

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O BALANCED SCORECARD
APLICADO A UMA PME DO SETOR
AUDIOVISUAL

Sérgio Eduardo Ferreira Lobo

Lisboa, Janeiro de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O BALANCED SCORECARD
APLICADO A UMA PME DO SETOR
AUDIOVISUAL

Sérgio Eduardo Ferreira Lobo

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica do Doutor Jorge José Martins Rodrigues.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutor Joaquim António Martins Ferrão

Arguente _____ Doutor José Manuel dos Santos Pereira

Vogal _____ Doutor Jorge José Martins Rodrigues

Lisboa, Janeiro de 2015

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Com a elaboração desta dissertação é alcançado um objetivo académico a que me propus há muito tempo.

Quero agradecer a tudo aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a sua elaboração.

Agradeço ao Professor Doutor Jorge Martins Rodrigues, pela sua disponibilidade e colaboração.

Quero agradecer à minha família, pais e aos meus avôs infelizmente já ausentes.

Um agradecimento muito especial à minha companheira Rita Fernandes, sem ela, nada teria sido possível.

Ao Bruno Gonçalves pela sua disponibilidade e amizade.

Aos colegas e amigos que me acompanharam desde o início do Mestrado.

A todos, o meu Obrigado.

RESUMO

Num contexto de globalização, a gestão das empresas tende a aumentar na sua complexidade. Assim, nos anos 90, os gestores sentiram a necessidade da existência de novos instrumentos de medição e acompanhamento da sua performance empresarial, fossem eles indicadores de curto e longo prazo, financeiros e não financeiros, internos e externos, que ditassem os fatores críticos de sucesso da sua organização.

Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho para um conjunto de empresas privadas maioritariamente americanas, denominado por *Balanced Scorecard*. Este novo instrumento surge como uma solução diferente dos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, pois o *Balanced Scorecard* considera a relação causa – efeito entre os vários objetivos estratégicos, utiliza métricas financeiras e não financeiras e indicadores de curto e longo prazo para medir os resultados obtidos. É composto por quatro perspetivas, a financeira, a dos clientes/mercados, a dos processos internos e a da aprendizagem e desenvolvimento, que deverão estar interligadas e funcionar em consonância para que os objetivos da organização sejam plenamente alcançados.

O presente estudo de investigação tem como objetivo desenvolver um sistema de *Balanced Scorecard* para a empresa Ricochete Filmes, identificar os benefícios da sua aplicação, os factores que poderão condicionar a sua implementação e as implicações na gestão dessa organização.

É assim, neste contexto que se pretende demonstrar as mais valias/benefícios da utilização deste instrumento do controlo de gestão nas organizações.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Controlo de Gestão, PME, Perspetivas do BSC

ABSTRACT

In a context of globalization, corporate management tends to increase in complexity. Thus, in the '90s, managers felt the need for the existence of new instruments for measuring and monitoring its business performance, they were indicators of short and long-term, financial and non financial, internal and external which dictated the critical success factors of your organization.

Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), developed a system of performance evaluation for a set of mostly private American companies, referred to as Balanced Scorecard. This new instrument appears as a different solution from traditional system of performance evaluation, different because the Balanced Scorecard consider the cause - effect relationship between the various strategic objectives, using financial and non-financial metrics and short and long-term indicators to measure the results. It consists of four perspectives; financial, customer / markets, internal processes and learning and development, which should be interconnected and operate in accordance so the organization's objectives, can be fully met.

This research study aims to develop a Balanced Scorecard system for a company called Ricochete Filmes, it aims to identify benefits of its implementation and the factors that may difficult its use, as well as measure its implications on the management of this organization.

It is in this context that we aim to demonstrate the gains / benefits of using this instrument of management control in organizations.

Keywords: Balanced Scorecard, Management Control, SME, the BSC perspectives

Índice

Lista de Tabelas	x
Lista de Figuras	xi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objeto de Estudo	2
1.2 Objetivos do Estudo	2
1.3 Metodologia Geral	2
1.4 Estrutura da Dissertação	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1. Controlo de Gestão	4
2.1.1 Definição	5
2.1.2 Processo de controlo e o papel dos gestores/controladores	7
2.1.3 Clientes do controlo de gestão e os seus instrumentos.....	9
2.1.4 A implementação do controlo de gestão.....	12
2.2. O <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.1 Contexto e antecedentes	14
2.2.2 Origem e conceito.....	16
2.2.3 Os pilares do BSC	18
2.2.4 Objetivos do BSC	22
2.3 As Perspetivas do BSC.....	23
2.3.1 Perspetiva Financeira.....	25
2.3.2 Perspetiva Clientes	27
2.3.3 Perspetiva Processos Internos.....	30
2.3.4 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	32
2.4 Os cinco princípios do BSC	35
2.5 A articulação das quatro perspetivas do BSC. O mapa estratégico.....	38
2.5.1 As relações de causa e efeito	41
2.5.2 Os resultados e os indutores de resultados	41
2.5.3 A ligação aos objetivos financeiros	42
2.6 Vantagens e desvantagens do BSC.....	42
2.6.1 Vantagens	42
2.6.2 Desvantagens	43

3. O UNIVERSO DAS PME	44
3.1 Definição	44
3.2 Características.....	45
3.3 Dados numéricos das PME em Portugal	46
3.4 A elaboração do BSC nas PME.....	47
4. APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA RICOCHETE FILMES, Lda ..	49
4.1 Justificação para a escolha da Ricochete Filmes para o estudo de caso.....	49
4.2 Apresentação da Empresa.....	49
4.3 Caracterização das áreas de negócio	50
4.4 Caracterização do Modelo de Gestão	51
4.4 Análise Económica e Financeira	52
5. PROPOSTA DE MODELO A IMPLEMENTAR	54
5.1 Proposta Modelo BSC	54
5.2 Análise Estratégica	54
5.3 Formulação da Estratégica.....	55
6. CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXO	73

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 – Fases do ciclo de vida da organização.....	26
Tabela 2.2 – Perspetiva Financeira.....	27
Tabela 2.3 – Perspetiva dos Clientes	29
Tabela 2.4 – Perspetiva dos Processos Internos	32
Tabela 2.5 – Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	35
Tabela 3.1 – Critério Europeu de definição de PME.....	44
Tabela 3.2 – Principais indicadores económicos e rácios económicos das PME não financeiras em 2009.....	46
Tabela 5.1 – Análise SWOT da Ricochete Filmes	55
Tabela 5.2 – Indicadores Estratégicos para a perspetiva financeira	59
Tabela 5.3 – Indicadores Estratégicos para a perspetiva clientes.....	59
Tabela 5.4 – Indicadores Estratégicos para a perspetiva processos internos.....	60
Tabela 5.5 – Indicadores Estratégicos para a perspetiva aprendizagem e crescimento.....	60

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Processo de Controlo de Gestão.....	8
Figura 2.2 – Pirâmide da estrutura organizacional	10
Figura 2.3 – Ferramentas do controlo de gestão.....	11
Figura 2.4 – Tipo de indicadores e perspetiva temporal na medição do desempenho	15
Figura 2.5 – Sequência do BSC.....	18
Figura 2.6 – O BSC como Sistema de Gestão Estratégica	23
Figura 2.7 – As quatro perspetivas do BSC	24
Figura 2.8 – Indicadores chave da perspetiva clientes	28
Figura 2.9 – Modelo da Cadeia de Valor	30
Figura 2.10 – Estrutura de avaliação da aprendizagem e crescimento.....	33
Figura 2.11 – Os cinco princípios da Organização (BSC)	36
Figura 2.12 – Exemplo de Mapa Estratégico de Empresa.....	40
Figura 4.1 – Organograma Ricochete Filmes.....	50
Figura 5.1 – Da declaração de missão ao BSC.....	56
Figura 5.2 – Mapa Estratégico da Ricochete Filmes	65

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto económico, as empresas portuguesas enfrentam um ambiente de competição agressivo, este ambiente caracteriza-se por ser de forte concorrência e de mudanças constantes. Com este contexto, a sobrevivência e sucesso das empresas/organizações depende fundamentalmente da capacidade dos gestores se adaptarem e modernizarem recorrendo à utilização de métodos e tecnologias que possibilitem acompanhar as exigências e constantes alterações dos mercados.

Assim sendo, surge a necessidade dos gestores recorrerem à implementação de um processo de controlo de gestão. Este processo destina-se a apoiar a implementação da estratégia e a atingir os objetivos de curto, médio e longo prazo das empresas/organizações.

O controlo de gestão tem dois grandes objetivos: em primeiro, proporcionar informação aos gestores sobre as atividades e o desempenho do seu departamento ou área de responsabilidade, permitindo aos gestores comparar o que foi efetivamente realizado com os objetivos inicialmente previstos, assinalando os desvios e as suas causas; em segundo, analisar o desempenho de cada gestor ou departamento, de forma a motivar e incentivar os mesmos para o concretizar dos objetivos predefinidos.

No sentido de materializar este controlo de gestão, desponta em 1992, um instrumento chamado *Balanced Scorecard* (BSC).

Este instrumento foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Harvard Business School, como sistema de avaliação do desempenho com a principal funcionalidade analisar e acompanhar a implementação da estratégia da empresa.

O BSC contempla os indicadores financeiros, os de clientes, os dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, com base nas pessoas, na estratégia e nos processos organizacionais.

Em 2009, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), existiam em Portugal 348 552 micro, pequenas e médias empresas (PME) classificadas de acordo com o critério Europeu de definição de PME. Estes dados referem-se a empresas com sede em Portugal, constituídas sob a forma de sociedade, e com pelo menos, uma pessoa ao serviço. Estas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional, empregam mais de 72% da população ativa e realizam 59% do volume de negócios nacional.

Face ao exposto, considerou-se importante realizar um trabalho sobre este instrumento.

1.1 Objeto de Estudo

Este trabalho de investigação incide sobre os fatores e determinantes implícitos ao processo de controlo de gestão nas PME.

No seguimento da temática do controlo de gestão, é efetuada uma sugestão de implementação de um dos seus instrumentos, o BSC nas PME.

Portanto, o objeto de estudo deste trabalho incidirá sobre a implementação do BSC na empresa Ricochete Filmes, Lda.

1.2 Objetivos do Estudo

Esta investigação tem como objetivo fazer a revisão da literatura sobre o tema do controlo de gestão e a aplicabilidade do BSC a uma PME, com o objetivo de conseguir obter uma maior familiarização e conhecimento do tema.

Conhecer e aplicar técnicas de investigação no desenvolvimento do trabalho.

Em relação à Ricochete Filmes, o objetivo é conhecer a empresa para podermos responder a algumas questões, tais como: Qual o seu estado atual? Quais os fatores chave que necessitamos identificar? Quais os objetivos a serem medidos? Quais os indicadores que devem ser escolhidos para cada objetivo? Que metas pretendemos atingir?

Pretende-se, propor a implementação e utilização do BSC, de forma simples e útil que seja benéfico para a criar a estratégia.

No final, obter um conhecimento sobre o tema estudado com a intenção de contribuir para a sua divulgação e desenvolvimento.

1.3 Metodologia Geral

Para se alcançarem os objetivos propostos, foi adotado o estudo de caso como método de investigação. Este método tem vantagens na análise dos processos organizacionais, permitindo descrever, explicar, explorar, avaliar e facultar conhecimento sobre o fenómeno estudado, a aplicação do BSC a uma microempresa.

Para o autor Yin (2001), o estudo de caso, é a estratégia mais utilizada para se conhecer o “como?” e o porquê?

Como definição de estudo de caso, pode-mos dizer que é «[...] uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real,

especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos» (Yin 2001: 32)

Inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com o propósito de analisar os pressupostos teóricos relevantes para o desenvolvimento do estudo e de escolher as práticas que melhor se adequam à empresa em estudo.

Posteriormente, foi efetuada uma observação na empresa, o que permitiu assistir a reuniões e observar os respetivos departamentos. Foram recolhidos dados do setor e da empresa através do sítio do Banco de Portugal.

No final, foi elaborado o BSC que visa auxiliar de uma forma simples e precisa a empresa, bem como garantir o alinhamento entre a estratégia definida e o comportamento real da empresa.

1.4 Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação está organizada em quatro capítulos. O primeiro, que está a ser apresentado, refere-se ao objeto do estudo, os objetivos do estudo e a metodologia geral.

O segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico, nele é apresentado o conceito de controlo de gestão, abordando o seu papel no contexto empresarial e instrumentos que utiliza. Também é apresentado o conceito de BSC, as suas várias perspetivas, os seus princípios e as suas vantagens e desvantagens.

Seguidamente no capítulo terceiro, é efetuada uma apresentação do universo das PME, e a empresa estudada. Nesta fase é efetuada a sua caracterização e analisada a sua situação económico-financeira.

Por último, no quarto capítulo, com base no enquadramento teórico efetuado e com a informação disponível sobre a Ricochete Filmes, é elaborada uma proposta de modelo para implementação com um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros de acordo com a estratégia da empresa. Finalmente, as conclusões obtidas do trabalho desenvolvido e dos impactos esperados na empresa.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Controlo de Gestão

A temática relativamente ao controlo de gestão, já existe há um século. É certo que o desenvolvimento do seu conceito e interesse de aplicação nas organizações teve um crescimento mais rápido nas últimas décadas, isto, derivado às rápidas mudanças que todos os dias ocorrem na economia mundial.

Os primeiros textos e princípios sobre o conceito do controlo de gestão surgiram no início do século XX e tinham uma orientação dominante para o controlo financeiro e contabilístico.

Os autores Amat e Gomes (1995) referem que foi entre os anos de 1900 e 1920 que o conceito de controlo de gestão se tornou conhecido, através dos trabalhos de autores como, Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916), com relevância para os trabalhos do Taylor e Fayol que tiveram uma influencia marcante na gestão e estudo das organizações durante mais de meio século.

Segundo Caiado e Caiado (2006), o controlo de gestão surgiu nas grandes empresas industriais que tinham uma grandeza igual às administrações estatais, com o objetivo de responder as duas exigências:

- Manter e desenvolver as preocupações de eficácia económica nos primeiros níveis hierárquicos;
- Certificar a coerência e a coordenação das estruturas cada vez mais complexas enquanto os seus negócios cresciam e se expandiam permitindo a sua descentralização de responsabilidades.

Em consequência das mudanças ocorridas mundialmente, o controlo de gestão foi sofrendo alterações ao longo dos anos, quanto ao seu conceito e quanto ao seu âmbito de actuação nas organizações.

As grandes alterações no seu conceito e âmbito de actuação, decorreram entre as décadas de 60 a 90. Neste espaço temporal o controlo de gestão foi alterando a sua orientação para a parte financeira e contabilística, para uma orientação para o alcance dos objetivos das

organizações e para a motivação dos seus gestores para o concretizar desses mesmos objetivos.

2.1.1 Definição

Podemos definir o controlo de gestão como um processo que visa produzir informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas áreas. Assim, o controlo de gestão é um processo que os gestores das organizações utilizam para assegurar que a organização atinge os objetivos estratégicos que foram por si traçados.

O controlo de gestão é a agregação dos meios postos em ação numa organização afim assegurar uma mobilização perdurável e eficiente dos seus meios para atingir os seus objetivos (Goujon, A., 1986).

Para Jordan et. al. (2008: 19), o controlo de gestão pode ter uma primeira definição, que incide sobre a estimulação e motivação dos gestores: *«o controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados.»*.

Podemos assim, entender que o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que facilitam a estimulação e motivação dos gestores da para atingirem os objetivos estratégicos. Mas devemos esclarecer que a palavra controlo não deve ser vista como um elemento de fiscalização, mas sim, como um elemento de auxílio a concretização dos objetivos fixados. Como o envolvimento dos responsáveis no controlo de gestão é de importância vital, para que exista um verdadeiro controlo de gestão na organização.

Na segunda definição de (ibid.: 20) *«o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa»* esta segunda definição incide sobre o aspecto instrumental.

A definição conclusiva de controlo de gestão para (ibid.: 21) *«[...]um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.»*

Para os mesmos autores existem oito princípios do controlo de gestão:

1. Visto que a empresa tem objetivos de natureza diversa, os instrumentos de controlo de gestão não se focam unicamente na dimensão financeira.
2. A descentralização das decisões, a delegação da autoridade e a responsabilização são condições para a execução do controlo de gestão.
3. Organiza a convergência de interesses entre as várias divisões da organização no seu todo.
4. Os instrumentos de controlo de gestão são idealizados com vista à acção e não a documentar e burocratizar.
5. O futuro é o horizonte do controlo de gestão e não apenas o passado.
6. A atuação do controlo de gestão incide mais sobre as pessoas do que sobre os números.
7. É parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas.
8. Os responsáveis operacionais são os principais atores de primeira linha do controlo de gestão e não os controladores de gestão.

O controlo de gestão atua no curto prazo e a sua preocupação é a implementação das estratégias emanadas do planeamento estratégico, simultaneamente com as finalidades e as políticas inerentes (Caiado e Caiado, 2006).

Goujon, A. (1986) enuncia que o controlo de gestão deve pender para que cada gestor seja responsabilizado pela sua área de competência, permitir que os mesmos se sintam interessados pelo seu trabalho, participarem de facto nas ideias de gestão da sua organização. Contribuir para a rendibilidade e crescimento da organização, evitar que o gestor tenha uma visão “apaixonada” do seu setor para não dificultar a transmissão da informação e assegurar que todos os gestores tenham uma fluida difusão da informação na organização.

Flamholtz (1996) realça as quatro principais funções do controlo de gestão:

1. *Goals emphasis*: as pessoas tem de ser motivadas para os objetivos da organização, é o sistema de controlo que ajuda a focar as pessoas para a convergência dos mesmos objetivos, afim de todos estarem alinhados com os objetivos da organização.

2. *Organizacional integration*: integrar o esforço das pessoas, é fundamental para que não surjam problemas por falta de coordenação, o processo de controlo de gestão ajuda na comunicação entre elas.
3. *Autonomy with control*: Dar autonomia aos gestores nas suas decisões, criar uma descentralização, mas sempre garantindo a existência dos mecanismos que avaliem o seu desempenho para ao mesmo tempo assegurar que sejam alcançados os objetivos organizacionais.
4. *Implementation of strategic planning*: Facilitar a implementação dos planos estratégicos conforme o planeamento realizado e assim ajudar os gestores na concretização do mesmo.

Ferreira et al. (2009), enunciam que o sistema de controlo de gestão utiliza diversas medidas de desempenho para estabelecer a união entre a estratégia e os resultados da organização, são estes que possibilitam alcançar os objetivos estratégicos. Os sistemas de medição de desempenho são um dos elementos do controlo de gestão e representam uma das ferramentas mais utilizadas, sendo dos seus maiores atributos é proporcionar informação para auxiliar a tomada de decisão tornando-se assim, fundamental no processo de criação de valor da organização.

2.1.2 Processo de controlo e o papel dos gestores/controladores

Os gestores dos vários níveis da organização tomam decisões que influenciam e impactam nos objetivos da organização. É assim, razoável e desejável que a mesmas sejam enquadradas num processo de controlo que seja exigente e organizado, para possibilitar aos gestores a avaliação dos resultados e a sua comparação com as previsões e se existirem desvios identificar as causas dos mesmos para actuarem com precisão Jordan et. al. (2008). O processo de controlo de gestão tem, dois passos iniciais, dois passos intermédios e um passo final e vai correndo ao longo do eixo do tempo, conforme ilustra a Figura 2.1.

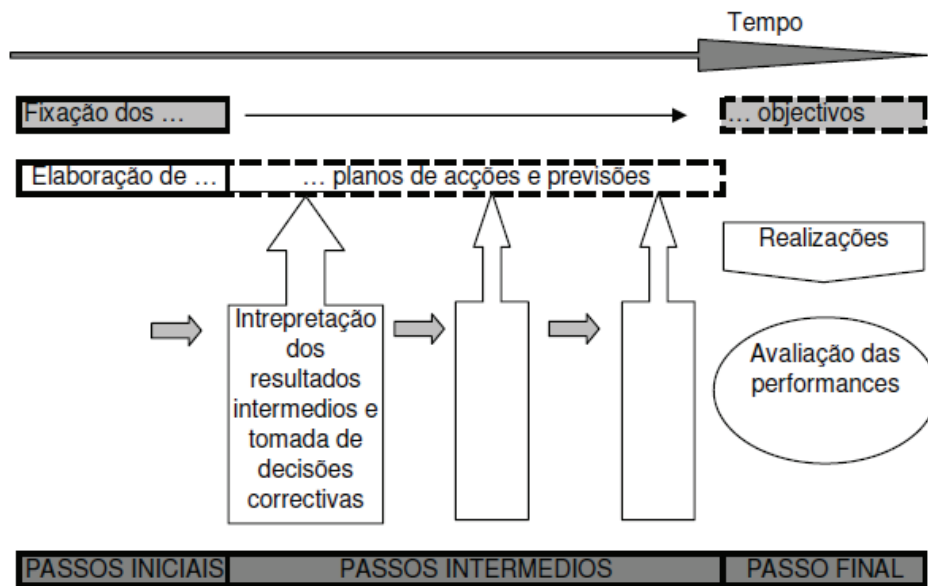


Figura 2.1 – Processo de Controlo de Gestão

Fonte: Adaptado de Jordan et. al. (2008: 27)

É fase dos primeiros passos que o processo de controlo de gestão define a sua base inicial, isto é, fixa os objetivos da organização e os quantifica para um determinado período (por norma um ano). De forma a melhorar seguimento dos mesmos, eles devem ser repartidos períodos mais reduzidos, mensais ou trimestrais. Para os gestores os atingir é necessário que elaborem os planos de ação (Jordan et. al. 2008). Neste processo todos os gestores participam, o que faz gerar um fluxo negocial entre eles.

Na fase dos passos intermédios, o processo de controlo de gestão mantém o seguimento objetivos fixados de forma repartida, permitindo assim aos gestores verificar se os mesmos estão dentro do que fixado inicialmente, e se necessário efectuarem correcções dos mesmos (ibid.).

Por fim, na fase do passo final é quando se efetua a avaliação dos despenhos de cada setor referente ao período e são comparados com os objetivos previamente definidos, assim os gestores podem concluir de duas formas, em primeiro a utilização de um sistema de sanção/recompensa para valorizar a performance dos gestores subordinados, e em segundo aproveitar a experiência obtida e avaliada no período para preparar os objetivos e planos de acção para o período seguinte.

O processo de controlo de gestão tem no gestor descentralizado uma das suas peças mais importantes. É ao gestor descentralizado que é imputada a responsabilidade dos resultados obtidos no seu sector e não ao seu assessor ou ao seu controlador. No caso de resultados

insatisfatórios, cabe ao gestor assumir a responsabilidade e tomar medidas para os corrigir, visto ser este que possui o total conhecimento do seu sector, tem assim uma competência maior para avaliar os efeitos das decisões passadas e definir as novas decisões, em comparação com um controlador de gestão que só através de relatórios é que compreende a actividade do setor o que não lhe permite ter o conhecimento necessário. Em resumo, o gestor descentralizado tem três tipos de funções, *De Direcção*: atribuir um objetivo, *De Gestão*: tomar decisões e *De Controlo de Gestão*: verificar se as decisões permitem atingir os objetivos (Ibid.).

O papel que o gestor descentralizado desempenha no processo de controlo de gestão é designado por “auto-controlo” que é realizado ao nível local, a partir das informações transmitidas pelo controlador de gestão. O “auto-controlo” não pode ser realizado de forma solitária e autónoma por todos os gestores descentralizados. Se assim fosse, ocorreria uma falta de coordenação e correríamos o risco de o “auto-controlo” se alterar e passar a “auto-satisfação” e assim transformar os resultados da empresa num insucesso financeiro. Por isso, é essencial o enquadramento deste processo no sistema de comunicação vertical entre superiores e subordinados e não de uma comunicação horizontal, é assim essencial o papel da gestão e da comunicação vertical de forma a igualar (uniformizar) e equilibrar (harmonizar) os processos de “auto-controlo” de cada sector, de forma a haver um nivelamento e incentivo de coesão entre os mesmos (ibid.).

2.1.3 Clientes do controlo de gestão e os seus instrumentos.

Os clientes do controlo de gestão podem ser separados em três níveis. Assim, podemos dizer que existem entre os “clientes” várias necessidades de controlo de gestão. A informação importante para um gestor de topo será certamente diferente para um gestor de base, para os gestores de topo o importante é a realização dos objetivos da empresa e tomar decisões de produção, recursos humanos, marketing, e outras, os gestores intermédios coordenam várias áreas, os gestores de base tem os seus objetivos e resultados bem definidos e delimitados (Jordan et. al. 2008).

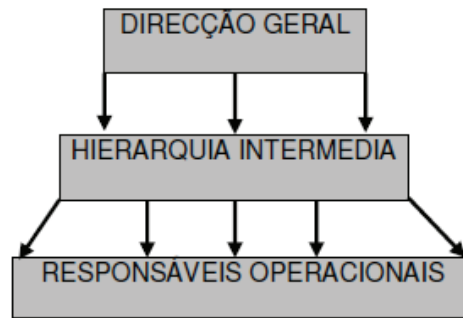


Figura 2.2 – Pirâmide da estrutura organizacional

Fonte: Adaptado de Jordan et. al. (2008: 32)

Como antes referido, o controlo de gestão serve toda a estrutura organizacional e como dentro da mesma existem diferentes tipos de necessidades, cabe aos instrumentos do controlo de gestão dar resposta às mesmas. Os instrumentos estão divididos em três categorias distintas: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo.

Os instrumentos de pilotagem são muito importantes e de cariz técnico visto permitirem aos gestores fixar objetivos, planear, acompanhar os resultados e proceder a ações corretivas se necessário. São formados por: plano operacional, orçamento, controlo orçamental e *Tableaux de Bord* ou BSC. A montante existem a análise estratégica e o plano estratégico que são instrumentos da direcção (Jordan et. al. 2008). A figura 2.3 exemplifica como interligam.

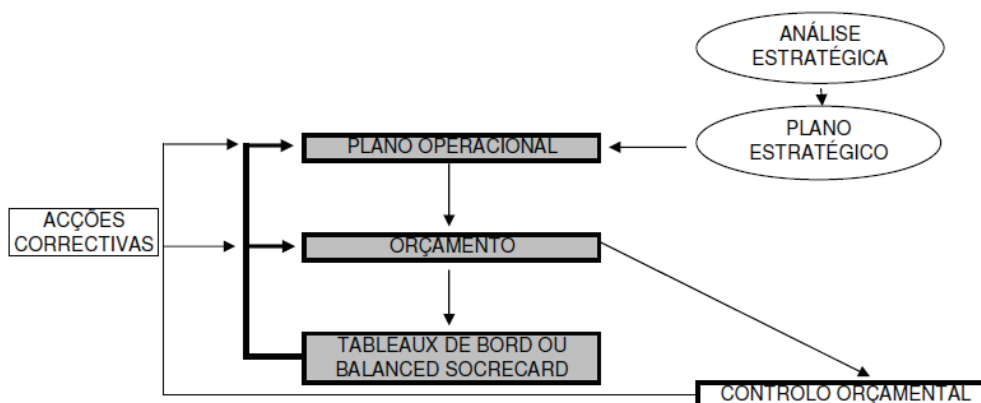


Figura 2.3 – Ferramentas do controlo de gestão

Fonte: Adaptado de Jordan et. al. (2008: 33)

A análise estratégica compreende o diagnóstico global da organização, isto é, o ambiente, a indústria, a concorrência, os clientes, os fornecedores, novos concorrentes, produtos substitutos e elementos da cadeia de valor, em suma os fatores-chave de sucesso, as forças e as fraquezas da organização, o que permite à direção geral a escolha de objetivos e estratégias, formalizadas num plano estratégico. É a análise estratégica um ponto de partida para o processo de controlo de gestão, tendo como princípio a elaboração do plano operacional de médio prazo. No plano operacional temos a definição operacional da estratégia, sendo que tem uma diferença no seu prazo e foco, como foi referido o plano operacional é de médio prazo (normalmente 3 anos) e o seu foco passa pelas actividades da organização tanto as existentes como as novas, enquanto o plano estratégico é de longo prazo (normalmente 5 anos) e o seu foco passa pelas mudanças e novas orientações. (Jordan et. al. 2008).

O orçamento começa pela fixação de objetivos a curto prazo (normalmente 1 ano) em junção com o plano operacional no caso em que este exista. O orçamento e o plano operacional são dois instrumentos pilotagem de carácter provisional, por oposição ao controlo orçamental e o *Tableaux de Bord* ou BSC que são instrumentos de acompanhamento de resultados (ibdi.).

Em relação ao controlo orçamental, os mesmos autores referem que compara as realizações, por exemplo mensais com as inicialmente previstas, para verificar se existem desvios e proceder a correcções se necessário. Tem como fraquezas o facto de ser

exclusivamente financeiro, ter uma visão limitada, ser pouco abrangente e por fim de ser um instrumento lento na disponibilização dos resultados aos gestores.

Em relação à temática do BSC, não vou por agora ser muito específico visto ser o tema do presente trabalho. Só referir que as vantagens passam pela rapidez e diversidade de indicadores, ter o foco no que definido a nível superior como estratégico e ser específico para cada unidade/área de negócio e gestor (Jordan et. al. 2008).

Os instrumentos de orientação do comportamento procuram responder às necessidades geradas pela existência de numerosos gestores descentralizados, visam enquadrar as acções e decisões de forma à satisfação dos objetivos da organização e não exclusivamente a objetivos locais e parciais, possivelmente inversos aos interesses globais da empresa. Os instrumentos pertencentes a este grupo são a organização em centros de responsabilidade, a avaliação de desempenho pelo meio de critérios adaptados às características dos centros de responsabilidade e a implementação de sistemas de sistemas de preços de transferência interna (PTI's) (Jordan et. al. 2008).

Por fim, temos os instrumentos de diálogo tem como alvo o desenvolvimento do diálogo interno, abrange toda a estrutura organizacional. Estes instrumentos possibilitam aos gestores de topo divulgar o projecto estratégico a toda organização, dar a conhecer os objetivos e estratégia da empresa para que todas as áreas estejam em sintonia. São instrumentos simples e pouco numerosos (reuniões), simples porque o problema em si e complexo (Jordan et. al. 2008).

2.1.4 A implementação do controlo de gestão.

Os autores Jordan et. al. (2008: 44), referem que os instrumentos anteriormente apresentados «não se implementam em simultâneo e não é forçoso ou indispensável que cada empresa os implemente na sua totalidade. A escolha depende de vários factores dos quais se destacam as características das empresas e a cultura e perfil dos seus gestores».

São instrumentos que geralmente as organizações seguem uma ordem cronológica para a sua implementação. A esta ordem cronológica podemos dizer que são as fases de desenvolvimento do controlo de gestão.

Estas fases são sete e estão inseridas em três diferentes tipos de controlo de gestão: controlo de gestão retrospectivo (cariz histórico), controlo de gestão prospectivo (previsional de curto prazo) e controlo de gestão integrado (utiliza os vários instrumentos) (Jordan et al. 2008).

O controlo de gestão retrospectivo é composto por duas fases. Na fase 1, verificamos um melhoramento relativamente ao que existia inicialmente, através duma contabilidade geral operacional que desempenhe a função de instrumento de gestão, à introdução de procedimentos administrativos e circuitos de informação para mantermos o controlo e o aparecimento do *Tableaux de Bord* financeiro e global, como um único documento.

A fase 2 surge como um progresso natural da fase anterior, a introdução nesta fase da contabilidade analítica permite identificar a origem de algum problema que surja nos resultados globais e também o início dos futuros centros de responsabilidade. É com o esforço de medir os resultados que o instrumento *Tableaux de Bord* tem a necessidade de se desmultiplicar (Jordan et al. 2008).

No controlo de gestão prospectivo, temos a fase 3 e fase 4. É na fase 3 que surgem os primeiros instrumentos de previsão sob a forma de orçamentos que são de curto prazo. A sua elaboração está a cargo dos centros de responsabilidade e são mensais ou trimestrais. Em relação aos *Tableaux de Bord* nesta fase tem o complemento de elementos previsionais dos orçamentos e deixa de ser um instrumento informativo para ser um de alerta.

Na fase 4 é fechado o controlo de gestão prospectivo, é agora inevitável o surgimento de um plano estratégico pouco formalizado e que refira qual a situação pretendida no longo prazo (Jordan et al. 2008).

Por último temos o controlo de gestão integrado, é o que possui mais fases, a fase 5, fase 6 e fase 7. Com a fase 5 surge o início do plano operacional a médio prazo e aumenta os instrumentos de pilotagem. Acontece também a integração do orçamento com o primeiro ano do plano a longo prazo e assim a harmonização com o curto prazo (Jordan et al. 2008). Com a fase 6 passa a existir uma anuência no tempo da elaboração dos planos e do orçamento, podemos caracterizar esta fase como sendo de organização, no entanto causa alguns inconvenientes, visto o seu rigor temporal e não o dia a dia da gestão.

A fase 7, pretende terminar com os inconvenientes e acrescer a inclusão dos instrumentos de controlo de gestão. Assim surge o acompanhamento previsional integrado cujo seu foco é incentivar a utilização simultânea dos vários instrumentos para permitir que se determine adequadamente o momento de aplicação das medidas correctivas no processo de gestão (ibid.)

Após a apresentação do controlo de gestão, passemos à fase de apresentação do sistema de controlo a ser estudado, o BSC. O BSC pode ser visto como um modelo estratégico de gestão e medição do desempenho organizacional que se encontra em constante evolução.

2.2. O *Balanced Scorecard*

2.2.1 Contexto e antecedentes

As organizações durante muitos anos mediram a sua performance basicamente através de indicadores financeiros e assim só existia avaliação dos seus elementos tangíveis, que se revelaram não serem suficientemente capazes para explicar o sucesso ou insucesso das organizações.

Nas últimas duas décadas do século XX iniciou-se uma mudança do contexto económico, da forma dos negócios e na gestão das organizações. Perante esta mudança as organizações sentiram a necessidade de obter outros indicadores de performance fora do âmbito financeiro. Indicadores que permitissem saber o real valor da organização, saber o valor da sua quota de mercado, da sua marca, do seu *know-how*, da sua base de dados, entre outros. Assim as organizações para corretamente medir a sua performance não podiam continuar utilizar unicamente os indicadores financeiros. Surge a necessidade de ter indicadores não financeiros.

Para Russo (2006), as organizações para serem bem sucedidas não é suficiente avaliar unicamente o seu desempenho financeiro. No contexto económico actual os elementos intangíveis e não-financeiros são os que garantem a sustentabilidade da competitividade das organizações.

O mesmo autor refere que (ibid.: 9) «A razão da crescente inadequação dos sistemas tradicionais reside no facto de, cada vez mais, com o advento da era da informação, os factores críticos de sucesso para a competitividade das empresas dependerem de factores intangíveis, tais como:

- A qualidade dos seus produtos e serviços;
- O nível de satisfação e grau de fidelização dos clientes;
- A capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos;
- A motivação e competência dos empregados.

Perante o exposto, podemos dizer que os indicadores financeiros podem indicar, que a organização está a ter um bom desempenho sem ter em conta o longo prazo. Assim os fatores intangíveis e não financeiros passam a ser de extrema importância visto terem uma perspectiva de longo prazo, ao contrário dos factores tangíveis e financeiros que tem uma perspectiva de curto prazo.

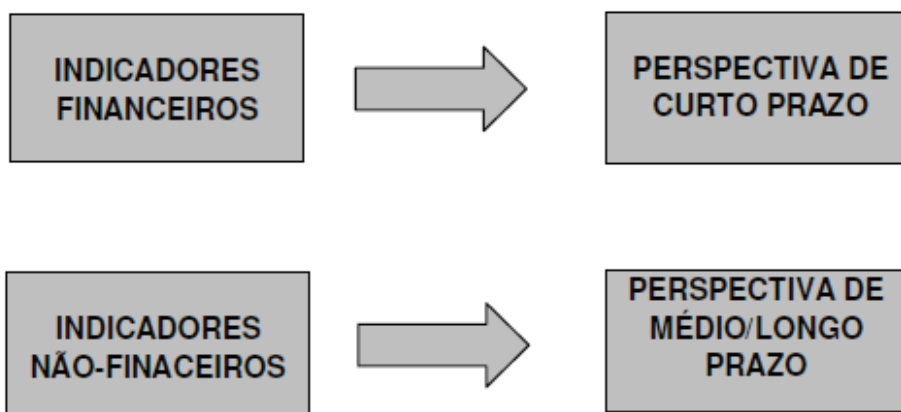


Figura 2.4 – Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho

Fonte: Adaptado de Russo (2006: 10)

O autor Pinto (2007: 47/48), diz que «Para situar o contexto em que surgiu o Balanced Scorecard, pode-se retomar a envolvente dessa mudança caracterizada por vários factores, entre os quais se destacam os seguintes»:

- Relação entre tangíveis e intangíveis;
- Valor do contexto humano;
- Valor da informação.

Foi neste contexto de necessidade de utilização de indicadores não-financeiros que surgiram várias ferramentas de medição do desempenho, que tanto abrangia os indicadores

financeiros como os não-financeiros. O BSC conceito proposto por Kaplan e Norton em 1992, foi o grande impulsionador da utilização dos indicadores não-financeiros, propõem que as organizações façam uma utilização equilibrada de ambos os indicadores para medir o seu desempenho organizacional.

2.2.2 Origem e conceito

«*Scorecard* significa, em inglês, cartão para registo de resultados; *balance* equilibrado ou balanceado. A própria designação mostra, assim, a característica fundamental desta ferramenta de implementação da estratégia: o equilíbrio entre os indicadores de desempenho.» Serra et al. (2010: 347)

O autor Ribeiro (2008: 63), refere que a concepção do BSC

[...] assenta em dois princípios básicos. Um relacionado com o termo *balance* ou equilíbrio/balanço e o outro com o termo *measurement* ou mensuração. O primeiro traduz a importância da conjugação, defendida por Kaplan e Norton, entre os objetivos de curta duração e longo prazo, entre a utilização de medidas financeiras e medidas não financeiras, entre indicadores de actividade e indicadores de resultados, e entre a perspectiva interna e externa da organização. O segundo reflecte a necessidade de as variáveis do modelo serem objectivas, claras e mensuráveis.

O primeiro estudo acerca do BSC, foi efetuado em 1990 por David Norton e Robert Kaplan, consequência de pesquisas encomendadas por doze grandes empresas norte-americanas que constataavam a crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais que eram utilizados na avaliação do seu desempenho (Russo, 2006).

A necessidade que as empresas sentiram de alterar os modelos existentes de cariz financeiro com base contabilística, foi a principal motivação para a sua participação no estudo de David Norton e Robert Kaplan. As empresas deparavam-se com um novo contexto de mudanças rápidas e contínuas do seu ambiente competitivo. Assim era necessário um novo modelo que além dos indicadores financeiros englobasse outro tipo de indicadores, os não financeiros.

A evolução do estudo deve-se à convicção de que os tradicionais indicadores financeiros já não eram suficientes nos novos modelos de negócio e que os ativos assentes no conhecimento, como os recursos humanos e sistemas de informação, estavam a ter uma importância cada vez mais relevante no bom desempenho das organizações (Santos, 2006).

As conclusões do estudo iniciado em 1990 foram publicadas no ano de 1992 num artigo da *Harvard Business Review* – “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”. Após a sua publicação, o BSC difundiu-se gradualmente nos países anglo-saxónicos e escandinavos, derivado a estes terem um relato basicamente de característica financeiro (Rodrigues, 2010).

Este novo modelo revelou, desde o início ser de fácil compreensão, e ao mesmo tempo ser consistente, com capacidade para fazer com que todos os envolvidos na gestão das empresas interagissem entre si (Pinto 2007). Assim, o BSC tornou-se a ferramenta perfeita para que todas as áreas de negócio e colaboradores da organização estivessem alinhados à volta dos objetivos estratégicos (Santos, 2006).

Os autores Serra et al. (2010), referem que o BSC é um sistema de gestão estratégica com base em indicadores que estimulam o desempenho, fazendo com que a empresa consiga ter de forma global, a visão presente e futura do negocio. A medição dos resultados e a utilização de direcionadores permitem à empresa agir conforme a sua estratégia.

Podemos definir o BSC através de vários autores:

O BSC é uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho da organização de acordo com a perspetiva financeira, complementada com três novas perspetivas, não financeiras consideradas fundamentais para o bom desempenho no futuro (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade (Kaplan e Norton, 1997).

Para Jordan, et al. (2008: 259), «O balanced scorecard é um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sobre quatro perspetivas, definidas por Kaplan e Norton (1992).»

O BSC representa o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores passados e futuros e entre a visão externa e interna (Gomes, et al 2007).

Podemos dizer que o BSC surgiu derivado à percepção por parte das empresas, de que os indicadores financeiros eram ineficazes na avaliação do seu desempenho. O BSC é um instrumento de fácil compreensão e que envolve/alinha todos à volta dos objetivos estratégicos da empresa. O BSC possibilita reunir num único relatório a avaliação dos indicadores financeiros e não financeiros, tanto no curto como no longo prazo.

2.2.3 Os pilares do BSC

De acordo com Pinto (2007), o BSC não é uma teoria, é sim uma ferramenta prática. A sua implementação é efetuada através de um processo de construção. Assim, temos que começar por uma base e respetivos pilares que suportam a estrutura que são: a missão, os valores e a visão. Surge em sequência lógica a estratégia o tema central do BSC. Conforme ilustra a figura 2.5

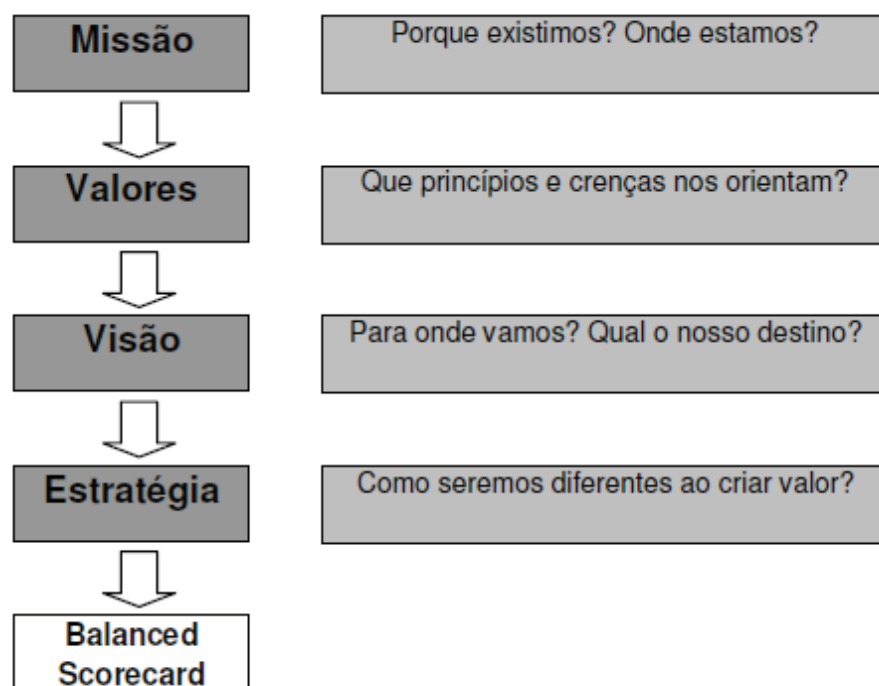


Figura 2.5 – Sequência do BSC

Fonte: Adaptado de Pinto (2007: 61)

Missão

O autor (Chiavenato, 2005: 98) «A missão representa a razão da existência de uma organização»

A missão é a razão de ser de uma organização. A sua declaração faz hoje parte de todas as organizações e constitui uma componente fundamental para a execução da estratégia. É a missão que indica o propósito a ser realizado (Pinto, 2007).

Segundo Santos (2006: 30), «A declaração de missão define o propósito central da organização – a razão da sua existência. A missão da organização é a sua função básica na sociedade».

O mesmo autor (Ibid.: 30), refere as características necessárias da missão:

- **Inspirar mudança** – Deve incentivar a mudança e o crescimento;
- **Ser de longo prazo** – Quando definida, deve ter um alcance de longo prazo (cem anos).
- **Acessível e comunicável** – Ter uma linguagem direta e acessível a todos.

Para Serra et al. (2010: 77), «A missão é, sem dúvida, a declaração mais conhecida e utilizada. A *declaração de missão* é a explicação por escrito das intenções e aspirações da empresa». A missão deve ser uma explicação exata do negócio em que a empresa está inserida, respondendo assim à questão: porque é que a empresa existe?

«A missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa» (Freire, 1997: 171). O mesmo autor refere que para a organização poder elaborar de forma prática uma missão conforme os seus interesses, deve criar um texto que responda às seguintes questões:

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Qual é o negócio da empresa?
- Quais são as futuras competências requeridas pela empresa?
- Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?
- Quais são os principais produtos ou serviços da empresa?
- Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?

Podemos concluir que a missão consiste numa declaração que deve ser facilmente entendível por todos do motivo da existência da organização. Deve ser clara e concisa, de longa duração e diferenciadora.

Valores

«Os valores são princípios intemporais que guiam uma organização. Eles representam as crenças mais profundas demonstradas através do comportamento diário dos seus empregados» (Santos, 2006: 31).

O autor Pinto (2007), refere que os valores devem estar interligados com a missão, sendo um encadeamento lógico.

Os valores são características que criam identidade e evidenciam as prioridades da empresa, têm como base três eixos essenciais: a inovação, a personalização e a qualidade. É através dos valores que a organização justifica as escolhas que faz e a forma como afeta os recursos que dispõem (Serra et al. 2010).

Assim, podemos dizer que os valores são os princípios em que a organização se apoia. Eles são um anúncio aberto sobre o que se espera do comportamento organizacional, isto é, definem a sua atitude, o seu comportamento e o seu carácter.

O BSC representa a melhor forma para publicar os valores, reconsiderar no tempo e conceber uma cultura coletiva desde o topo até à base da organização.

Visão

O autor Chiavenato, (2005: 99), refere que «A visão representa a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o esforço de se ver a si própria no espaço e no tempo».

Para Pinto (2007: 60), «A visão constitui o terceiro pilar da estrutura do Balanced Scorecard, devendo ser construída após a definição da missão e a proclamação dos valores. A visão é o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização».

Segundo Santos (2006), a visão é uma declaração que explica para onde é que a organização tenciona ir no futuro. Esta deve passar a mensagem de como é que a organização se vê no futuro e deve mostrar a todos elementos da organização a sua visão de futuro. A visão para o mesmo autor deve possuir as seguintes características:

- **Concisa** – Simples e memorizável, deve captar a atenção do destinatário à primeira;
- **Apelativa a todos os stakeholders** – Deve apelar a todos os grupos da organização;
- **Consistente com a missão e valores** – Deve estar interligada com a missão e os valores;
- **Verificável** – A visão ao ser finita espera-se que altere porque já é escrita para um período temporal finito;
- **Realizável** – Deve ser elaborada com base em fantasias, mas sim por alguém com um conhecimento correto do negócio, mercados e toda a sua envolvente;
- **Inspiradora** – Ser capaz de captar um compromisso emocional desde a base até ao topo da organização.

A visão é o passo primordial na execução do BSC em qualquer organização. É o BSC o instrumento que permite a verificação dos objetivos intermédios de modo a garantir o cumprimento do objetivo final planeado pela visão.

Assim, podemos concluir que a visão define os objetivos da organização, a médio e a longo prazo. Deve estar interligada com os pilares anteriores e mostrar a todos de que forma a organização quer ser entendida.

Estratégia

«O sucesso de qualquer empresa é função da sua orientação estratégica» (Freire, 1997: 17). A estratégia é possivelmente a área da gestão sobre a qual mais se escreveu nos últimos quarenta anos. Alguns autores defendem que a estratégia alia-se ao planeamento que levará ao futuro, já outros autores defendem a existência da estratégia na agregação de ações a desenvolver para atingir o futuro pretendido.

Segundo o Santos (2006), a estratégia deve conter cinco conceitos:

- **Compreensível** – Deve ser entendida por todos;
- **Com atividades diferenciadas** – O conjunto díspar de atividades que quando executadas permitam e levem a uma posição de valor e singular no seu mercado;
- **Prevê trocas** – A estratégia é mais uma definição sobre o que não realizar do que o que realizar;
- **Com encaixe entre as atividades** – As escolhas efetuadas devem ser harmoniosas entre si para que exista sucesso;

- **Continuidade** – A estratégia devem ser estáveis, mas o fator tecnológico poderá trazer novas oportunidades.

A implementação da estratégia segundo Serra et al. (2010: 85), «[...]envolve acções que visam dar continuidade à empresa e mostram o progresso – que pode ser medido em relação aos resultados e objetivos esperados».

O BSC como instrumento estratégico, naturalmente a estratégia é ponto central, à volta do qual operam as quatro perspetivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e crescimento (Pinto, 2007).

2.2.4 Objetivos do BSC

Segundo Chiavenato, (2005: 100) «[...] os objetivos estabelecem os resultados concretos que se desejam alcançar dentro de um específico prazo de tempo].

Os autores Sousa et. al. (2006), referem que a implementação do modelo nas organizações procura atingir vários objetivos. Estes ajudam as organizações a manterem-se alinhadas, centradas e possibilita a correção de desvios dos seus objetivos. Concretizar a estratégia em atividades diárias, convertendo-a num processo contínuo e divulgar a estratégia para os níveis operacionais da organização. Assegurar que a aplicação dos recursos irá criar valor para a organização. Gerar valor financeiro tangível através de ativos intangíveis.

Para Kaplan e Norton (1997), o objetivo principal do BSC está no modo como o planeamento estratégico se alinha com as ações operacionais da organização, por intermédio das seguintes ações:

- **Esclarecer e traduzir a visão estratégica** – O BSC tem o seu início com a definição da estratégia da organização através de objetivos estratégicos específicos. Estes devem ser dispostos num esquema que mostre a sua relação causa-efeito nas diferentes perspetivas de negócio;
- **Comunicar e associar os objetivos a indicadores estratégicos** – Aos objetivos identificados devem ser associados indicadores que os permitam medir. Estes elementos estratégicos deverão ser comunicados a toda a organização, permitindo assim que todos os colaboradores conheçam e compreendam os objetivos cruciais que devem ser atingidos para que a estratégia da organização seja alcançada;
- **Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas** – O BSC causa mais efeito quando utilizado para introduzir a mudança organizacional. Deverão ser

estabelecidas metas que informem se os objetivos estão ou não a ser atingidos e, assim, se a estratégia está a ser cumprida;

- **Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica** – Este é o aspeto mais inovador e importante de todo o método BSC, o foco na estratégia. O foco materializa-se não apenas pelas medições realizadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objetivos.

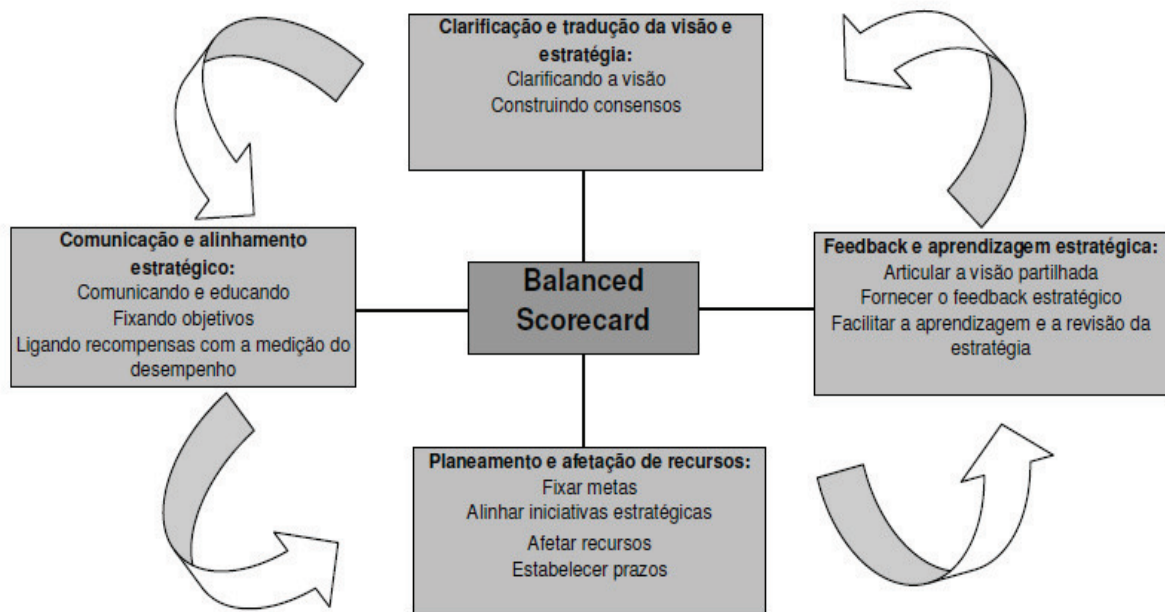


Figura 2.6 – O BSC como Sistema de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996: 77)

Podemos concluir que o BSC envolve quatro processos: clarificação e tradução da visão e estratégia; comunicação e alinhamento estratégico; planeamento e afetação de recursos e feedback e aprendizagem estratégica. Facilita a divulgação da estratégia a toda a organização, alinha as ações com os objetivos e a correção dos mesmos se necessário.

2.3 As Perspetivas do BSC

O BSC permite aos gestores ter uma visão do negócio a partir de quatro perspetivas importantes (Kaplan e Norton 1992).

«Na sua versão original, Kaplan e Norton (1992) propõem o acompanhamento do desempenho através de quatro perspectivas de análise, embora reconheçam que as mesmas poderão se [sic] ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização.» (Jordan, et al., 2008: 269).

A ideologia das quatro perspectivas do BSC deve ser vista como um modelo possível, não obrigatório ou único (Russo, 2006).

O autor Pinto (2007), refere que a ideologia do BSC assenta na visão global da estratégia da organização baseada em quatro perspectivas - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – nas quais são estabelecidos indicadores e objetivos de trabalhar interligados, tendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas.

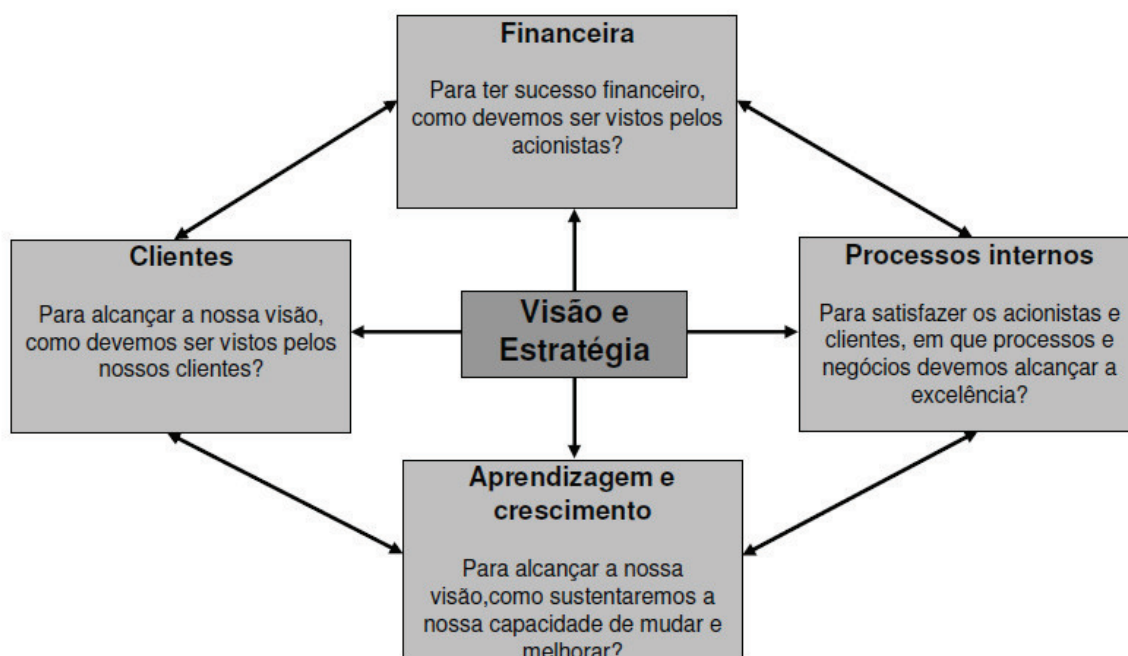


Figura 2.7 – As quatro perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996: 76)

Face ao exposto, podem ser feitas várias alterações nas perspectivas propostas por Kaplan e Norton de acordo com as necessidades de cada organização, no entanto as que vão ser analisadas serão as propostas por Kaplan e Norton.

2.3.1 Perspetiva Financeira

«A perspectiva financeira representa os objectivos a longo prazo da organização. Pretende responder à questão: como nos vêem os accionistas?» (Rodrigues, 2010: 69)

Assim, esta perspetiva está diretamente ligada com os interesses dos acionistas. As preocupações destes são fundamentalmente de natureza financeira, tem a expectativa de uma boa rentabilidade dos seus capitais.

Kaplan e Norton (2001), consideram que o acréscimo do valor das empresas para os seus acionistas advém de dois aspetos:

- **Crescimento dos Proveitos** – A estratégia de crescimento dos proveitos pressupõe o acréscimo dos proveitos em novos mercados e nos atuais clientes, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços.
- **Produtividade** – A estratégia de produtividade opera através da diminuição dos custos de estrutura e pelo uso mais eficiente dos ativos diminuindo as necessidades de capitais para um nível estipulado de atividade.

A importância da perspectiva financeira nas organizações, poder-se-á mencionar que cada medida de avaliação aplicada é parte integrante de uma relação causa-efeito, que termina na obtenção dos objetivos do desempenho financeiro (Russo, 2006). Os indicadores financeiros a selecionar para o BSC devem ter em consideração a estratégia adotada, que está relacionada com a fase do ciclo de vida em que se encontra a atividade da organização.

Tabela 2.1 – Fases do ciclo de vida da organização

FASE	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS FINANCEIROS
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos elevados em infra-estruturas. - Criação dos Processos Internos - Desenvolvimento da carteira base de Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidade de crescimento da Receita em mercados-alvo. - Manter níveis adequados de Despesas.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Fase de busca de Rendibilidade, do retorno do Investimento. - Investimentos de melhoria dos Processos Internos. - Ampliação gradual da capacidade de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucratividade. - Aumento da receita operacional e margem bruta. - Aumento do rácio: rendimento/ C. Investido. - Retorno sobre Investimento. - Aumento do Valor Económico Agregado.
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> - Colheita dos fluxos financeiros gerados pelos investimentos das etapas anteriores. - Realização de Investimentos de substituição para manutenção da capacidade existente. - Redução de despesas de I&D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar os Fluxos de Caixa. - Diminuição das Necessidades de Fundo Maneio.

Fonte: Adaptado de Russo (2006: 32)

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três temas de domínio financeiro que podem conduzir a estratégia definida:

- Crescimento e *mix* dos proveitos;
- Redução dos custos/incremento da produtividade;
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Os indicadores da perspetiva financeira devem possibilitar comprovar se a estratégia definida e a sua execução estão a colaborar para aumentar os resultados da organização (Silva, 2010).

Jordan, et al. (2008), indicam de forma sintética fatores críticos e possíveis indicadores de desempenho para a perspetiva financeira.

Tabela 2.2 – Perspetiva Financeira

PERSPETIVA FINANCEIRA	
Como encarar os acionistas?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de ativos e de resultados.	RCI - Rendibilidade do capital investido RCP - Rendibilidade dos capitais próprios RV - Rendibilidade das vendas RPA - Resultados por ação
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos atuais	Quota de mercado Volume de Negócios; Taxa crescimento volume negócios
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor para o acionista	EVA - <i>Economic value added</i> CVA - <i>Cash flow return on investment</i> CFROI - <i>Cash flow return on investment</i>

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2008: 270)

Podemos definir a perspetiva financeira como estado diretamente ligada aos interesses dos acionistas e os seus indicadores devem refletir se a implementação e execução da estratégia tem colaborado para a melhoria dos resultados.

2.3.2 Perspetiva Clientes

A perspetiva clientes designa a forma como a organização pretende ser vista pelos seus clientes. Para ter sucesso, a organização precisa de conhecer os seus clientes, as suas necessidades, os fatores que mais valorizam comercialmente. Para esse efeito, a organização deve ouvir os seus clientes, evitando hierarquizar prioridades e objetivos internos que não sejam coincidentes com a opinião dos destinatários dos produtos/serviços da organização.

Kaplan e Norton, (1997) referem que na perspetiva clientes do BSC, as organizações identificam os clientes e o segmento de mercado em que escolheram competir.

«O BSC obriga a empresa a traduzir em medidas específicas, que realcem os factores importantes para os clientes, aquilo que, genericamente, se refere ao atendimento aos clientes.» (Serra et al. 2010: 353)

Para os autores Jordan et al. (2008: 270), «A perspectiva clientes preocupa-se com os factores que contribuem para a consolidação da relação com o cliente que lhe permita realizar os seus objetivos financeiros de forma sustentada.»

Segundo Santos (2006), Kaplan e Norton referem que as empresas, normalmente, incluem dois conjuntos de indicadores na perspectiva do cliente do BSC.

O primeiro conjunto é composto por indicadores genéricos dos resultados, que a empresa pretende obter com base na estratégia formulada e implementada. Como aparecem sempre nos indicadores do BSC, qualquer que seja o género de empresa, estes são denominados por: grupo de **indicadores principais** (*core measurement group*). Apesar de serem genéricos e aplicáveis a todo o tipo de empresas, devem estar adaptados aos segmentos alvo, dos quais a empresa espera obter o seu máximo crescimento e rentabilidade.

O segundo conjunto representa os indutores dos resultados que a empresa espera conseguir dos seus clientes. Através destes indicadores dever-se-á demonstrar aquilo que a empresa tem para colocar à disposição dos seus clientes, de forma a atingir elevados níveis de satisfação, retenção e aquisição e, possivelmente, quota de mercado. Visto estes indicadores demonstrarem as ofertas de valor da empresa aos seus segmentos alvo, são denominados por **ofertas de valor ao cliente** (*customer value propositions*).

Para os mesmos autores, os indicadores principais são:

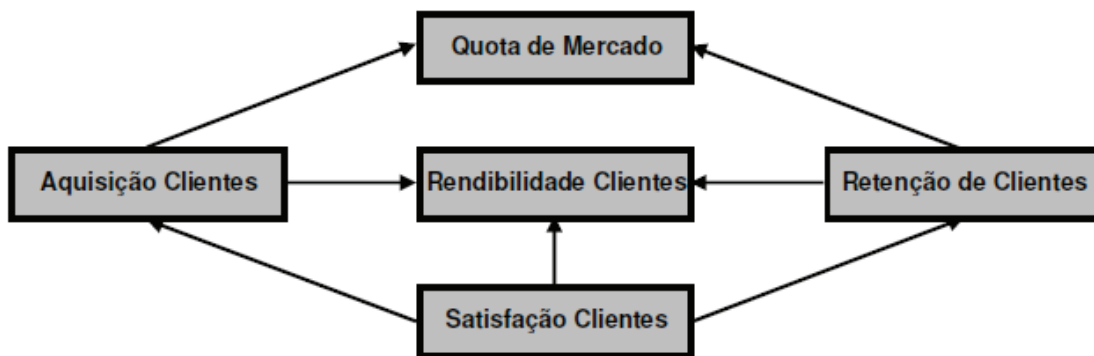


Figura 2.8 – Indicadores chave da perspectiva clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996: 68)

- **Quota de mercado** – reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em clientes, unidades, valor) que uma unidade de negócio vende;

- **Aquisição de Clientes** – mede a taxa em termos absolutos ou relativos, em que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- **Retenção de Clientes** – mede a taxa em termos absolutos ou relativos, em que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- **Satisfação dos Clientes** – avalia o nível de satisfação dos clientes, através de critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valores;
- **Rendibilidade de Clientes** – mede o lucro líquido de um cliente, ou um segmento, depois de retirados os custos necessários para a manutenção desse cliente.

Jordan, et al. (2008), indicam de forma sintética fatores críticos e possíveis indicadores de desempenho para a perspectiva de clientes.

Tabela 2.3 – Perspetiva dos Clientes

PERSPETIVA DOS CLIENTES	
Como lidar com os nossos clientes?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa.	EVA - <i>Economic value added/Cliente</i> RVC - Rendibilidade vendas/cliente
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimento de prazos
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais.	Quota de mercado Volume de negócios novos clientes;
Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais.	Crescimento vol. neg. clientes atuais <i>Nº Repeat buyers/Nº clientes ano</i>

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2008: 271)

Podemos concluir que para a sua continuidade a organização precisa de descobrir e satisfazer as necessidades dos seus clientes e potenciais clientes. Sem esta perspetiva a organização não consegue atingir os bons resultados financeiros que pretende.

2.3.3 Perspetiva Processos Internos

Nesta perspetiva, os gestores focam a sua atenção nas atividades e processos críticos internos essenciais à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para satisfação dos acionistas.

Para Serra et al. (2010: 354), «Na perspetiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspetivas anteriores.»

O autor Pinto (2007), refere que os objetivos, metas e indicadores apresentados nesta perspetiva deverão possibilitar à organização responder à questão “em que processos teremos que ser excelentes?”

Ao analisarmos em concreto os processos internos, constata-se que os mesmos pretendem atingir os componentes vitais da estratégia organizacional, tentando dar resposta aos seguintes desafios: Como vamos crescer, Como vamos produzir e entregar o valor proposto aos clientes, Como vamos valorizar os nossos ativos, Como vamos melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva (Santos, 2006).

É definida uma cadeia de valor para os processos internos, com início no processo de inovação – identificação das atuais e futuras necessidades dos clientes e desenvolvendo novas soluções para essas mesmas necessidades; procedimentos durante o processo operativo – entregando os produtos e serviços existentes aos clientes; e finalizando no serviço pós-venda – oferecendo serviços após a venda que acrescentem valor, conforme figura 2.9

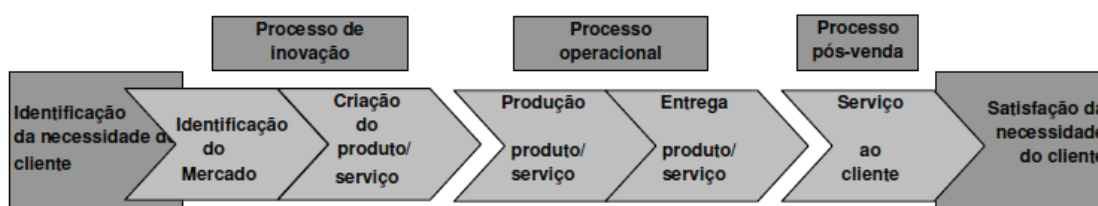


Figura 2.9 – Modelo da Cadeia de Valor

Fonte: Adaptado de Russo (2006: 43)

- **Processo de Inovação** – consiste na fase de deteção e análise das necessidades dos, clientes, das condições de mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para as mesmas. Nesta fase, é fundamental a eficácia e rapidez do processo inovador de concepção dos produtos;
- **Processo Operacional** – inicia-se na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Nesta fase é fundamental assegurar as entregas aos clientes nos prazos, de forma eficiente e consistente;
- **Processo Pós-Venda** – está relacionado com os serviços de apoio ao cliente, principalmente as garantias, tratamento de devoluções e de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes.

Os autores Gomes, et al. (2007), referem que o processo de inovação deve fazer parte desta perspetiva do BSC, processo este que não foi considerado por Kaplan e Norton no seu início.

Os processos de inovação são o indutor mais determinante dos futuros resultados financeiros, devido ao fato de criarem valor a longo prazo, ao passo que o processo operacional e pós venda geram resultados e criação de valor de curto prazo (Russo, 2006).

Jordan, et al. (2008), indicam de forma sintética fatores críticos e possíveis indicadores de desempenho para a perspetiva dos processos internos.

Tabela 2.4 – Perspetiva dos Processos Internos

PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
Quais os processos que geram valor?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções.	"Lead Time"/Tempo do ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as atividades que não são geradoras de valor.	Custo unitário dos produtos.
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	Taxa de rejeições; Conformidades;
Eficiência e eficácia: Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados.	Produtividade; Taxa utilização da capacidade;

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2008: 272)

Face ao exposto, verificamos que a perspetiva dos processos internos está relacionada com as duas perspetivas anteriores, por ser nesta perspetiva que se identifica os fatores críticos para a satisfação dos seus objetivos e com a evolução do BSC foi considerado o processo de inovação.

2.3.4 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Na concepção original do BSC, Kaplan e Norton (1992) designaram a quarta perspetiva por Inovação e Aprendizagem. Contudo, em 1996, admitindo que o processo de inovação é parte integrante da perspetiva dos processos internos da empresa, alterando a designação da quarta perspetiva para Aprendizagem e Crescimento. Assim, foi considerado que a quarta perspetiva deve identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para que possa crescer e desenvolver-se a longo prazo.

«Esta perspetiva inclui um conjunto de valores intangíveis – capital humano, capital informação e capital organizacional.» (Pinto, 2007: 44).

Kaplan e Norton (1997), referem que os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento é oferecer a infra-estrutura para se alcançar excelentes resultados nas três primeiras perspetivas do BSC.

Segundo Santos (2006), os objetivos da perspectiva aprendizagem e crescimento são indutores que permitem os objetivos das outras três perspectivas, reforçando a visão de investimento no futuro em áreas como os recursos humanos, sistemas e procedimentos, para poderem atingir os objetivos de crescimento financeiro a médio/longo prazo.

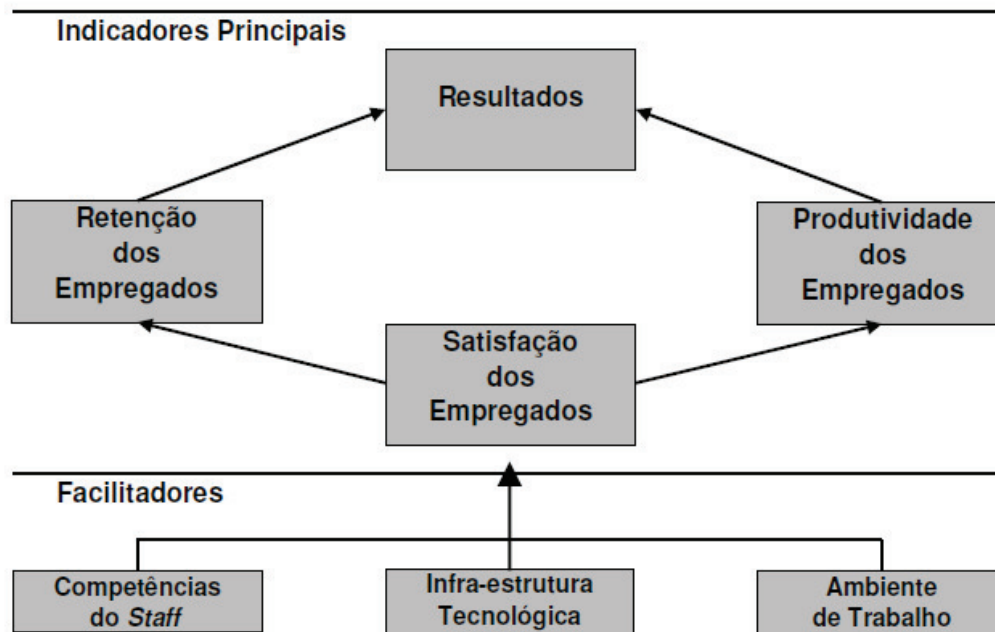


Figura 2.10 – Estrutura de avaliação da aprendizagem e crescimento

Fonte: Adaptado de Santos (2006: 48)

Indicadores Principais/genéricos dos resultados

- **Satisfação dos Empregados** – A satisfação dos funcionários tem influência direta na satisfação dos clientes, razão pela qual as empresas devem efetuar uma análise periódica a este indicador;
- **Retenção dos Empregados** – A retenção tem um papel predominante quanto maior for o investimento efetuado pela a empresa no funcionário ou os conhecimentos que o mesmo tenha sobre os processos organizacionais e sobre a clientela;
- **Produtividade dos Empregados** – Possibilita avaliar o resultado dos esforços para elevar a moral e as capacidades dos funcionários, afim de estimular a inovação, para melhorar os processos internos e para satisfazer os clientes.

Indutores específicos/facilitadores

- **Capacidade dos Empregados** – O papel dos funcionários na empresa tem sido uma das mudanças mais profundas dos últimos anos. Esta mudança exige que o conhecimento dos funcionários seja melhorado para que as suas mentalidades e capacidade criativa sejam estimuladas para o sentido dos objetivos organizacionais.
- **Capacidade dos Sistemas de Informação** – Sistemas de informação eficazes são essenciais para que os funcionários executem as suas funções com eficácia, seja no contacto direto com os clientes ou nos processos operacionais internos.
- **Motivação, Empowerment e Coordenação** – Mesmo os funcionários altamente qualificados e com acesso a todo o tipo de informação, não irão contribuir para o sucesso organizacional se não forem motivados para tal, se não tiverem liberdade para decidir e agir e se os seus objetivos pessoais não estiverem adequadamente alinhados com os objetivos corporativos.

Jordan, et al. (2008), indicam de forma sintética fatores críticos e possíveis indicadores de desempenho para a perspetiva da aprendizagem e crescimento.

Tabela 2.5 – Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
Existe capacidade para crescer de forma sustentada?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias.	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos/serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	Índice de satisfação do pessoal; Montante de prémios e incentivos;
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.	Nº de colaboradores qualificados; Nº de horas de formação;
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.	Nº postos de trabalho informatizados; Investimento em TI por trabalhador;

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2008: 273)

2.4 Os cinco princípios do BSC

O autor Santos, (2006), refere que Kaplan e Norton em 2000, verificam que as organizações com sucesso na implementação do BSC revelam um padrão consistente no alcance do foco e no alinhamento estratégico, embora cada organização aborde o desafio à sua própria maneira.

«O sucesso do programa Balanced Scorecard começa com o reconhecimento de que este não é um projecto de medição, mas sim um processo de mudança» (Santos, 2006: 55)

Assim podemos constatar um conjunto de cinco princípios fundamentais, para que a implementação do BSC nas organizações seja um sucesso.



Figura 2.11 – Os cinco princípios da Organização (BSC)

Fonte: Adaptado de Santos (2006: 54)

Princípio I: Mobilizar a mudança através da liderança executiva

A estratégia exige mudanças em praticamente todos os setores da organização e orienta o trabalho em equipa para a coordenação dessas mudanças. A implementação da estratégia carece muita atenção e concentração nas iniciativas e na execução de mudanças, controlando constantemente os resultados obtidos.

Caso os gestores de topo não atuem como líderes do processo, as mudanças necessárias não acontecerão, por força da inércia e da resistência à mudança, não se conseguindo implementar a estratégia, o que acarreta perder a oportunidade para atingir um desempenho superior.

Um programa de BSC bem sucedido começa com o reconhecimento por parte da gestão executiva de que não se trata de um elementar projeto de medição ou avaliação, mas sim de um programa de gestão da mudança organizacional.

Princípio II: Transformar a estratégia em termos operacionais

O BSC proporciona um referencial para explicar e comunicar a estratégia de forma coerente e funcional, pois não é possível implementar a estratégia sem a explicar de forma detalhada.

As ligações realizadas pelas relações causa e efeito mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis. A aplicação de indicadores quantitativos, mas não-financeiros, proporciona a descrição e medição do processo de criação de valor.

Princípio III: Alinhar a organização com a estratégia

As organizações são tradicionalmente planeadas em redor das áreas especializadas, tais como: a área financeira; a produção; o marketing; as vendas; a engenharia; as compras; ect. Visto cada função ter o seu próprio universo de conhecimentos, linguagem e cultura, surgem nas organizações os chamados “silos funcionais” que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia, pois uma das grandes dificuldades de muitas organizações está precisamente nas dificuldades de comunicação e de coordenação entre essas funções especializadas.

As organizações que se focam na estratégia conseguem ultrapassar essa barreira. Os gestores substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicas que facilitam a difusão de uma mensagem consciente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes, em todas as diferentes unidades da organização.

De forma a atingir a máxima eficácia, as estratégias e os BSC desdobrados de todas essas unidades intermédias devem estar alinhados e ligados uns aos outros, de forma a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura da organização.

Princípio IV: Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos

A organização com práticas operacionais originárias da estratégia deve exigir que todos os seus empregados compreendam as suas funções quotidianas de forma a contribuir para o sucesso dessas atividades de alinhamento estratégico. Afim de conseguirem que os empregados cumpram esta exigência, os gestores devem usar os objetivos e indicadores estratégicos do BSC como ferramenta para comunicar as iniciativas que lhe estão associadas. Para aclarar e otimizar este processo, deve ser elaborado um plano de comunicação que relacione os grupos de audiências com os canais de comunicação, que calendarize a frequência desse encontros, bem como o grau de pormenor da comunicação a efetuar.

De forma a conseguir o empenho de todos, devem ser tomadas iniciativas de incentivo e definidos objetivos de comunicação devidamente alinhados com a estratégia.

Princípio V: Fazer da estratégia um processo contínuo

O último princípio a considerar na implementação do BSC diz respeito à natureza cíclica da própria ferramenta.

Contrariamente a metodologias de mudança drástica, como por exemplo nos processos de reengenharia em que existe um início, meio e fim perfeitamente delineados, o BSC é uma metodologia contínua de alinhamento e de mudança persistente, baseada no denominado ciclo estratégico que, tal como um aparelho de alinhamento, força continuamente os processos a encaixarem-se na cadeia de valor da organização de uma forma otimizada. Esta otimização é inegável, pois é comprovada pelas medições dos indicadores quando alcançam as metas definidas.

2.5 A articulação das quatro perspetivas do BSC. O mapa estratégico

A construção de um BSC que expresse a estratégia da empresa ou unidade de negócio, é preciso definir:

- As relações de causa e efeito;
- Os resultados e os indutores de resultados;
- A ligação aos objetivos financeiros.

Para Russo (2006), a execução do BSC pressupõe a determinação de relações de causa e efeito, relacionando, em cada perspetiva e entre as outras perspetivas, os objetivos (indicadores de resultados) com os indutores de desempenho (indicadores de meios). A fim de acontecer a implementação referida, recorre-se à construção de um esquema chamado Mapa Estratégico da organização.

Para Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico do BSC explica a hipótese da estratégia, e cada indicador transforma-se em parte componente de uma cadeia lógica de causa e efeito que reúne os resultados desejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de conversão de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Este instrumento proporciona aos gestores um referencial para a exposição e gestão da estratégia.

O mapa estratégico é um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspetivas do BSC, explicitando quais as medidas necessárias para o alcance de cada objetivo proposto, bem como os

indicadores que serão utilizados para a monitorização da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas.

«O mapa estratégico é uma ferramenta que permite visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que relaciona os resultados pretendidos com os respectivos impulsores.» (Santos, 2011: 1).

O mapa estratégico utiliza o mesmo conceito de perspetivas do BSC, os objetivos estratégicos são dispostos em quatro níveis, que representam a visão do BSC. Os níveis têm uma posição definida, sendo o nível financeiro a parte superior, seguindo-se os níveis do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento.

O mapa estratégico é um instrumento de comunicação, visto que é simples e integrador incitando a concentrar a mensagem no fundamental, fazendo com que a estratégia seja mais clara, logo mais fácil de comunicar. Assim, podemos dizer que a principal finalidade do mapa estratégico é a de caracterizar de forma dinâmica, a forma como a organização vai criar valor ao longo do tempo, isto é, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, indicando como esta deve ser cumprida (Rodrigues, 2010).

Apresenta-se na figura 2.12 um exemplo de um mapa estratégico proposto para uma empresa.

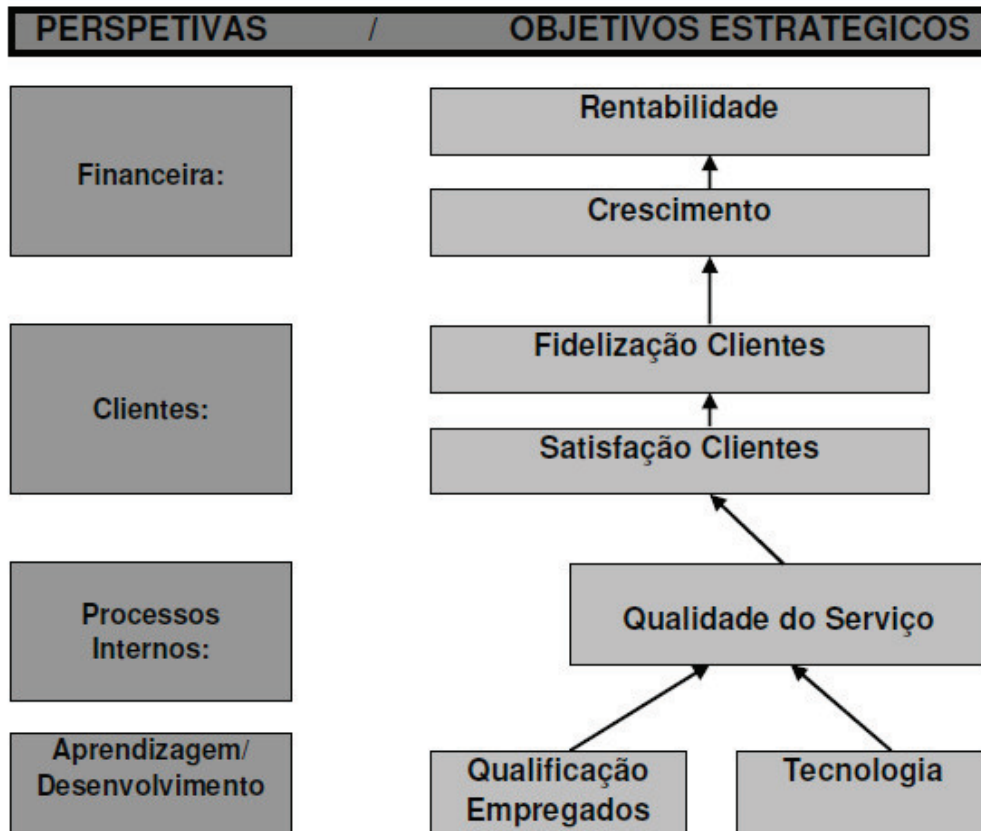


Figura 2.12 – Exemplo de Mapa Estratégico de Empresa

Fonte: Adaptado de Russo (2006: 51)

Assim, é estabelecido um conjunto de relações de causa e efeito. Os indutores (qualificação dos empregados) e (tecnologia) da perspectiva aprendizagem e desenvolvimento, vão possibilitar a obtenção da (qualidade do serviço) pretendida na perspectiva dos processos internos. O nível de (qualidade do serviço), vai possibilitar obter a (satisfação dos clientes), que por sua vez, faz com que exista uma (fidelização dos clientes) como resultado da perspectiva de clientes. O que será crucial para atingir o objetivo (rentabilidade) da perspectiva financeira.

O mapa estratégico é um instrumento que mostra o modo como uma organização vai transformar os seus recursos e as suas iniciativas em resultados tangíveis.

2.5.1 As relações de causa e efeito

Kaplan e Norton, (1997) definem a estratégia como sendo um conjunto de hipóteses sobre a causa e o efeito. O sistema de medição deve estabelecer explicitamente as relações (hipóteses) entre os objetivos (e medidas) nas várias perspectivas, para que possam ser geridas e autenticadas. A cadeia de causa e efeito deve estar aplicada nas quatro perspectivas do BSC.

«As relações de causa e efeito funcionam como um teste para avaliar se o *Balanced Scorecard* reflecte a estratégia da organização, ou seja, se ligam uma cadeia de objectivos, aos diversos níveis, para atingirem os objectivos da organização» (Rodrigues, 2010:78).

Segundo Carvalho e Azevedo (2001) um quadro de comando corretamente construído deve contar a estratégia da organização e deve assinalar e clarificar a sequência das hipóteses e sua relações de causa e efeito, entre os indicadores de resultados e os indutores do desempenho desses resultados.

Cada indicador deve ser uma unidade da cadeia de relações de causa e efeito e informar o conceito da estratégia da organização, para que todos os colaboradores envolvidos se sintam responsabilizados e compreendam que, uma atitude menos correta ou infringir uma das hipóteses, pode colocar toda a estratégia em causa face às relações existentes.

Os objetivos e medidas, definidos para cada perspectiva, devem estar integrados por meio de uma relação de causa e efeito.

2.5.2 Os resultados e os indutores de resultados

Um BSC bem elaborado deve conter um conjunto harmonioso de *lagging indicators* (indicadores de resultado) e *leading indicators* (indutores de atuação), ajustados à estratégia da unidade de negócio.

Se utilizarmos unicamente medidas de resultados, não mostra como os vamos atingir, por outro lado, se só utilizarmos indutores, sem medidas de resultados, não sabemos se atingimos ou os objetivos propostos.

Pinto (2007) refere que Kaplan e Norton em 1996, já acentuavam a importância da escolha e utilização de uma mistura formada pelos dois tipos de indicadores – indutores (*performance drivers*) e de resultados (*outcomes*) – como requisito fundamental para o BSC conseguir auxiliar eficazmente a estratégia.

Em síntese, o BSC deve traduzir a estratégia num conjunto de medidas que definam tanto os objetivos a atingir, como os indutores para os alcançar.

2.5.3 A ligação aos objetivos financeiros

Com o desenvolvimento das teorias de gestão existe uma crescente atenção a aspetos como a qualidade, a satisfação dos seus clientes e a inovação, como meios de melhorarem o seu desempenho, de forma a alcançar os objetivos finais da organização.

Muitos gestores esquecem que para ser possível alcançar os objetivos, devem estabelecer ligações entre os programas e os objetivos específicos de melhoria do desempenho, de forma a não ficarem decepcionados com a falta de resultados dos esforços desenvolvidos.

O BSC deve manter a importância dos resultados financeiros, através da análise de alguns indicadores, tais como o crescimento das vendas.

Segundo Kaplan e Norton. (1997), Em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

A perspetiva financeira é o foco de todos os indicadores e objetivos das outras perspetivas, maioritariamente no âmbito das organizações com fins lucrativos.

2.6 Vantagens e desvantagens do BSC

2.6.1 Vantagens

- O BSC tem a vantagem de oferecer uma visão da organização de uma forma abrangente e sistemática, visto avaliar de uma forma global do desempenho da organização.
- A definição das suas quatro perspetivas permite à organização um rumo sobre os principais pontos a ter em conta no momento de definição das estratégias.
- O seu conceito de causa e efeito permite distribuir melhor os recursos da organização.
- Os mapas estratégicos são uma ferramenta flexível de execução da estratégia que pode ser utilizado tanto por empresas, entidades públicas e organizações sem fins lucrativos, visto o seu modelo base e conceitos são de âmbito geral e abrangente a múltiplos setores de atividade.

- O BSC derivado a sua forma fácil e clara de leitura e a sintetização da informação num único documento, permite uma compreensão célere dos objetivos e estratégias planeadas pela organização.
- Criação de sinergias na organização, permite que todos os colaboradores trabalhem em conjunto e em prole do mesmo objetivo global.
- O BSC é um instrumento precioso na medição da execução da estratégia e na gestão da mudança, a medição é efetuada através de KPI's. Estes indicadores permitem obter dados quantitativos acerca do desempenho do negócio em relação aos objetivos planeados.

2.6.2 Desvantagens

- A sua dificuldade de aplicação, visto implicar um envolvimento continuado de todos os colaboradores em prole da execução da estratégia.
- O BSC não considera as diversas interferências de outros fatores, especialmente os externos a organização.
- A dificuldade de definição dos objetivos e indicadores não financeiros.
- Assim sendo podemos concluir que a grande desvantagem do BSC prende-se com a dificuldade da sua utilização em certos casos, na definição de indicadores, originando resultados pouco realistas algumas das vezes. Contudo, isto deve-se essencialmente à forma deficiente de como o modelo é, por vezes, executado.

Em conclusão, o BSC é hoje visto pelas organizações como uma ferramenta de suporte à gestão, essencialmente nas componentes de execução da estratégia e na medição da performance organizacional.

O BSC é muito mais do que um simples conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Espelha a estratégia das organizações e das suas unidades orgânicas, formada por um conjunto de indicadores relacionados que descrevem os objetivos estratégicos e os mecanismos para os atingir.

3. O UNIVERSO DAS PME

3.1 Definição

O conceito de PME engloba um conjunto muito vasto de empresas, com características bem diferenciadas. De acordo com o disposto na definição europeia, atualizada em 2005, segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE, de 6 de Maio de 2003. Segundo este critério, são classificadas como PME, aquelas que apresentam as características indicadas na Tabela 3.1:

Tabela 3.1 – Critério Europeu de definição de PME

	NºTrabalh.	Volume Negócios	Activo Total	Crit.Indep.C apital
1-Microempresa	[1-9]	< = 2.000.000,00 (Até 2004: <=1.500.000,00)	< = 2.000.000,00 (Até 2004: Não definido)	
2-Peq.Empresa	[10-49]	2.000.001,00<=VN<=10.000.000,00 (Até 2004: 1.500.001 e 7.000.000,00)	Até 10.000.000,00 (Até 2004:< = 5.000.000)	
3-Méd.Empresa	[50-249]	10.000.001,00<=VN<=50.000.000,00 (Até 2004:7.000.001 e 40.000.000,00)	Até 43.000.000,00 (Até2004:< =27.000.000)	
PME=1+2+3	[1-249]	Até 50.000.000,00 (Até 2004: <=40.000.000,00)	Até 43.000.000,00 (Até2004:< =27.000.000)	<25% capital de GE

Fonte: Adaptado da Recomendação 2003/361/CE, de 6 Maio de 2003

A Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE, de 6 de Maio de 2003, classifica os critérios de Micro, Pequena e Média empresa, em função do seu número de trabalhadores e volume de negócios ou do seu número de trabalhadores e do seu balanço total anual.

- Uma **microempresa** emprega menos de 10 trabalhadores e tem um volume de negócios ou balanço total não superior a 2 milhões de euros.
- Uma **pequena empresa** emprega menos de 50 trabalhadores e tem um volume de negócios ou balanço total anual não superior a 10 milhões de euros.
- Uma **média empresa** emprega menos de 250 trabalhadores e tem um volume de negócios não superior a 50 milhões de euros ou emprega 250 trabalhadores e tem um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros.

3.2 Características

As PME têm uma função fundamental no atual contexto económico, social e empresarial, estão presentes em todos os setores, desde à indústria aos serviços.

O autor Russo (2006) refere que as PME têm particularidades que as diferenciam das grandes organizações empresariais:

- Os gestores confundem-se com os sócios/acionistas;
- Frequentemente têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão;
- Prevalecem as empresas de capital fechado, não cotadas;
- Os recursos materiais, financeiros e humanos são relativamente escassos (comparativamente às grandes empresas), o que por vezes cria, restrições no acesso a tecnologias e sistemas organizacionais mais dispendiosos e dificuldades no recrutamento de técnicos ou quadros profissionais mais especializados, possivelmente mais bem remunerados;
- As PME têm geralmente um poder negocial reduzido perante a banca, fornecedores e clientes de maior dimensão;
- Prevalece a falta de informação pública e auditada;
- Dependência de uma ou de algumas pessoas para a continuidade e sucesso das empresas, muitas vezes essa pessoa é o próprio empresário;
- A sua área de operação é geralmente regional ou nacional, no entanto com a globalização económica, muitas estão a iniciar ou a reforçar a sua internacionalização;
- A sua localização está intimamente ligada a critérios afetivos e de residência dos seus proprietários.

Para Leone (1999), apesar da heterogeneidade das PME, possuem como características comuns os seguintes pontos:

- A importância do papel do empreendedor – a sua ambição, motivação e os seus objetivos pessoais;
- O papel do ambiente – as PME devem-se moldar ao ambiente, não forçosamente de modo reativo, mas tentando mudar o ambiente;

- A natureza da organização – as PME influenciam o ambiente em que estão inseridas;
- A natureza das atividades – as PME têm uma estratégia de especialização e apoiam-se em competências distintas e muito específicas.

Em conclusão, as PME são empresas com uma estrutura simples, muito dependentes do empresário, com pouco poder negocial, com falta de recursos e especializadas.

3.3 Dados numéricos das PME em Portugal

As PME são reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego a nível nacional.

Em 2009, segundo dados do INE, existiam em Portugal 348 552 PME, representando 99,7% do total das sociedades não financeiras, empregando 2 092 271 de pessoas, representando 72,1% do emprego em Portugal, com um volume de negócios de 187 493 160 000 €, ou seja 59% do volume de negócios nacional.

Ao nível dos rácios económicos, verificamos que as PME tem uma dimensão média de 6 pessoas, o volume de negócios *per capita* rondou os 89 600 € e os custos com o pessoal *per capita* rondaram os 14 900 €. Estes indicadores permitem constatar o peso destas empresas na economia nacional.

Tabela 3.2 – Principais indicadores económicos e rácios económicos das PME não financeiras em 2009

Principais indicadores económicos das PME não financeiras 2009	PME	Pessoal ao serviço	Volume de negócios	VAB _{cf}	
	N.º		10 ³ Euros		
Total PME	348 552	2 092 271	187 493 160	46 174 100	
Peso no total de sociedades (%)	99,7	72,1	59,0	59,8	
Tx. var. 08/09 (%)	-0,3	-4,0	-7,1	-3,8	
Tx. var. 07/08 (%)	0,6	0,2	1,7	1,5	
Principais rácios económicos das PME não financeiras 2007-2009	Dimensão média	Volume de negócios <i>per capita</i>	Produtividade aparente do trabalho	Custos com o pessoal <i>per capita</i>	Peso dos custos com o pessoal no VAB _{cf}
	N.º pessoas	10 ³ Euros/pessoa			%
Total PME					
2009	6,0	89,6	22,1	14,9	67,3
2008	6,2	92,6	22,0	14,5	66,0
2007	6,3	91,3	21,8	14,0	64,2

Fonte: Estudos do Instituto Nacional de Estatística (INE) Junho 2011

3.4 A elaboração do BSC nas PME

A implementação do BSC nas grandes empresas pode ser usado como referência através da metodologia e experiência. No entanto, as características das PME exigem que este seja mais rápido, mais simples, visto serem estruturas organizacionais menos complexas e com menor número de pessoas.

Russo (2006), referindo a “Australian CPA”, recomenda aos gestores das PME que, aquando a implementação do BSC, tenham em consideração os seguintes aspetos importantes:

- A determinação do responsável que irá definir o que a empresa pretende medir, com referência à sua declaração de missão, visão e os seus objetivos;
- Que sejam estabelecidos objetivos e metas;
- Os modelos e processos de medição não devem ser complicados, não devem ter muitos indicadores;
- Os gestores devem ser objetivos, com a implementação do BSC o que se pretende é a obtenção de feedback do atual desempenho da empresa e a sua reorientação no sentido de garantir o crescimento futuro.

Biasca (2000), recomenda a realização de 10 etapas para se construir um BSC numa PME:

1. Definir a visão, a estratégia e os objetivos a alcançar na atividade da PME;
2. Conseguir a adesão da direção de topo aos novos conceitos de gestão, que implicam uma maior descentralização de poderes e uma maior responsabilização e ligação do desempenho aos resultados;
3. Definir o BSC para a direção de topo;
4. Conceber o encadeamento vertical de indicadores, em consonância com os processos e a organização, para que seja determinável o contributo esperado de cada colaborador para os resultados da empresa;
5. Ligar a produtividade e o desempenho às remunerações atribuídas aos colaboradores;
6. Escolhidos os indicadores, há que precisar a sua fórmula de cálculo (visto que o mesmo indicador em quantidade ou em valor pode dar-nos orientações opostas);

7. Definidos os indicadores e as formas de os medir, é necessário estabelecer referenciais de comparação (por exemplo, através dos registos históricos da empresa, do objetivo estabelecido ou comparando com as melhores práticas empresariais);
8. Dispor de um sistema de informação do qual se obtenha a informação necessária para os indicadores do quadro de comando, a fornecer à direção;
9. Desenvolver um esforço para aumentar a comunicação na empresa necessária ao BSC, o que constitui um processo educativo, nomeadamente dos seus dirigentes;
10. Integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando-o com os planos de ação, orçamentos, orientação e avaliação dos recursos humanos.

As diversas pesquisas efetuadas tem vindo a constatar que as PME necessitam de um BSC mais simples e único (de topo), colocando de lado os conceitos e indicadores mais complicados, concentrando-o na execução da estratégia definida pela empresa, aplicando, eventualmente medidas intermédias que sejam entendidas pelos colaboradores (Russo, 2006).

Face ao exposto, podemos afirmar que o BSC apresenta soluções para alguns dos problemas que as PME possuem. No entanto, sabendo que as PME são muito heterogéneas, é necessário efetuar uma ponderação caso a caso, se a sua implementação é viável na perspetiva custo/benefício.

4. APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA RICOCHETE FILMES, Lda

4.1 Justificação para a escolha da Ricochete Filmes para o estudo de caso

Como anteriormente referido, a grande parte do tecido empresarial português são PME, que cada vez mais têm maior peso na economia portuguesa, sendo as principais empregadoras e impulsionadoras do mercado nacional.

As PME, devido a serem de pequena dimensão centralizam as decisões nos administradores, que desempenham múltiplas tarefas internamente, tais como tarefas administrativas, de controlo, entre outras.

Visto o contexto de globalização e o facto de Portugal estar a atravessar uma época de crise económica, torna-se necessário que as PME mudem a sua forma de atuar a nível estratégico, para continuarem a sua atividade e afirmação no mercado.

O motivo para a escolha da Ricochete Filmes, deve-se ao facto de ser uma PME (microempresa), em que o autor tem acesso à informação e a colaboração dos sócios e gerente para analisar a implementação do BSC.

4.2 Apresentação da Empresa

A Ricochete Filmes, Lda é uma sociedade por quotas constituída no ano 2002, tendo como atividade a produção de filmes, de vídeos e de programas de televisão. Encontra-se classificada como um microempresa, tem as suas instalações em Lisboa com uma dimensão de 150m². Estas compreendem no mesmo espaço físico, o escritório, sala de produção, sala de pós-produção, estúdio de filmagem e armazém.

A estrutura organizacional da Ricochete Filmes é apresentada no organograma seguinte:

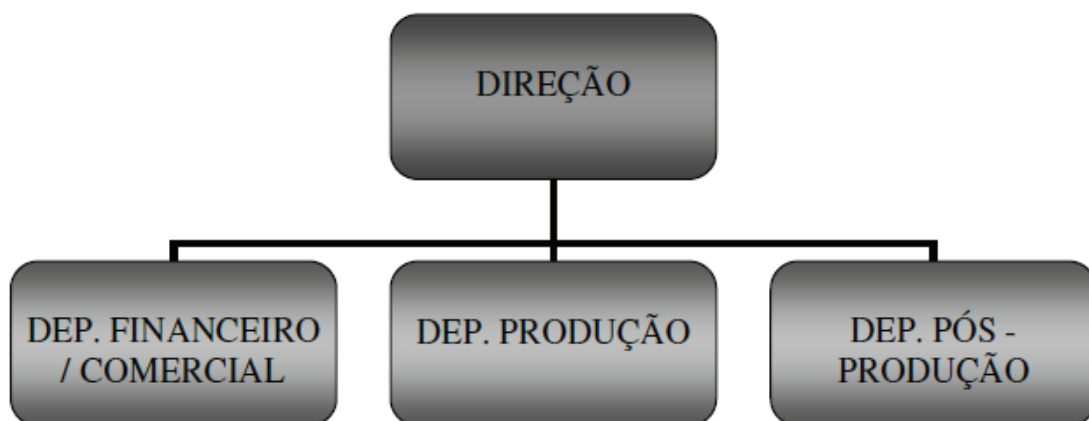


Figura 4.1 – Organograma Ricochete Filmes

Fonte: Elaboração Própria

A direção é composta por dois elementos: o sócio gerente (dono de 50% da empresa) e o outro sócio (dono de 50% da empresa).

O departamento financeiro/comercial é composto por um elemento, o de produção e o de pós-produção são compostos por ambos os sócios e mais um elemento. O que perfaz quatro elementos, sendo que ambos os sócios também participam em todas as tarefas inerentes à Ricochete Filmes. Todos outros elementos que sejam necessários para a realização de um projeto (ex: operador de som, assistente de iluminação) são contratados ao dia por via de recibos verdes.

A estrutura organizacional da Ricochete Filmes representa uma organização funcional centralizada, onde as funções se encontram distribuídas com base nas tarefas a desempenhar, é uma estrutura característica das PME, visto produzirem uma gama reduzida de serviços/produtos.

4.3 Caracterização das áreas de negócio

Relativamente às atividades de negócio, as principais características são:

1) Produção

- Esta área de negócio representou cerca de 60% da faturação total da empresa no ano de 2013;
- Prestação de serviços maioritariamente no mercado nacional, mas com alguns trabalhos no mercado internacional, como ex: Euronews;

- Os clientes são quase em exclusivo empresas privadas, sendo o setor estado quase inexistente;
- A carteira de clientes é muito variada, desde entidades culturais, educação, bancárias, farmacêuticas e televisão;
- O nível de fidelização de clientes é de 65% (clientes que solicitaram um segundo trabalho).

2) Pós-Produção

- Representou cerca de 40% da faturação total da empresa no ano de 2013;
- Têm um estúdio exclusivo com toda a capacidade para a pós-produção (montagem, efeitos gráficos, voz off e legendagem);
- Em relação ao mercado, clientes e sua fidelização é igual ao do departamento de produção.

4.4 Caracterização do Modelo de Gestão

Esta caracterização foi obtida através de observação e de entrevista ao sócio-gerente.

- Os sócios tomam todas as decisões de gestão e organização dos departamentos;
- Não está definido explicitamente nenhum objetivo global para a empresa a curto ou a médio longo prazo. A ideia presente é manter a empresa e fazer aumentar o volume de negócios;
- A direção tem uma ideia, que se pode considerar mais ou menos clara, no que diz respeito à posição que pretende para a empresa no seu meio envolvente (clientes, fornecedores e concorrentes): - Procurar novos clientes seja a nível nacional ou internacional; - a continuação da aposta na diferenciação pela qualidade; - manter a boa relação que tem com os seus fornecedores;
- O desempenho da empresa é acompanhado pelos sócios através de relatórios financeiros emitidos pelo departamento financeiro e dos movimentos bancários.

Face ao exposto, conclui-se que o controle efetuado pode ser caracterizado de informal, estando baseado sobretudo na experiência e intuição dos sócios.

4.4 Análise Económica e Financeira

Esta análise tem por base o relatório do Banco de Portugal – Quadro da Empresa e do Setor relativo ao ano de 2012.

Caracterização do Agregado

No ano de 2012 existiam 837 empresas com características comparáveis relativamente ao setor de atividade económica e classe de dimensão, constituindo estas o agregado para a análise seguinte. Este agregado representa entre 90 a 95% da realidade relativamente ao número de empresas, número de pessoas ao serviço e volume de negócios. Do agregado verificamos que as empresas com a mesma maturidade da Ricochete Filmes (de 6 a 10 anos) são 21%, representando estas 22% do volume de negócios global.

Balanço, Demonstração de Resultados e Indicadores

- **Balanço** – O ativo da Ricochete Filmes, é de 72.205€ (22% da média do agregado), incluindo 12.057€ em ativos fixos tangíveis (a média do agregado é de 47.239€), sendo o restante ativo corrente, de onde se destaca 32.164€ em caixa e depósitos bancários (a média do agregado é de 30.526€) e 22.676€ de dívidas de clientes e estado e outros entes públicos (a média é de 53.317€).

Relativamente ao capital próprio é de 66.040€ (62% da média do agregado). O passivo é de 6.165€ (a média do agregado é de 228.834€).

O equilíbrio financeiro, tem um fundo de maneiio com um valor de 58.400€, e as necessidades de fundo de maneiio de 20.926€, traduzindo-se num valor de tesouraria de 37.474€. Este valor indica um equilíbrio financeiro, significando que o fundo de maneiio é suficiente para cobrir as necessidades. Já na média do agregado verifica-se um valor de tesouraria de -74.513€.

- **Demonstração de Resultados** – O total de rendimentos líquidos apresenta, um volume de negócios de 75.995€ (59% da média do agregado), que resultam unicamente de serviços prestados. Comparativamente com as empresas localizadas no distrito de Setúbal, este valor representa 135% da média.

O total de gastos líquidos apresenta, um valor de 68.892€ (45% da média do agregado), que a maioria resulta de fornecimentos e serviços externos 58.991€.

Os resultados económicos da atividade apresentam, um resultado de exploração de 9.310€ (62% da média do agregado) e um resultado líquido do período de 7.063€, enquanto a média do agregado foi de -7.278€.

- **Fluxos de Caixa** – Os fluxos de caixa das atividades operacionais apresentam, um valor de 21.530€, enquanto a média do agregado foi de 238€.

A variação de caixa e seus equivalentes foi no valor de 21.019€ (a média do agregado -1.360€), visto que no início do período tínhamos um valor de 16.280€ e no final um valor de 37.299€.

5. PROPOSTA DE MODELO A IMPLEMENTAR

5.1 Proposta Modelo BSC

Após a revisão bibliográfica realizada sobre o Controlo de Gestão, mais em concreto do tema do BSC. A apresentação e análise da situação das PME em geral e da empresa foco do estudo em particular e uma vez que o objetivo fundamental do presente trabalho consiste em proceder à aplicação prática dos conceitos teóricos apresentados a uma situação concreta e específica. Assim, nesta parte final do trabalho vai ser realizado um ensaio de aplicação da abordagem BSC.

Este ensaio é uma apresentação de um modelo possível, uma sugestão e não uma proposta inflexível. As opções tomadas neste ensaio (missão, definição de objetivos, indicadores, fatores críticos, entre outros) foram efetuados em conjunto com o sócio-gerente da empresa, o autor do trabalho e nos dados apurados pela investigação.

5.2 Análise Estratégica

Sendo este modelo principalmente uma ferramenta para a implementação da estratégia, é necessário previamente ao processo de elaboração e desenvolvimento de um BSC, realizar duas fases: a Análise Estratégica e a Formulação da Estratégia. Para a elaboração da análise estratégica realizada uma análise SWOT, diagnóstico da situação da empresa.

Análise SWOT

A análise SWOT é composta pela análise do Ambiente Externo e análise do Ambiente Interno.

A análise do Ambiente Externo é uma etapa da elaboração da matriz. Tem como objetivo observar esse ambiente, tornando possível à empresa perceber as alterações externas que propiciem potencializar as oportunidades, bem como se preparar para as ameaças.

A análise do Ambiente Interno, é a outra etapa da análise SWOT. Tem como objetivo observar a situação interna da empresa, tornando possível à empresa

identificar os seus pontos fortes, permitindo reforçá-los permanentemente, bem como identificar e melhorar ou eliminar os seus pontos fracos.

Tabela 5.1 – Análise SWOT da Ricochete Filmes

ANÁLISE SWOT	Strengths: Pontos Fortes	Weaknesses: Pontos Fracos
Opportunities: Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Maior aposta na comunicação audiovisual por parte das empresas/organizações. • Mercados emergentes em África – PALOP. • Ineficácia de alguma concorrência. 	Sugestões <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a quota de mercado nas empresas/organizações. • Expansão a médio e longo prazo nos mercados africanos – Angola e Moçambique. 	Sugestões <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um plano estratégico. • Reforço da experiência internacional nomeadamente nos PALOP.
Threats: Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Fácil entrada de concorrência. • Recessão económica na Zona Euro e em Portugal. • Política fiscal inconstante e com tendência a penalizar ainda mais as empresas. 	Sugestões <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver parcerias para projetos de maior dimensão. • Especialização a médio prazo em áreas onde a concorrência tenha lacunas. 	Sugestões <ul style="list-style-type: none"> • Procurar outros mercados fora da Zona Euro. • Diversificação para negócios não relacionados.

Fonte: Elaboração própria

Diagnóstico da situação da empresa

Após o já exposto anteriormente, podemos sinteticamente dizer que ao nível da situação financeira da empresa, a mesma se encontra em equilíbrio o que permite ser autónoma, isto é, não se encontra dependente de instituições financeiras. Face ao cenário de falta de estratégia, propomos a utilização do instrumento BSC, para a criação de uma estratégia para o médio e longo prazo.

5.3 Formulação da Estratégica

Após a realização da análise estratégica através da análise SWOT e diagnóstico da situação da empresa, o passo seguinte é o início da formulação da estratégia.

A formulação estratégica vai desde a declaração da missão até ao BSC, conforme figura 5.1

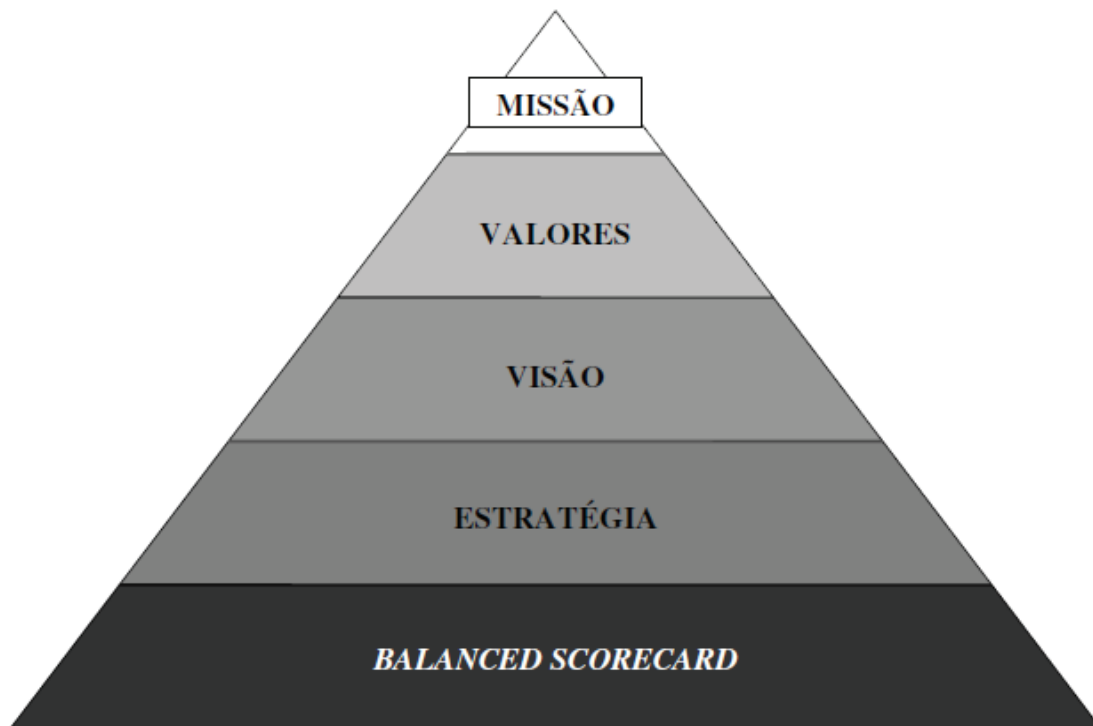


Figura 5.1 – Da declaração de missão ao BSC

Fonte: Adaptado de Russo (2006: 142)

Missão

Produzir e realizar filmes que impactem na vida das pessoas e organizações.

Valores

Honestidade, competência, satisfação do cliente, busca de excelência e respeito.

Visão

Sermos reconhecidos por prestar o melhor serviço aos nossos clientes, proporcionando-lhes a melhor solução para o seu projeto e socialmente responsáveis.

Perspetivas da Empresa

As perspetivas escolhidas para este estudo de caso são uma adaptação do modelo inicial sugerido por Kaplan e Norton.

Sendo assim, as perspetivas contempladas na proposta de implementação do BSC na Ricochete Filmes são as mesmas quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton. No topo do nosso BSC estará a perspetiva financeira, seguida da perspetiva clientes, depois a de processos internos e na base a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Objetivos Estratégicos

- **Perspetiva Financeira** – Os objetivos escolhidos para esta perspetiva, tem como intenção a maximização dos resultados financeiros através da racionalização dos custos, o aumento do volume de negócios, permitindo manter o equilíbrio financeiro da empresa.

Os objetivos estratégicos são:

- Crescimento do volume de negócios;
- Manter o equilíbrio financeiro;
- Racionalização dos custos.

- **Perspetiva Clientes** – Esta perspetiva é de extrema importância para o sucesso da empresa, visto serem os clientes os grandes impulsionadores da sua atividade.

Os objetivos estratégicos são:

- Melhoria da satisfação dos clientes;
- Manter os atuais clientes;
- Captar novos clientes.

- **Perspetiva Processos Internos** – Esta perspetiva tem uma especial importância no sucesso da gestão, visto ter um impacto, principalmente, na eficiência das operações e na qualidade do serviço. Assim, os objetivos escolhidos devem evidenciar os processos internos em que é possível introduzir melhorias, para se cumprir os objetivos da perspetiva clientes.

Os objetivos estratégicos são:

- Redução do tempo de entrega;
- Aumentar a qualidade de serviço;
- Gestão eficiente dos recursos.

- **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento** – Nesta perspetiva deve-se identificar o processo que permitirá à empresa crescer e desenvolver-se no longo prazo. Os objetivos escolhidos devem ter em conta a satisfação dos trabalhadores, a sua requalificação e possuir tecnologias que sejam uma mais valia para o seu trabalho.

Os objetivos estratégicos são:

- Aumento do tempo de formação dos Recursos Humanos;

- Melhorar a satisfação dos Recursos Humanos;
- Adaptar a tecnologia às necessidades.

Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso é o passo onde se identificam os fatores determinantes para o sucesso e realização dos objetivos estratégicos, isto é, temos de saber o que a empresa tem de fazer bem, em cada uma das perspectivas, para assim conseguir atingir os seus alvos.

- **Perspetiva Financeira**

Os Fatores Críticos de Sucesso são:

- Aumento do numero de clientes;
- Uma maior quota de projetos com valor monetário mais elevado;
- O relacionamento com os fornecedores.

- **Perspetiva Clientes**

Os Fatores Críticos de Sucesso são:

- A relação com o cliente;
- A imagem e serviço da empresa;
- Conhecimento do mercado.

- **Perspetiva Processos Internos**

Os Fatores Críticos de Sucesso são:

- A qualidade e prazo de entrega;
- A eficiência na utilização dos recursos.

- **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento**

Os Fatores Críticos de Sucesso são:

- Qualificação dos Recursos Humanos;
- Motivação dos colaboradores;
- Conhecimento da tecnologia.

Indicadores

A seleção dos indicadores para cada um dos objetivos estratégicos visa escolher os mais determinantes para avaliar o nível de cumprimento dos objetivos estratégicos.

A sua apresentação será considerar os objetivos estratégicos de cada perspectiva e indicar para cada um deles os indicadores. Conforme tabelas seguintes.

- **Perspetiva Financeira**

Os indicadores definidos para esta perspectiva são:

Tabela 5.2 – Indicadores Estratégicos para a perspetiva financeira

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Crescimento do volume de negócios	⇒ Taxa de crescimento do volume de negócios (%)
Manter o equilíbrio financeiro	⇒ Prazo médio de recebimentos (dias) ⇒ Prazo médio de pagamentos (dias) ⇒ Solvabilidade (%)
Racionalização dos custos	⇒ Custos fixos (€) ⇒ Custos variáveis (€)

Fonte: Elaboração própria

- **Perspetiva Clientes**

Os indicadores definidos para esta perspectiva são:

Tabela 5.3 – Indicadores Estratégicos para a perspetiva clientes

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Melhoria da satisfação dos clientes	⇒ Número de reclamações ⇒ Índice de satisfação dos clientes (%)
Manter os atuais clientes	⇒ Percentagem de clientes que solicitam mais que um projeto (%)
Captar novos clientes	⇒ Número de novos clientes

Fonte: Elaboração própria

- **Perspetiva Processos Internos**

Os indicadores definidos para esta perspetiva são:

Tabela 5.4 – Indicadores Estratégicos para a perspetiva processos internos

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Redução do tempo de entrega	⇒ Percentagem de entregas nos prazos (%)
Aumentar a qualidade de serviço	⇒ Número de horas de revisão do projeto
Gestão eficiente dos recursos	⇒ Percentagem de ocupação dos equipamentos (%)

Fonte: Elaboração própria

- **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento**

Os indicadores definidos para esta perspetiva são:

Tabela 5.5 – Indicadores Estratégicos para a perspetiva aprendizagem e crescimento

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Aumento do tempo de formação dos Recursos Humanos	⇒ Número horas de formação por colaborador
Melhorar a satisfação dos Recursos Humanos	⇒ Índice de satisfação dos colaboradores
Adaptar a tecnologia às necessidades	⇒ Idade média do <i>Software</i> utilizado ⇒ Idade média do <i>Hardware</i> /equipamento utilizado

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores apresentados pressupõe a fixação de metas ambiciosas, mas realistas e realizáveis, de forma a empresa consiga atingir os seus objetivos estratégicos.

Metas

As metas representam alvos a atingir pela a empresa, num determinado período de tempo. Foram definidas através de análise dos dados existentes e em conjunto com o sócio-gerente.

Assim, vejamos as metas para cada um dos indicadores correspondentes aos diferentes objetivos estratégicos.

- **Perspetiva Financeira**

Objectivo estratégico: Crescimento do volume de negócios

Indicador: Taxa de crescimento do volume de negócios (%)

Meta ano 2015: 10%

A meta definida, representa um crescimento realista e realizável, visto o contexto de crescimento contínuo da empresa ao longo da sua existência e da forte aposta de captação de novos clientes com projetos de maior dimensão e com a reativação de clientes.

Objectivo estratégico: Manter o equilíbrio financeiro

Indicador: Prazo médio de recebimento (dias)

Meta ano 2015: 40

Indicador: Prazo médio de pagamentos (dias)

Meta ano 2015: 30

Indicador: Solvabilidade (%)

Meta ano 2015: 200

As metas definidas para este objetivo estratégico são facilmente atingíveis.

Em relação aos prazos médios de recebimento e pagamento, pretendesse unicamente baixar o prazo de recebimentos em 10 dias, face ao atual. Em relação à solvabilidade, foi definido um limite mínimo, sabendo que o mesmo é excelente e que atualmente até é superior.

Objectivo estratégico: Racionalização dos custos

Indicador: Custos fixos (€)

Meta ano 2015: 30.000

Indicador: Custos variáveis (€)

Meta ano 2015: 50.000

Para este objetivo estratégico, as metas foram definidas tendo a intenção de reforço da equipa de trabalho, aquisição de novos equipamentos e negociação de alguns contratos com fornecedores.

- **Perspetiva Clientes**

Objectivo estratégico: Melhoria da satisfação dos clientes

Indicador: Número de reclamações

Meta ano 2015: 1

Indicador: Índice de satisfação dos clientes (%)

Meta ano 2015: 95

As metas para este objetivo estratégico foram definidas a pensar na excelência, se possível não ter reclamações e a quase total satisfação dos clientes, o que permite a sua manutenção e recomendação.

Objectivo estratégico: Manter os atuais clientes

Indicador: Percentagem de clientes que solicitam mais que um projeto (%)

Meta ano 2015: 75

A meta definida tem como objetivo um crescimento de 10%, e será atingida através dos clientes ativos e dinâmica de reativação dos que estão em carteira.

Objectivo estratégico: Captar novos clientes

Indicador: Número de novos clientes

Meta ano 2015: 5

Esta meta foi definida através dos contactos que foram realizados através de outros projetos e prospeção de mercado.

- **Perspetiva Processos Internos**

Objectivo estratégico: Redução do tempo de entrega

Indicador: Percentagem de entregas nos prazos (%)

Meta ano 2015: 90

A meta definida é a continuação para a excelência. Será obtida através de uma melhor organização dos prazos (cronograma).

Objectivo estratégico: Aumentar a qualidade de serviço

Indicador: Número de horas de revisão do projeto (h)

Meta ano 2015: 4

Normalmente os projetos têm de ser revistos. A meta está definida, tendo em consideração que o projeto entregue ao cliente, não seja alvo solicitação de grandes alterações por parte do mesmo.

Objectivo estratégico: Gestão eficiente dos recursos

Indicador: Percentagem de ocupação dos equipamentos (%)

Meta ano 2015: 90

A meta deste objectivo estratégico tem em consideração a elaboração de um mapa onde estejam definidos os projetos a decorrer, previstos e os respectivos equipamentos a utilizar. Para assim existir uma eficiência.

- **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento**

Objectivo estratégico: Aumento do tempo de formação dos Recursos Humanos

Indicador: Número de horas de formação por colaborador (h/ano)

Meta ano 2015: 35

Nesta área de negócio é essencial a atualização de conhecimentos. A meta definida foi a que se encontra no código de trabalho.

Objectivo estratégico: Melhorar a satisfação dos Recursos Humanos

Indicador: Índice de satisfação dos colaboradores (%)

Meta ano 2015: 100

Esta meta é a de maior importância para o sócio-gerente. A sua pretensão é de ter sempre uma equipa motivada e satisfeita.

Objectivo estratégico: Adaptar a tecnologia às necessidades

Indicador: Idade média do *Software* utilizado (Anos)

Meta ano 2015: 3

Indicador: Idade média do *Hardware*/equipamento utilizado (Anos)

Meta ano 2015: 4/5

As metas definidas vão ao encontro das boas práticas do mercado. Vão ser revistos alguns equipamentos e programas.

Mapa Estratégico

Para que o BSC funcione corretamente, necessita de correlação e coordenação entre as quatro perspectivas, pelo que assim se torna indispensável traduzir a estratégia com base numa sequência de relações de dependência casual entre si.

A análise do mapa estratégico deve ser iniciada pela base, isto é, pela perspectiva de aprendizagem e crescimento. Os objetivos dessa mesma perspectiva constituem a base do BSC, assim esta perspectiva, sustenta a produtividade sendo que são aspetos primordiais a satisfação dos colaboradores e a sua motivação para a realização do seu trabalho.

As quatro perspectivas e os seus objetivos estão interligados, a perspectiva de aprendizagem e crescimento está imediatamente interligada com a perspectiva de processos internos que se encontra no nível superior e assim sucessivamente até chegarmos à perspectiva financeira que é o topo da elaboração do mapa estratégico da Ricochete Filmes.

Podemos dizer, que a perspectiva financeira é resultado da concretização de todos os objetivos das perspectivas anteriores.

De seguida, o mapa estratégico elaborado para a Ricochete Filmes, que apresenta as quatro perspectivas, os seus diversos objetivos e as relações de causa e efeito, desde a sua base até ao topo.

Um exemplo, das leituras que se podem efetuar através do mapa estratégico é o seguinte:

“ Se os Recursos Humanos se sentirem satisfeitos, então contribuirão para o aumento da qualidade de serviço, que por sua vez, contribuirá para a melhoria da satisfação dos clientes, que por sua vez contribuirá para o crescimento do volume de negócios.”

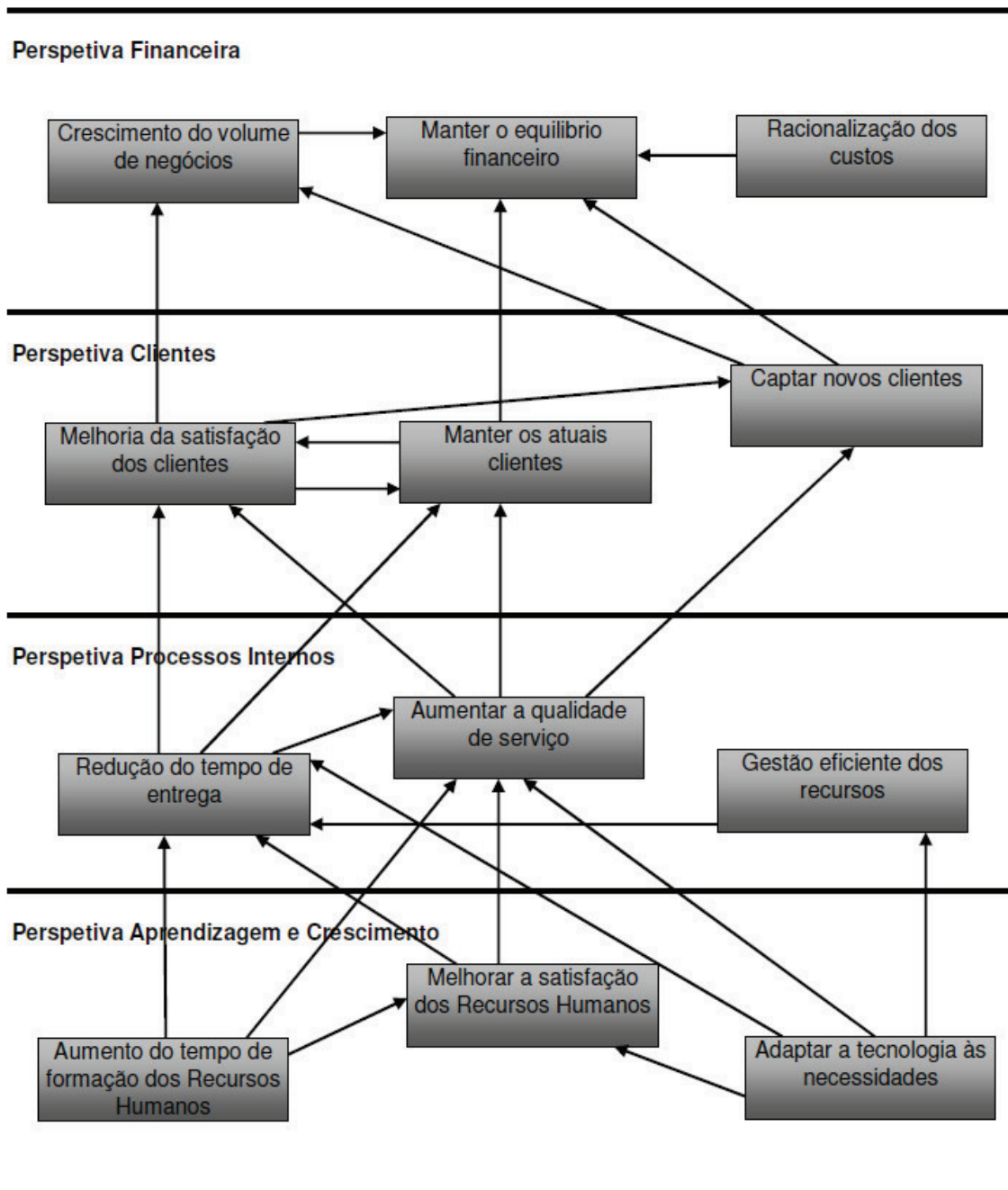


Figura 5.2 – Mapa Estratégico da Ricochete Filmes

Fonte: Elaboração própria

Iniciativas/Planos de Ação

O BSC também deve incluir ações específicas, necessárias à realização da estratégia e da visão anteriormente definida.

Para conclusão da proposta de aplicação elaboramos as iniciativas/planos de ação de suporte à aplicação do BSC pela empresa em causa.

Interessa, referir que este processo deve ser muito simplificado, atendendo aos escassos recursos e às características da Ricochete Filmes que é uma microempresa.

Sendo assim, vamos proceder à apresentação das iniciativas estratégicas para cada uma das quatro perspetivas.

- **Perspetiva Financeira**

As iniciativas estratégicas para esta perspetiva são:

- Aumentar as receitas com a entrada em novos mercados e reativação de clientes;
- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Focalizar a atenção na minimização dos custos com a atividade da empresa.

- **Perspetiva Clientes**

As iniciativas estratégicas para esta perspetiva são:

- Realizar inquéritos à satisfação dos clientes;
- Prioridade à captação de novos clientes.

- **Perspetiva Processos Internos**

As iniciativas estratégicas para esta perspetiva são:

- Estabelecer metas rigorosas para prazos de entrega e qualidade;
- Diminuição do tempo na pós-produção dos projetos.

- **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento**

As iniciativas estratégicas para esta perspetiva são:

- Desenvolver competências dos colaboradores através de formação;
- Conhecer o melhor *software*, *hardware* e equipamentos existentes no mercado.

Acompanhamento/gestão do BSC

Após a construção do BSC, é necessário fomentar a sua utilização, aperfeiçoamento e ajustamento às necessidades da empresa.

Tal facto não compromete as enormes potencialidades do BSC como ferramenta de melhoria da estratégia e de gestão das empresas/organizações.

O autor Russo (2006), refere que para se maximizar as probabilidades do BSC ser bem implementado, é fundamental assegurar os seguintes temas:

- **Liderança** – O BSC deve ser liderado e acariciado pelo topo da direção, caso contrário, a sua importância não será compreendida pela empresa, tornando-se difícil ou mesmo inexecutável uma implementação bem sucedida. É tarefa da gestão de topo estabelecer e divulgar a visão e a estratégia a implementar com o BSC e proceder à definição de quem dirigirá o processo e lhe prestará contas regularmente.
- **Responsabilização** – devem ser definidos os responsáveis e a sua participação no cumprimento de objetivos, metas e planos de ação.
- **Comunicação** – sendo imperativo a existência de comunicação e divulgação de (alguma) informação na implementação do BSC, estas deverão ser fomentadas pela gestão de topo. Em muitos casos, tal acarreta uma mudança da “cultura do secretismo”, ainda vigente em inúmeras empresas, para uma atitude de franca comunicação, de partilha de informação e de conhecimentos que possibilitarão envolver todos os colaboradores da empresa neste processo de melhoria estratégica.
- **Mudança** – a direção de topo, os quadros diretivos e toda a estrutura de colaboradores devem interiorizar na sua prática e cultura corporativa que este é a altura de assumir, em conjunto, o seu envolvimento num esforço contínuo de melhoria de desempenho presente e futuro.
- **Aprendizagem e aperfeiçoamento** – a aprendizagem com a experiência propiciará o aperfeiçoamento do modelo utilizado, permitindo a cada empresa encontrar as melhores soluções.

6. CONCLUSÃO

Atualmente, as empresas, enfrentam um grande desafio, com o contexto de globalização existente, a incerteza, o risco e as constantes mudanças. As empresas para resistirem, devem dispor de ferramentas de gestão que permitam obter todas as informações para auxiliar na decisão da sua estratégia.

Em 1992 foi criado o BSC. A sua criação veio auxiliar a empresas a suprimir as dificuldades e as solucionar. Com o BSC, surgiu uma alteração nos métodos do controlo de gestão, deixou de visar apenas os instrumentos financeiros, para passar a incluir os não-financeiros na gestão e planificação estratégica da organização.

O principal objetivo do BSC é proporcionar aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de indicadores de desempenho segundo diferentes perspetivas, de modo a alcançarem os objetivos organizacionais previamente definidos.

O BSC está assente em quatro perspetivas: a financeira, de clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. No entanto, as perspetivas podem ser diferentes das mencionadas, elas podem ser escolhidas de acordo com a especificidade do negócio/área da empresa.

Embora todas as suas virtudes, o BSC não garante o êxito das organizações e nem é solução para todos os seus problemas.

O presente trabalho é composto por várias fases. Na primeira fase, foi realizada uma abordagem à temática do Controlo de Gestão no contexto organizacional, apresentando os diferentes instrumentos, com especial foco ao BSC.

Na fase seguinte foi apresentada a realidade das PME no contexto nacional e apresentada a empresa estudada. Foi realizada a caracterização da empresa, através da análise da sua estrutura, áreas de negócio e situação económica e financeira.

Seguidamente, após analisada a situação da Ricochete Filmes e identificadas as necessidades através do BSC, foi elaborada a proposta de modelo a implementar. Por fim, a conclusão do trabalho.

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso, onde foi proposta a aplicação do BSC a uma microempresa.

Para o estudo de caso foi efetuada uma análise presencial na empresa, uma entrevista ao sócio-gerente e analisados dados do setor e da empresa.

A estrutura do BSC criado foi as quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton, a financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Em cada perspetiva foram estabelecidos os objetivos estratégicos que por sua vez deram origem a fatores críticos de sucesso, indicadores, metas e planos de ação.

Deste estudo podemos retirar as seguintes conclusões sobre a Ricochete Filmes:

É uma empresa que não tem uma estratégia definida. Encontra-se financeiramente saudável, não tem qualquer dependência de instituições financeiras o que lhe permite ser autónoma.

A empresa tem uma boa imagem perante os seus clientes, o que se verifica através da atribuição de segundos e terceiros trabalhos.

Internamente, existe um bom ambiente de trabalho o que permite existir uma entreajuda. De notar que, ao nível de utilização dos recursos eles devem ser melhor rentabilizados e a formação dos recursos humanos podia ser mais frequente, visto o setor do audiovisual ser de rápida evolução tecnológica.

Com a criação do mapa estratégico para a Ricochete Filmes, foi intenção a dotar das ferramentas necessárias para melhorar a sua estratégia. Tanto para se alcançar os objetivos futuros, como para manter e melhorar as boas práticas atuais.

O presente estudo foi condicionado por alguns fatores que poderão suscitar algumas críticas ao mesmo.

A principal limitação foi a falta de tempo, para se poder aplicar de forma prática na Ricochete Filmes, o mapa estratégico, os indicadores, as metas e os planos de ação.

Por último, pode-se afirmar que o objetivo geral do estudo foi alcançado, foi criado um BSC para a Ricochete Filmes.

Em termos de perspetivas futuras, considera-se relevante a aplicação do BSC a outras PME, de modo a contribuir para a evolução desta temática e comprovar que este instrumento pode ser uma mais valia para as PME alcançarem o sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAT, J. M. & GOMES, J. S. (1995). **Controle de Gestão – Uma perspectiva Global**. Trabalho submetido no IV Congresso Internacional de Custos, Campinas, Brasil.

BANCO DE PORTUGAL – **Quadro da Empresa e do Setor** [em linha]. 2012. [Consultado em 04/09/2014]. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/areaempresa/consultarinformacao/centralbalancos/Paginas/QuadrodaEmpresaedoSetor.aspx>

BIASCA, Rodolfo Eduardo (2000) – **El Tablero de Comando – Los 10 pasos para construirlo** [em linha]. 2000. [Consultado em 26/08/2014]. Disponível em: http://www.biasca.com/tablero_comando/TC_consultoria.php

CAIADO, Aníbal Campos; CAIADO, Jorge – **Gestão de Instituições Financeiras**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006. ISBN 972-618-400-2

CARVALHO, Carla e AZEVEDO, Graça (2001). **Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs. Sistema de Gestão**. Revista Estudos do I.S.C.A.A., IIª Série 6/7, pp. 56-78

CHIAVENATO, Idalberto – **Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005. ISBN 85-352-1863-7

FERREIRA, Aldónio; GOMES, Delfina; RIBEIRO, João; OLIVEIRA, João; MOREIRA, José; FERREIRA, Leonor; RODRIGUES, Lúcia; SARMENTO, Manuela; MAJOR, Maria João; ROBALO, Rui; VIEIRA, Rui; PEREIRA, Samuel - **Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática**. 1ª Edição. 2ª Reimpressão (6/2012) Lisboa: Escolar Editora, 2009. ISBN 978-972-592-241-5

FLAMHOLTZ, E. 1996. Effective Organizational Control: A Framework, Applications and implications. *European Management Journal*, Vol 14, nº6.

FREIRE, Adriano – **Estratégia – Sucesso em Portugal**. 1ª Edição. Reimpressão (8/2001) Lisboa: Editorial Verbo, 1997. ISBN 972-22-1829-8

GOMES, Agostinha Patrícia; CARVALHO, João Baptista; RIBEIRO, Nuno Adriano; NOGUEIRA, Sónia Paula – **O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública**. 1ª Edição. Lisboa: Publisher Team., 2007. ISBN 978-989-601-050-8.

GOUJON, Alain – **Le Contrôle de Gestion**. Paris: Chotard et Associés Editeurs, 1986. ISBN 978-271-270-172-7

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA – **O perfil exportador das PME em Portugal – 2007/2009** [em linha]. 2011. [Consultado em 04/08/214]. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bo ui=107557341&DESTAQUEStema=00&DESTAQUESmodo=2

JORDAN, Hugues; CARVALHO DAS NEVES, João; RODRIGUES, José Azevedo, – **O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**. 8ª Edição. Lisboa: Áreas Editora, SA., 2008. ISBN 978-989-8058-37-9.

JORNAL OFICIAL DA UNIÃO EUROPEIA. **Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas**. 20.05.2003, pp. 36-41

LEONE, Nilda (1999). **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, Abril/Junho 1999, pp. 91-94

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1992). **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**. January-February 1992, Harvard Business Review, pp. 71-79.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996). **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. January-February 1996, Harvard Business Review, pp. 75-85.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. – **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997. ISBN 85-352-0149-1.

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David. P. (2001). **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I**. Accounting Horizons vol 15, nº1, pp. 87-104.

PINTO, Francisco – **Balanced Scorecard – Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos**. 1ª Edição: Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO, 2007. ISBN 978-972-618-459-1

RIBEIRO, C. (2008). O controlo de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard. Revista OTOC 100, pp. 61-66.

RODRIGUES, Jorge – **Avaliação do desempenho das organizações**. 1ª Edição: Lisboa: Escolar Editora, 2010. ISBN 978-972-592-291-0

RUSSO, João – **Balanced Scorecard para PME**. 3ª Edição: Lisboa: Lidel-edições técnicas, Lda, 2006. ISBN 978-972-757-433-9

SANTOS, Marcos Olímpio G. (2011). **Mapas Estratégicos – Texto de Apoio.**, pp. 1-22

SANTOS, Rui Almeida – **Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo**. 1ª Edição: Gestão Plus edições, 2006. ISBN 978-972-711-771-0

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan - **Gestão Estratégica – conceitos e prática**. 2ª Edição. Lisboa: Lidel-edições técnicas, Lda., 2010. ISBN 978-972-757-606-7

SILVA, Nuno J. M. P. de Souza – **Gestão Estratégica do crescimento económico em Portugal**. 1ª Edição. Porto: Vida Económica – Editorial, SA, 2010. ISBN 978-972-788-318-9

SOUSA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro Gomes; GOMES, Jorge - **Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas**. 5ª Edição: Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda., 2006. ISBN 978-972-757-441-4

YIN, Robert K.– **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos** . 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-7307-852-9

ANEXO

Entrevista Bruno Gonçalves – Sócio Gerente

1. O que conhece sobre o Balanced Scorecard?

Nada, nunca tinha ouvido falar.

2. Na Ricochete Filmes quem toma as decisões?

Sou eu, em conjunto com o Rui Xavier (sócio)

3. Qual a missão da empresa? Como foi definida?

Produzir e realizar filmes que impactem na vida das pessoas. A missão foi definida no início da criação da Ricochete Filmes e foi sempre a razão da nossa existência.

4. Quais são os principais objetivos para a Ricochete Filmes?

Perante o atual contexto do país. O objetivo é conseguir manter a empresa e se possível conseguir aumentar o seu volume de negócios.

5. De que forma é analisado o desempenho da Ricochete Filmes?

É através dos relatórios que o departamento financeiro faz, como por exemplo (a comparação do volume de negócios, entre o ano N e N-1/N-2) e a análise dos extratos bancários.

6. A visão da empresa para o futuro está definida? Se sim, qual é?

Sermos reconhecidos por prestar o melhor serviço aos nossos clientes, proporcionando-lhes a melhor solução para o seu projeto e sermos socialmente responsáveis.