Líquida, (2) Rácio de Dívida/Ativos, (3) Prazo Médio de Pagamentos, (4) Prazo Médio de Recebimentos; Perspetiva de Clientes – (1) Taxa de Crescimento, (2) Taxa de Incumprimento, (3) Retenção de Clientes; Perspetiva de Processos Internos – (1) Taxa de Retrabalho (número de peças retrabalhadas por cada peça produzida), (2) Percentagem de Falha no Atendimento; e Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento - (1) Percentagem de Informatização, (2) Formação.

Rodrigues & Oliveira (2016) identificaram também que a não utilização por parte das micro e pequenas empresas de indicadores de desempenho provém do fato dos gestores utilizarem uma estratégia mais intuitiva e com baixo nível de planeamento. Nestes negócios, a empresa é uma extensão das ideias do gestor, no entanto, a necessidade de uma “orientação correta” faz com que a utilização de certos indicadores seja indispensável para o sucesso do gestor e por consequência, da empresa.

Num estudo com microempresas da Europa do Leste, Jankulović & Skorić (2018) identificaram que os indicadores de performance mais utilizados nestas empresas, independentemente da sua estratégia, são: Rendimento Bruto; Despesas; Número de Clientes; Número de Novos Clientes; Utilização das Capacidades.

Estes estudos mostram a pertinência do BSC mesmo em empresas de menor dimensão e dos efeitos positivos da sua implementação.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Neste trabalho será utilizada uma abordagem qualitativa, uma vez que será explorado um fenómeno numa organização e será proposta uma solução para um problema encontrado (Saunders et al, 2019). Tendo em conta que este estudo é um estudo qualitativo, é de realçar que os dados foram analisados de forma indutiva, sem recurso a métodos estatísticos (Kaplan, 1998). Este trabalho também pode ser considerado como *Action Research*, que é uma investigação qualitativa onde os investigadores agem como participantes ativos, tendo a possibilidade de influenciar ou de serem influenciáveis pelo meio envolvente à investigação (Nogare, 2006). Neste caso em concreto, o investigador propõe uma solução específica (BSC) para um problema da organização – ausência de modelo de avaliação da performance e de gestão estratégica. A organização em que este estudo foi efetuado é a Papelaria Casal do Cotão (PCC), que será apresentada no capítulo seguinte.

No âmbito da abordagem qualitativa, foram recolhidos dados através de observação, análise documental e entrevistas. Na observação o objetivo é analisar os comportamentos dos intervenientes no seu habitat através de instrumentos não standardizados (Anguera, 1979). No âmbito deste estudo foram observados o atendimento ao público, as operações de receção e devolução de material e os registos informáticos executados na abertura de loja, na execução de vendas e no fecho de loja. A análise documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico (Gil, 2002). No âmbito deste estudo foram consultados os balancetes e as demonstrações de resultado dos últimos três anos da empresa. Relativamente às entrevistas, estas tiveram como finalidade obter informação relevante para a elaboração da proposta do BSC e que só estaria disponível junto dos donos da empresa. Inicialmente foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, onde a preocupação foi obter informação sobre a missão, visão, valores e estratégia da organização. Adicionalmente, e após a construção do BSC, foi realizada uma segunda ronda de entrevistas para recolher feedback acerca da proposta. Os guiões das entrevistas constam no Apêndice I e II, e a Tabela I contem um breve sumário das entrevistas realizadas.

Tabela I – Sumário das entrevistas realizadas

Cargo do Entrevistado	Tipo de Entrevista	Duração da Entrevista	Data da Entrevista
Primeira Ronda			
Sócio-gerente	Presencial	35 minutos	11/10/2019
Sócio	Email	-	13/10/2019
Segunda Ronda			
Sócio-gerente	Email	-	15/10/2020
Sócio	Email	-	14/10/2020

CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD À PCC

4.1. Apresentação da Papelaria Casal do Cotão

Com quase trinta anos de história, a PCC foi fundada a 4 de novembro de 1991 com o propósito de servir os clientes de um bairro no Cacém que aparentava estar em crescimento. Inicialmente apenas se focava em jornais, revistas e tabaco, tal como todas as papelarias da época. A gerência mudou pela primeira vez em maio de 2005, e voltou a ter uma alteração de um dos sócios à cerca de dez anos. Nestes últimos dez anos tem sido possível observar uma certa adaptação ao mercado, contando hoje em dia com muitos outros serviços que a diferenciam da concorrência, como a venda dos jogos da Santa Casa da Misericórdia, o serviço da Payshop e um serviço de entrega de encomendas em parceria com a DHL. Atualmente a papelaria fatura cerca de cento e vinte mil euros por ano e conta com três colaboradores, sendo que apenas dois deles têm uma intervenção direta no dia a dia do negócio, o sócio-gerente e a empregada.

Com a alteração do enquadramento económico e o aumento da digitalização observado nos últimos anos, cada vez mais um negócio como uma papelaria tradicional se torna obsoleto e com expectativas de sobrevivência reduzidas. Para este negócio se tornar sustentável, deve haver uma mudança de perspetiva, quer seja através de um aumento do portefólio de produtos apresentados ao cliente ou através da comercialização destes mesmos produtos via *e-commerce*.

4.2. Missão, Visão e Valores

Segundo os sócios-gerentes da PCC, a missão da empresa é “Servir a população onde está inserida, tentando ter uma panóplia de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes”.

A visão da empresa traduz-se na vontade de ser um estabelecimento de referência na área, no qual a população pode confiar com materiais de qualidade e com um serviço acolhedor.

Os valores pelos quais a PCC se rege são: a integridade, o espírito de equipa, o respeito e a honestidade.

4.3. Análise do Meio Envolverte

Saber analisar o contexto em que o negócio se insere é crucial para a sustentabilidade de qualquer empresa. No entanto, os recursos e competências da empresa são também críticos para o seu desenvolvimento e prosperidade.

Neste caso em específico, a papelaria está inserida num bairro em que o contexto económico reflete uma população mais empobrecida. No entanto, num raio de 1 km não existe mais nenhuma papelaria. Considerando que a papelaria se situa numa cidade que possui mais de cinco mil habitantes por quilómetro quadrado, é possível concluir que a papelaria tem mais de cinco mil possíveis clientes. Outro dos fatores que ajuda a este isolamento, é o facto de ter uma parceria com a Santa Casa da Misericórdia (SCM). A SCM tem critérios de aceitação muito rígidos e um deles é que um dos seus parceiros não pode sofrer de canibalismo de vendas por parte de outro dos seus parceiros. Ou seja, existe uma barreira à competição local no que toca aos jogos da SCM, sendo que este serviço é uma das principais fontes de rendimento deste género de negócio.

O seu contexto interno é simples e familiar. A papelaria é composta por três pessoas: uma sócia, um sócio-gerente e uma colaboradora. Os sócios são marido e mulher, daí este ser considerado um negócio familiar.

4.4. Elaboração do Mapa Estratégico

4.4.1. Definição da estratégia

A empresa possui três principais vetores estratégicos: a sua localização, a sua relação com os fornecedores e a sua relação com os clientes. O foco nestes três vetores é o que permite à PCC manter-se como um dos únicos negócios deste género com perspectivas de sustentabilidade. A sua localização é o seu principal trunfo. Como tal, quando considerando uma possível expansão do negócio, a localização terá de ser um foco primário na tomada de decisão.

Ao longo de mais de uma década, a empresa construiu parcerias com outras papelarias e outros prestadores de serviços, de modo a manter-se relevante num mercado em constante mudança. Estes fornecedores propõem constantemente novos

produtos e serviços, tendo aqui a PCC uma forma de inovar que parte a jusante da empresa.

Contudo, são os seus clientes que, sentindo-se em família devido ao ambiente acolhedor, acabam por referenciar a papelaria a outros clientes e acabam por dar feedback acerca de produtos, serviços e preços que são mais relevantes para o consumidor final.

4.4.2. Definição das perspetivas e objetivos

Com base na revisão de literatura e nos dados recolhidos através da análise documental, na observação e entrevistas efetuadas, optou-se por seguir a formulação original do BSC em termos de perspetivas e hierarquia das mesmas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento.

Esta é uma microempresa com fins lucrativos, o que faz com que a necessidade de retorno financeiro da mesma seja obviamente muito importante, sendo a sua principal preocupação. Com efeito, a **perspetiva financeira** será a que consta do topo BSC. Os principais objetivos desta perspetiva serão a **redução de custos** e o **crescimento do negócio**. A redução de custos é importante porque faz com que a empresa possa também apresentar preços mais competitivos ou até aumentar a margem de lucro caso os preços já sejam suficientemente competitivos. Quanto ao crescimento do negócio, este será orgânico assim que a estratégia seja implementada. Este crescimento irá possibilitar a liquidação dos empréstimos que constituem grande parte das despesas da empresa e potenciar o crescimento deste mesmo negócio no futuro.

A **perspetiva de clientes** surge logo após a financeira. Sendo esta uma empresa familiar e acolhedora, a sua hospitalidade é evidente para os clientes e, por vezes, são tomadas decisões na empresa que podem não ser as melhores a nível financeiro, mas podem ser as que melhor se adaptam às necessidades dos clientes, por forma a retê-los. Como tal, a perspetiva de clientes assume também muita importância nesta empresa, tendo sido definidos os seguintes objetivos: **satisfação dos clientes** e **alcançar novos mercados**. Diversos estudos empíricos como, por exemplo, o de Yulisetiari (2016), demonstram que um cliente satisfeito tem mais intenções de voltar a comprar no mesmo estabelecimento. Sendo o cliente um dos maiores focos desta empresa, faz todo o sentido que os mesmos saiam da loja com um sorriso e que encontrem sempre o que

precisam, para que a empresa tenha clientes fidelizados. Relativamente ao objetivo “alcançar novos mercados” a empresa está a avaliar uma possibilidade de expansão do modelo de negócio, nomeadamente em começar a vender produtos *online* com o intuito de chegar a mais clientes. Esta estratégia tornou-se ainda mais atrativa durante o período de confinamento relacionado com a pandemia COVID-19, em que o espaço físico teve obrigatoriamente de fechar. A papelaria poderia ter continuado a vender produtos caso vendesse os seus produtos *online*. Outra possibilidade, mas ainda em fase inicial de avaliação, é a possibilidade de expansão para outros locais físicos. Tal possibilidade irá depender da recuperação financeira da empresa e do desenvolvimento do meio envolvente, visto que ainda é imprevisível o futuro de papelarias como as conhecemos nos próximos anos.

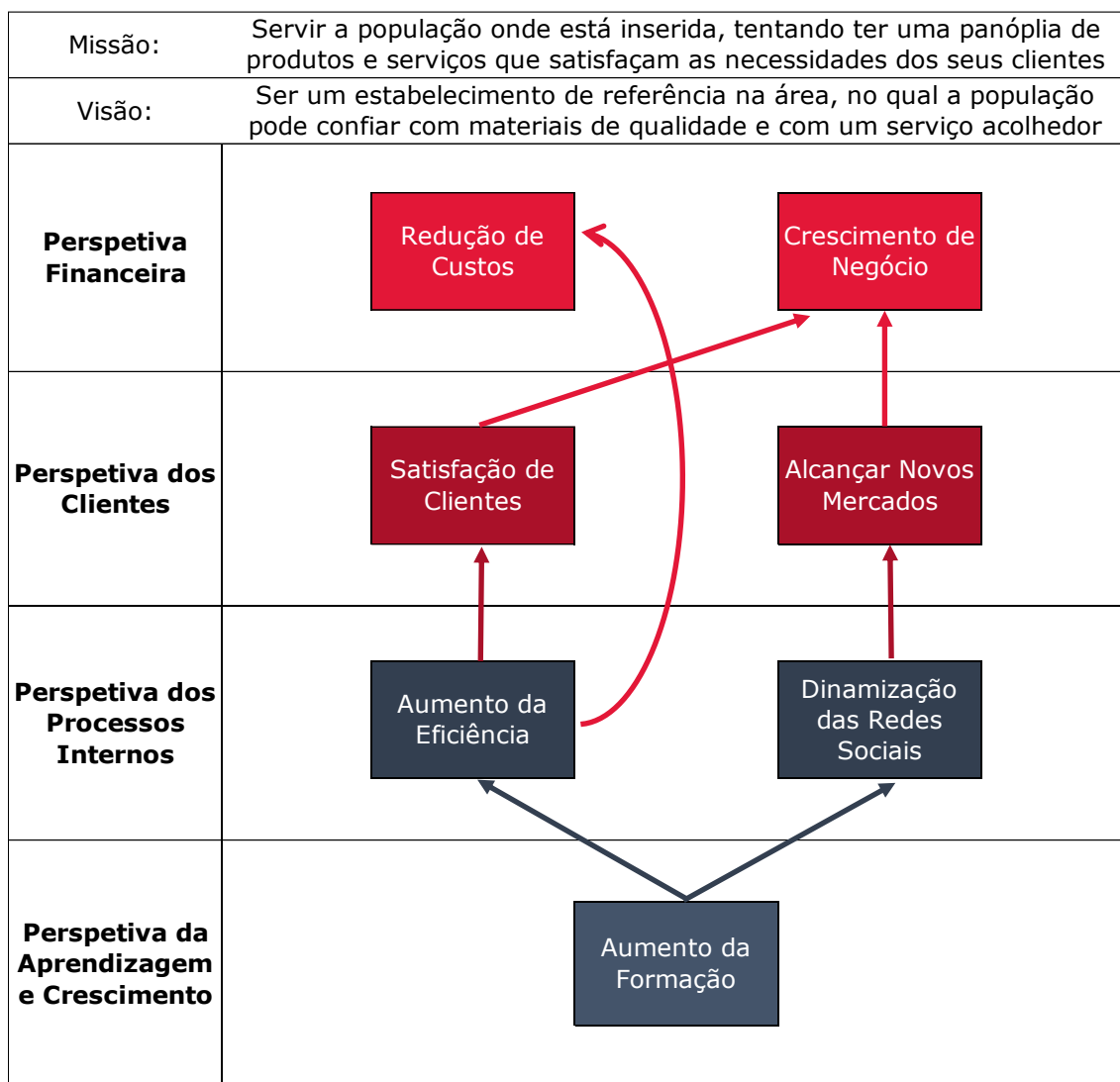
Se compararmos a empresa a uma máquina, a **perspetiva de processos internos** funciona como a principal engrenagem que faz com que a máquina funcione. É com as medidas tomadas nesta perspetiva que se desbloqueia a possibilidade de atingir os objetivos propostos nas outras perspetivas. De acordo com análise efetuada às entrevistas e aos documentos que foram disponibilizados, são propostos os seguintes objetivos nesta perspetiva: **aumento de eficiência** e **dinamização das redes sociais**. O aumento de eficiência inclui todo o processo da cadeia de abastecimento, desde a compra aos fornecedores à entrega do produto aos clientes. Este aumento de eficiência irá ajudar a reduzir os custos e a manter os clientes satisfeitos. A dinamização das redes sociais irá desbloquear o alcançar de novos mercados.

A **perspetiva de aprendizagem e crescimento** aparece na base do BSC uma vez que é impulsionadora dos resultados esperados em todas as outras perspetivas. Sem os conhecimentos e competências necessárias, os colaboradores podem não conseguir atingir os objetivos estratégicos das outras perspetivas. De acordo com análise efetuada às entrevistas é proposto um **Aumento da formação**. Esta aposta na formação idealmente abrangerá tanto *hard skills* como *soft skills*, muito necessárias em negócios com atendimento ao público, e terá de incluir todos os colaboradores, sendo que a formação deve ser adaptada às funções de cada colaborador.

4.4.3. Mapa Estratégico

Deste modo, é possível representar o mapa estratégico da PCC na figura I.

Figura I – Mapa Estratégico para a PCC



4.4.4. Indicadores e Metas

De modo a que todos os objetivos estratégicos possam ser acompanhados, foi identificado um conjunto de indicadores para os mesmos. A identificação dos indicadores teve por base as entrevistas realizadas, bem como a revisão de literatura efetuada. Para cada indicador foram ainda definidas as respetivas metas, atendendo à informação recolhida junto da empresa e assegurando que as metas fossem atingíveis. Além disso para cada indicador foi identificado a sua fórmula de cálculo, unidade de medida e periodicidade. Será de realçar que alguns dos indicadores vão buscar

informação às demonstrações de resultados e que as mesmas só são disponibilizadas pelo serviço contabilístico no final de cada ano, pelo que estes indicadores em específico serão medidos anualmente.

Perspetiva Financeira

Começando pela perspetiva com maior peso para o negócio, a perspetiva financeira, foram identificados anteriormente os dois principais objetivos. De forma a atingir estes objetivos, foram definidos cinco indicadores e respetivas metas, tal como se pode observar na Tabela II.

Tabela II – Objetivos e indicadores para a Perspetiva Financeira

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Financeira	Redução de Custos	Peso dos Custos Operacionais nas Vendas	$\frac{\text{Custos Operacionais}}{\text{Vendas}}$	%	Anual	<90%
		Prazo Médio de Pagamentos	$\frac{\text{Dia de Pagamento da Compra} - \text{Dia da Compra}}$	Dias	Mensal	>30
	Crescimento do negócio	Taxa de Crescimento de Vendas	$\frac{\text{Vendas N}}{\text{Vendas N-1}} - 1$	%	Mensal	>1%
		Taxa de Crescimento do Resultado Líquido	$\frac{\text{Resultado Líquido N}}{\text{Resultado Líquido N-1}} - 1$	%	Anual	>10%
		Percentagem de Cumprimento do Orçamento Inicial	$\frac{\text{Resultado Líquido Real}}{\text{Resultado Líquido Orçamentado}}$	%	Anual	>0%

Os dois indicadores selecionados para controlar a redução de custos foram o peso dos custos operacionais nas vendas e o prazo médio de pagamentos. O peso dos custos operacionais nas vendas permite controlar os custos operacionais da empresa relativamente aos ganhos. Um indicador como este permite que haja um controlo dos custos, mesmo quando existe crescimento de negócio, que tende a incluir um aumento de custos, ou períodos de inexistência de negócio, como foi o caso da pandemia COVID-19. O intuito deste indicador é que a empresa consiga reduzir os custos, para que estes não constituam mais de 90% do volume de vendas.

O outro indicador que será utilizado para controlar a redução de custos será o prazo médio de pagamentos (PMP). Aumentar o PMP é uma forma de receber financiamento gratuito por parte dos fornecedores. Alguns dos fornecedores não requerem o

pagamento na altura da compra, o que permite à empresa ter na sua posse material para venda que ainda não pagou. Este fenómeno liberta a empresa de alguns dos seus encargos financeiros (pois não precisa de contrair empréstimos bancários com o inerente pagamento de juros), dando mais margem de manobra aos gestores. A meta é conseguir um PMP superior a trinta dias.

No que toca ao crescimento de negócio foram identificados três indicadores que deverão ajudar a acompanhar este objetivo: taxa de crescimento de vendas, taxa de crescimento do resultado líquido e percentagem de cumprimento do orçamento inicial. Um dos maiores impulsionadores de lucros é o volume de vendas. Deste modo, a taxa de crescimento de vendas é um ótimo indicador para avaliar o crescimento do negócio. A meta será aumentar as vendas anualmente no mínimo 1%.

Em seguida, foi selecionada a taxa de crescimento do resultado líquido. A principal diferença entre este indicador e o anterior é que este último inclui todas as fontes de rendimento e todas as despesas do período. Por exemplo, se a empresa abrir mais um espaço, pode ver as suas vendas a aumentarem e o seu resultado líquido a cair, isto porque a abertura de um novo espaço pode incorrer em mais gastos do que trazer rendimento à empresa. Daí ser um indicador muito importante para acompanhar. A meta é bem mais ambiciosa neste indicador, sendo que existem muitos mais fatores que podem ser controlados, pelo que a empresa deverá manter uma taxa de crescimento do resultado líquido superior a 10%.

Por último, foi escolhido um indicador que permite controlar desvios do plano. O último indicador da perspetiva financeira é a percentagem de cumprimento do orçamento inicial. Este indicador compara o resultado líquido orçamentado com o resultado líquido real, de forma a tentar perceber os possíveis desvios. A meta é manter esta percentagem sempre com valores positivos.

Perspetiva do Cliente

Na perspetiva do cliente foram também identificados quatro indicadores para acompanhar os dois objetivos definidos - satisfação dos clientes e alcançar de novos mercados, como se pode observar na Tabela III.

Tabela III – Objetivos e Indicadores para a Perspetiva do Cliente

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Cliente	Satisfação de Clientes	Número de Reclamações	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Reclamações no Livro de Reclamações} + \text{N}^\circ \text{ de Reclamações na Internet}}{\text{N}^\circ \text{ de Clientes}}$	Uni.	Anual	0
		Grau de Satisfação Clientes	Média de Resultados Adquiridos em Questionários (escala 1-5)	Uni.	Anual	>4,5
	Alcançar Novos Mercados	Taxa de Crescimento de Seguidores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Seguidores } N - \text{N}^\circ \text{ de Seguidores } N-1}{\text{N}^\circ \text{ de Seguidores } N-1}$	%	Mensal	>10%
		Número de Interações por Publicação	Somatório de Likes e Comentários por Cada Publicação	Uni.	Semanal	>5

Para medir a satisfação dos clientes, foram definidos dois indicadores, sendo eles o número de reclamações e o grau de satisfação de clientes. O número de reclamações será um indicador relativamente simples de se medir. No entanto, e dada a sua fraca expressão, este indicador só irá ser acompanhado anualmente e será composto pelas reclamações escritas no livro de reclamações bem como pelas reclamações escritas *online*. Este indicador permitirá quantificar o número de clientes insatisfeitos e perceber que medidas poderão ser tomadas para reduzir o mesmo. A meta é acabar o ano sempre sem reclamações.

O indicador referente ao grau de satisfação dos clientes será medido através de questionários entregues durante o primeiro mês de cada ano, de modo a ser comparável com os resultados dos anos anteriores. A escala a utilizar nestes questionários será uma escala de Likert medida de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), sendo a meta atingir uma média de 4,5.

Para alcançar novos mercados, será necessário interagir de outra forma com os clientes. Para tal, a PCC criou uma presença nas redes sociais, nomeadamente no Facebook. Não tendo ainda um plano imediato para uma abertura de loja *online*, o principal objetivo de momento é expandir o seu alcance nas redes sociais, para já ter uma base de possíveis clientes boa o suficiente para se lançar numa plataforma *online*. Como tal, foram definidos dois indicadores para acompanhar este crescimento: taxa de

crescimento de seguidores e número de interações por publicação. Com a taxa de crescimento de seguidores pretende-se avaliar numa base mensal o crescimento do alcance das publicações da PCC nas redes sociais, tendo sido estipulado uma meta de crescimento de 10% por mês.

Relativamente ao número de interações por publicação, este indicador permitirá à empresa perceber se as publicações vão de encontro com as expectativas dos seus seguidores. Para medir este indicador, será necessário somar o número de gostos e comentários em cada publicação. Esta medição será feita semanalmente, tendo o objetivo de manter um mínimo de cinco interações por publicação.

Perspetiva de Processos Internos

Os objetivos definidos na perspetiva de processos internos foram o aumento da eficiência e a dinamização das redes sociais, como é possível observar na Tabela IV.

Tabela IV – Objetivos e indicadores para a Perspetiva de Processos Internos

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Processos Internos	Aumento da Eficiência	Percentagem de Quebras	Quebras / Vendas	%	Semanal	<1%
		Produtividade no Trabalho	Volume de Vendas / Nº de Horas Trabalhadas	€/horas	Mensal	>30€/h
	Dinamização das Redes Sociais	Número de Publicações	Nº de publicações no Facebook	Uni.	Mensal	>15

Foram definidos dois indicadores para medir o aumento da eficiência dos processos internos da empresa, sendo eles a percentagem de quebras e a produtividade no trabalho. Numa papelaria, pelo menos nesta empresa em específico, as quebras são produtos danificados (por exemplo: revistas rasgadas, embalagens abertas, etc.) ou furtados. Com este indicador pretende-se acompanhar a eficiência de entrega de um produto ao cliente ao perceber qual o peso que estas quebras têm no volume total de vendas. Visto que as quebras são contabilizadas no final de cada dia, este indicador terá maior relevância ao ser medido semanalmente ao invés de mensal ou anualmente. A meta a atingir será um percentual inferior a 1% de quebras.

Um dos principais indicadores relacionados com eficiência que prevalece em grande parte da literatura é a produtividade no trabalho. Deste modo, a produtividade será medida através do rácio entre o volume de vendas e o número de horas trabalhadas. O objetivo é manter um valor médio mensal superior a trinta euros por hora.

Visto que um dos objetivos futuros da empresa é entrar no mercado *online*, a empresa tem de aproveitar a base de seguidores que já angariou, mantendo-os cativados sendo uma empresa ativa nas redes sociais. Como tal, foi definido um indicador para controlar o nível de dinamização das redes sociais, devendo ser publicadas mais de quinze publicações por mês no Facebook.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Por último, mas não menos importante, o principal objetivo da aprendizagem e crescimento é o Aumento da formação. Para avaliar este objetivo foram selecionados dois indicadores: o número de formações e as horas de formação.

Tabela V – Objetivos e indicadores para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Aprendizagem & Crescimento	Aumento da Formação	Número de Formações	Nº de Formações	Uni.	Anual	1
		Horas de Formação	Nº de Horas em Formação	Horas	Anual	30

Atualmente, a formação não é de todo o maior foco da empresa. No entanto, este foi identificado como uma das potenciais fraquezas da empresa, os colaboradores não têm formação suficiente. Atualmente a formação que os colaboradores têm baseia-se no mínimo obrigatório para “fazer a máquina andar”. No entanto, numa perspetiva futura de evolução, é notória a necessidade de formação. Como tal, foi estabelecido um mínimo de uma formação por ano e um mínimo de trinta horas de formação anuais.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo a apresentação de uma proposta de um BSC para uma microempresa - a Papelaria Casal do Cotão. Para tal foram realizadas entrevistas aos colaboradores da empresa seguida da análise de documentos relacionados com a atividade da mesma e da observação em primeira pessoa das atividades do dia a dia deste negócio.

Durante o processo de construção do BSC – mapa estratégico e indicadores - foi possível observar a empresa e perceber como a mesma é gerida. Tal como a maioria das microempresas, esta empresa é gerida dia a dia, numa base muito operacional, pelo que o maior desafio foi a definição de uma estratégia organizacional. Só depois foi possível construir o mapa estratégico, com as suas perspetivas e objetivos estratégicos, e identificar os indicadores relevantes.

Desta forma, este estudo levou a que os próprios sócios da empresa olhassem para o seu negócio de fora, como nunca o fizeram antes. Só este exercício já foi benéfico para a empresa, sendo possível identificar aspetos de melhoria como a necessidade de orçamento anual ou a necessidade de formação dos colaboradores. Foi também importante a definição concreta de objetivos, indicadores e metas a cumprir, que fosse possível acompanhar e medir, algo que a empresa nunca havia feito.

Apesar do BSC numa microempresa parecer muito mais simples do que numa grande empresa, este não deixa de ser útil. Estas microempresas necessitam de algum controlo e ajuda no seu desenvolvimento. Durante o estudo foi possível observar a vontade de desenvolver o negócio acompanhado de uma falta de conhecimento de como o fazer. O BSC, tal como outras metodologias semelhantes, é uma ajuda muito relevante neste aspeto, visto que serve de guia para a empresa. Ao atribuir objetivos concretos a cada aspeto da empresa, o BSC facilita o trabalho do gestor que anteriormente apenas tinha como objetivo não ter prejuízo.

Como todos os estudos, este trabalho projeto teve algumas limitações. Em primeiro lugar verificou-se a falta de alguns dados como, por exemplo, análises de desempenhos, controlos de custos detalhados, etc. Visto tratar-se de uma microempresa, grande parte da gestão da mesma é feita de forma informal, tendo apenas documentação legalmente obrigatória. Tal limitou a definição de objetivos estratégicos e dos indicadores de

desempenho. Em segundo lugar, notou-se uma falta de conhecimento dos sócios acerca dos temas abordados, visto que maior parte dos indicadores definidos não eram conhecidos por parte da organização. Tal poderá também ter limitado a definição de objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho. Em terceiro lugar, foi apenas possível fazer uma proposta de BSC, não tendo sido possível a sua implementação. Teria sido muito interessante poder acompanhar o impacto do BSC no crescimento da empresa caso houvessem mais indicadores comparáveis antes da implementação do BSC e depois da mesma. Por último, a proximidade do investigador (familiar dos donos da empresa) com o objeto investigado poderá limitar a independência do investigador e enviesado alguma da análise e das entrevistas efetuadas. No entanto, tal proximidade facilitou o acesso ao objeto de estudo e à recolha de informação.

Para investigação futura, seria interessante observar o desenvolvimento de uma microempresa que tenha implementado o BSC e definir as fases mais críticas do processo para este tipo específico de empresas. Seria também relevante saber se esta empresa conseguiu implementar e desenvolver-se como esperado, ou se após a definição e acompanhamento inicial se perdeu a noção de estratégia e caminho para atingir os seus objetivos, passando novamente à sua gestão dia a dia.

LISTA DE REFERÊNCIAS

Almeida, H. (2011). *Aplicabilidade de um balanced scorecard em PME portuguesas* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. Paper apresentado na 4th SME international conference, Allborg university, Denmark.

Anguera, M. (1979). Observational typology. *Quality & Quantity*, 13 (1), 449-484.

Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *TOC*, 120 (1), 57-120.

Barreira, M., & Pires, A. (2012). Balanced Scorecard em pequenas entidades: Estudo de caso. *Rede de Informação da Indústria do Grande Consumo*, 10 (20), 1-22.

Cardim, S., Nunes, A., Fernandes, P., & Branco, F. (2018). *Implementation of Balanced ScoreCard: Simplify strategic thinking development in Portuguese SMEs*. Proceedings of the 13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, University of Aveiro, Portugal.

Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizational and Society*, 30 (3), 223-248.

Eccles, R. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review* 69 (1), 131-137.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^a ed.). São Paulo: Atlas, 2002.

Gumbus, A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs use a Balanced Scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425.

Harden, J. W. (2016). An introduction to the use of the Balanced Scorecard for performance evaluation by financial professionals. *Journal of Financial Service Professionals*, 70(3), 81–88.

Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: a resource based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (6), 529-558.

Jankulović, A., & Skorić, V. (2018). What do Micro Firms care about and how do they measure it? The Case Study of two Transitional CEE Countries. *Journal for East European Management Studies*, 23 (1), 147 – 172.

Kaplan, R. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10 (1), 89-118.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53-79.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78 (5), 167-176.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15 (2), 147-160.

Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls . *Journal of Accounting Research*, 10 (2), 275-285.

Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), 207-232.

Machado, M. (2011). Variáveis Contingenciais aos Métodos de Valoração dos Produtos: estudo empírico em PME'S industriais portuguesas. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13 (41), 396-414.

Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Journal of Management Accounting Research*, 12 (2), 207-220.

Mogrão, S., Monte, A., & Fernandes, P. (2014). *O Balanced Scorecard como instrumento de monitorização do desempenho estratégico de uma PME*. Paper apresentado na XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Leiria.

Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Nogare, L. (2006). Micro to Small-Sized Enterprises: How Valuable Are They and How Can We Use Action-Oriented Research Methods to Find Out More About Them? *Small Enterprise Research*, 14 (2), 93-107.

Norreklit, H. (2000). The balance on balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Journal of Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88.

Olve, N.-G., Petri, C.-J., Roy, J., & Roy, S. (2004). Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards. *Ivey Business Journal*, 1-7.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10 (4), 363-382.

Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L., & Llach, J. (2016). Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management*, 27 (10), 1121-1139.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.

Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79 (3), 62-78.

Rodrigues, V., & Oliveira, U. (2016). Balanced scorecard para micro e pequenas empresas: opinião de especialistas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7 (3), 98-110.

Rosanas, J., & Velilla, M. (2005). The ethics of management control systems: Developing technical and moral values. *Journal of Business Ethics*, 57 (1), 83–96.

Sandino, T. (2007). Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review*, 82 (1), 265-293.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12 (1), 49-62.

Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), 80-88.

Wu, C.-R., Lin, C.-T., & Tsai, P.-H. (2009). Analysing alternatives in financial services for wealth management banks: the analytic network process and the balanced scorecard approach. *IMA Journal of Management Mathematics*, 20 (1), 303-321.

Yulisetiari, D. (2016). The effect of relationship marketing towards customer satisfaction and customer loyalty on franchised retailers in east java. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (1), 333-339.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Guião de Entrevista aos Sócios-Gerentes

Pretende-se com a presente entrevista recolher informação que permita estudar a estratégia da PCC, retratar as razões que justificam a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, verificar se o BSC é a ferramenta mais adequada para a mesma e as mais-valias que trará. A sua colaboração é fulcral para o sucesso deste estudo, pelo que agradeço que responda às seguintes questões.

Análise estratégica

1. Como se organiza estruturalmente a PCC?
2. Quais considera ser os objetivos da PCC?
3. Do seu ponto de vista existe alguma estratégia seguida até ao presente momento pela PCC? Prevê alguma alteração da mesma?
4. Existe alguma relação entre a estratégia delineada e os objetivos?
5. Quais são os principais fatores diferenciadores da PCC?
6. Quais são os principais custos da PCC?
7. Tem por hábito criar um orçamento? Se sim, como e quem efetua o orçamento? Quando é este efetuado?
8. Quais as principais dificuldades da empresa na concretização da estratégia?

Sistema de controlo de gestão e avaliação de desempenho

9. No seu entender a estratégia da PCC é avaliada? Com que frequência? De que modo?

10. Existe algum sistema de avaliação de desempenho implementado na PCC que permita acompanhar a evolução da estratégia? Se sim, qual?
11. Quais os indicadores utilizados para medir o desempenho?
12. Qual a periodicidade de mudança dos mesmos?
13. Porquê o uso de mais/menos indicadores financeiros?
14. São feitas medidas corretivas face ao desempenho? Como?
15. Qual considera ser o melhor sistema de controlo para a PCC?
16. Existe algum sistema de recompensas/prémios na empresa quando são atingidos os objetivos?
17. E de sanções/penalizações para quando não se atingem os objetivos?

Balanced Scorecard

18. Na sua opinião esta ferramenta permite gerir o desempenho da estratégia definida para a PCC? Justifique. *(se necessário, explicação do que é o BSC)*
19. Para a construção do BSC, quais as perspetivas mais importantes para alcançar a missão e visão da PCC? Qual a sua hierarquia? *(se necessário, explicação da importância de cada perspetiva e qual o ranking das mesmas)*
20. Relativamente aos processos internos, quais as iniciativas e metas a utilizar para que a PCC alcance a missão e visão organizacional?
21. Na perspetiva aprendizagem e crescimento que vetores são fundamentais para o sucesso da estratégia da PCC?

APÊNDICE II – Guião de Segunda fase de Entrevista

Com esta segunda fase de entrevistas, pretende-se recolher *feedback* acerca da ferramenta desenhada para a PCC. A sua colaboração continua a ser fulcral para o sucesso deste estudo, pelo que agradeço que responda às seguintes questões:

1. Concorda com o flow traçado no mapa estratégico e com os principais objetivos identificados?
2. Pensa que os indicadores definidos vão de encontro aos objetivos definidos anteriormente?
3. Acrescentava/retirava algum dos indicadores apresentados? Se sim, que indicadores acrescentava/retirava?
4. As metas propostas são alcançáveis ou pensa serem demasiado ambiciosas?
5. Se pudesse mudar algumas das coisas definidas neste projeto, que crítica faria de forma a obter um maior retorno da ferramenta?