

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

FERNANDO MIGUEL DINIS DE MATOS

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa:
aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Coimbra, janeiro de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Fernando Miguel Dinis de Matos

**Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma
Microempresa:
aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão** realizado sob a orientação do Professor Dr. Gabriel Eleutério Silva.

Coimbra, janeiro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste trabalho de projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente trabalho de projeto.

AGRADECIMENTOS

Um enorme obrigado...

Ao meu orientador Gabriel Silva por ter aceite ser meu orientador, pela sua disponibilidade, conhecimentos e conselhos que permitiram a materialização deste projeto.

À Ana Coelho pela motivação e apoio constante, essencial para concluir este projeto.

À minha família por todo o apoio e força, agora e sempre.

Aos colaboradores e gestão da So Cool Unipessoal, Lda., pelas suas contribuições e tempo despendido.

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas Portuguesas operam num ambiente económico cada vez mais global, competitivo e agressivo, com a conseqüente e crescente necessidade de se tornarem mais eficientes, dinâmicas e profissionais. Para o efeito, devem municiarem-se de ferramentas de gestão e de controlo que lhes permitam saber qual o seu posicionamento face à estratégia que desenvolveram e face aos objetivos que pretendem atingir.

Com este projeto pretende-se demonstrar, através da concetualização de um *Balanced Scorecard* (BSC) para a microempresa So Cool Unipessoal, Lda., que esta é uma ferramenta que pode ser utilizada de forma eficaz em ambientes empresariais de reduzida dimensão, sendo um auxiliar importante no trabalho dos gestores dessas empresas, potenciando a criação e manutenção de vantagens competitivas. A concetualização desta ferramenta estratégica conduziu a um maior e mais profundo envolvimento da gestão da So Cool naquela que é a definição da estratégia da empresa, iniciando-se na análise do contexto interno e externo da organização, o que permitiu uma realista definição de objetivos estratégicos e sua expressão em mapa estratégico, determinação de indicadores e metas que permitam a monitorização do cumprimento desses objetivos, apenas possível com a implementação das iniciativas estratégicas identificadas. Uma vez desenvolvida a ferramenta, e como forma de garantir a sua eficaz e eficiente implementação e manutenção, a So Cool deverá estabelecer sistemáticas de análise de desvios, correção e melhoria contínua da estratégia organizacional.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Avaliação da *Performance*, Estratégia, Microempresas

ABSTRACT

Portuguese Micro and Small Companies operate in an increasingly global, competitive and aggressive economic environment, with the consequent and growing need to become more efficient, dynamic and professional. To this end, they must equip themselves with management and control tools that allow them to know what their position is in relation to the strategy they have developed and in relation to the objectives they intend to achieve. This project aims to demonstrate, through the conceptualization of a Balanced Scorecard (BSC) for the micro company So Cool Unipessoal, Lda., that this is a tool that can be used effectively in small business environments, being an important assistant in the work of the managers of these companies, enhancing the creation and maintenance of competitive advantages. The conceptualization of this strategic tool led to a greater and deeper involvement of So Cool's management in what is the definition of the company's strategy, starting with the analysis of the organization's internal and external context, which allowed a realistic definition of strategic objectives and its expression in a strategic map, determination of indicators and goals that allow the monitoring of the fulfilment of these objectives, only possible with the implementation of the identified strategic initiatives. Once the tool has been developed, and as a way to guarantee its effective and efficient implementation and maintenance, So Cool should establish systematic deviation analysis, correction and continuous improvement of the organizational strategy.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Measurement, Strategy, Micro Enterprises

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
1. A Estratégia.....	3
1.1. Definição de Estratégia	3
1.2. Estratégia <i>versus</i> Operações	4
2. O Balanced Scorecard (BSC)	6
2.1. Contextualização e conceito	6
2.2. Perspetivas de avaliação de <i>performance</i>	7
2.3. Mapas estratégicos	11
2.4. Indicadores, metas e iniciativas estratégicas.....	15
2.5. Implementação da estratégia – processos de gestão:	17
2.6. Princípios das empresas focadas na estratégia.....	20
2.7. Ciclo de gestão.....	21
3. Vantagens, desvantagens e alternativas ao BSC.....	26
3.1. Pontos fortes e críticas ao BSC.....	26
3.2. Sistemas complementares e alternativos.....	28
3.2.1. Sistemas complementares	28
3.2.2. Sistemas alternativos – O Tableau de Bord	29
3.2.2.1. TDB <i>Versus</i> BSC	31
4. O BSC e as PME.....	32
4.1. PME – Conceito.....	32
4.2. Implementação do BSC numa PME	32
4.3. Dificuldades na Implementação do BSC numa PME.....	34
IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA SO COOL	36
5. A microempresa - So Cool Unipessoal, Lda.....	36
5.1. Descrição e breve história da empresa.....	36
5.2. Produtos comercializados	36
5.3. Recursos – humanos, físicos	39
5.4. Modelo de negócio.....	40
6. Desenvolvimento do BSC aplicado à So Cool	41
6.1. Metodologia	41
6.2. Revisão da Missão, Visão e Valores.....	42
6.3. Análise Estratégica	43
6.4. Identificação de Fatores críticos de sucesso	50

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

6.5. Definição de Objetivos estratégicos	51
6.6. Mapas estratégicos	54
6.7. Indicadores, Metas e Iniciativas estratégicas	57
6.8. Cálculo do <i>score</i> estratégico da So Cool	65
6.9. Recomendações após a implementação do BSC	68
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	69
7. Conclusões	69
8. Limitações.....	70
9. Oportunidades de investigação futura.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1. – Definições de Estratégia	4
Tabela 1.2. - Análise comparativa: TDB e BSC	31
Tabela 2.1. – Produtos comercializados pela So Cool.....	38
Tabela 2.2 - Identificação dos FCS da So Cool	51
Tabela 2.3 - Objetivos estratégicos da So Cool	52
Tabela 2.4. - Iniciativas estratégicas da So Cool	58
Tabela 2.5. - Indicadores e respetivas metas	60
Tabela 2.6. - Atribuição do Score por indicador	66
Tabela 2.7. – Exemplo de cálculo do score estratégico da So Cool	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Traduzindo a Visão e a Estratégia: 4 perspetivas	8
Figura 1.2 - Complementaridade e paralelismo dos temas estratégicos em exemplo ..	12
Figura 1.3 - Mapa estratégico segundo Kaplan e Norton	14
Figura 1.4 – Gestão da estratégia em quatro processos	17
Figura 1.5 – O sistema de gestão: Ligar a estratégia às operações	22
Figura 1.6 - Sistemas complementares ao BSC	28
Figura 2.1 - Ciclo de produção do sorvete de açaí	39
Figura 2.2 - Modelo de negócio da So Cool	40
Figura 2.3 – Matriz SWOT da So Cool	50
Figura 2.4 - Mapa Estratégico da So Cool	55

Lista de Abreviaturas e siglas

ABC – *Activity-based costing*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Código de Atividade Económica

ERP – *Enterprise Resource Planning*

EVA – *Economic Value Added*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

INE – Instituto Nacional de Estatística

MP – Matéria prima

PAS – Programa de Alimentos Seguros

PME – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

PT – Portugal

QRM – *Quick Response Manufacturing*

RCI – Rendibilidade do capital investido

RCP – Rendibilidade dos capitais próprios

RV – Rendibilidade das vendas

SMEs – *Small and medium-sized enterprises*

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TDB – *Tableau de Bord*

UE – União Europeia

VN – Volume de negócios

INTRODUÇÃO

Assumindo-se como função primária da gestão de uma organização a formulação e implementação de uma estratégia, torna-se imperativa a existência de um sistema de avaliação da *performance* desta estratégia, como método de aferição e contínua melhoria das orientações estratégicas da empresa, quantificando os objetivos estratégicos sob a forma de indicadores (Olve e Nilsson, 2001, cit. por Afonso e Cunha, N/D).

No artigo *The Radical Beauty of Three Simple Management Practices* (2012) Nicholas Bloom, Raffaella Sadun e John Van Reenen identificam três práticas de gestão simples que podem fazer toda a diferença na evolução das empresas e, conseqüentemente, na sua produtividade e resultados: definir objetivos, implementar incentivos e monitorizar a *performance*.

Nesta corrente de pensamento surge o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de apoio à gestão e monitorização da *performance* estratégica da empresa, traduzindo a missão e a estratégia da organização numa série de indicadores de *performance* que providenciam a necessária estrutura à avaliação do sistema de gestão (Afonso e Cunha, N/D) e que, pela sua perspetiva global das várias vertentes da empresa (perspetiva financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento), pode auxiliar os gestores de microempresas portuguesas a conduzirem as suas empresas rumo ao sucesso.

Independentemente da sua reduzida dimensão, as microempresas necessitam de possuir os seus sistemas de informação, de modo a que os seus gestores, de uma forma rápida, prática e sucinta, possam ter ao seu dispor informação que lhes indique o que aconteceu, qual a sua situação atual e para onde estão a ir face aos seus objetivos. Tradicionalmente, os gestores das microempresas baseiam-se no seu conhecimento da empresa e na sua avaliação diária no terreno para perceberem qual o rumo que a empresa está a seguir, utilizando em simultâneo os elementos contabilísticos da empresa, muitas vezes numa base anual, para aferirem o seu desempenho económico passado. No entanto, num ambiente económico cada vez mais competitivo e concorrencial estes dados acabam por ser insuficientes e muitas vezes tardios para a tomada de decisões estratégicas. Assim, a implementação do BSC nas microempresas constitui uma mais valia estratégica e simultaneamente um desafio para a organização.

Este trabalho de projeto teve como objetivo último a concetualização de um BSC aplicado à microempresa do setor alimentar, So Cool, Unipessoal, Lda, enfatizando a

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

aplicabilidade da ferramenta estratégica a este tipo de organizações. Para tal tomou especial importância a pesquisa bibliográfica acerca do BSC e sua aplicabilidade, bem como a aplicação de ferramentas de discussão estratégica com a gestão da So Cool. O presente trabalho encontra-se estruturado em três capítulos, iniciando-se com a revisão bibliográfica sobre os temas e ferramentas relevantes à concetualização do BSC, incluindo conceito, constituição, vantagens e limitações. Seguidamente é apresentado o desenvolvimento da ferramenta aplicada à empresa So Cool, com especial ênfase na definição dos objetivos estratégicos, sob a forma de mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, atribuídos a cada uma das perspetivas do BSC. Neste capítulo incluem-se ainda considerações relevantes à implementação efetiva, e futura, da ferramenta desenvolvida, por parte da gestão da So Cool. No terceiro capítulo são sintetizadas as conclusões, limitações e oportunidades de trabalhos futuros.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. A Estratégia

1.1. Definição de Estratégia

A estratégia é um conceito cujas origens são milenares e que foi amplamente utilizado ao longo da história com objetivos militares. No mundo empresarial, “Reconheceu-se, desde sempre, a necessidade de coordenar as diferentes funções empresariais, tal como foram definidas pela primeira vez por Fayol (1917).” (Silva e Silva, 2020). De acordo com os mesmos autores, “Do ponto de vista teórico, o nascimento da gestão estratégica pode ser atribuído a três trabalhos publicados na década de 60: *Strategy and Structure* de Alfred Chandler Jr. (1962), *Corporate Strategy* de Igor Ansoff (1965) e *Business Policy: Text and Cases* de Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965)”. Ao longo do século XX o conceito de estratégia difundiu-se rapidamente pelo mundo dos negócios e nas principais universidades, nomeadamente nas americanas. Igor Ansoff, no seu primeiro livro sobre Estratégia Empresarial (*Corporate Strategy*) desenvolve uma abordagem sistemática para a formulação de estratégias e a tomada de decisões estratégicas através de uma estrutura de teorias, técnicas e modelos. Ansoff (1965) refere que a estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para os atingir e a correspondente afetação de recursos. Para Kenneth Andrews e C. Roland Christensen a estratégia era “o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa é ou deseja ser” (Silva e Silva, 2020). Segundo os mesmos autores foi com M. Porter que a estratégia se consolidou e estabeleceu como ramo autónomo na gestão de empresas. A rápida difusão e conseqüente popularização do conceito de Planeamento Estratégico levou a que surgissem várias abordagens sobre o seu conteúdo e processos de formação. Na tabela 1.1 abaixo, podemos ver a evolução das várias definições de estratégia e o seu autor. Kaplan e Norton (2004) afirmam “Strategy describes how an organization intends to create sustained value for its shareholders”.

Tabela 1.1. - Definições de Estratégia

Autor	Definição
Chandler, 1962: 15-16	A determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e afetação dos recursos necessários para conseguir estes objetivos.
Andrews, 1971	O conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa é ou deseja ser.
Rumelt, Schendel e Teece, 1990	As empresas, se não mesmo todas as organizações, encontram-se em concorrência – concorrência por fatores de inputs, concorrência por clientes e, em última instância, concorrência por receitas que cubram os custos dos meios utilizados para sobreviverem. Mas para sobreviverem, devido à concorrência, as empresas têm de fazer escolhas: a seleção de objetivos; a escolha de produtos e serviços a serem oferecidos; o desenho e configuração das políticas que determinam o modo como a empresa se posiciona para competir nos mercados (e.g., estratégia competitiva); a escolha de um nível apropriado de amplitude e diversidade (estratégia corporativa); e o desenho da estrutura organizacional, dos sistemas administrativos, e das políticas utilizadas para definir e coordenar o trabalho. É uma proposição básica da área da estratégia que estas escolhas têm influência crítica no sucesso ou insucesso da empresa, e que devem ser integradas. É a integração (ou o padrão da sua aplicabilidade) destas escolhas que faz deste conjunto uma estratégia
Porter, 1996: 60	Estratégia competitiva é sobre ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para oferecer uma proposta única de valor.
Mintzberg, 2007:3	Um padrão num fluxo de decisões
Barney e Hesterly, 2018: 26	Teoria pela qual uma empresa espera ganhar vantagem competitiva.
Johnson, Scholes, Whittington, Angwin e Regné, 2017: 4	A direção de longo prazo de uma organização
Drucker, 2005: 179	Ação para concretização de resultados

Fonte. Silva & Silva (2020:12)

1.2. Estratégia versus Operações

Para se obter um desempenho de excelência, que coloque uma empresa na frente dos seus concorrentes, é necessário que exista uma gestão eficiente das operações aliada a uma gestão estratégica eficaz. Para Porter (1996), a eficiência operacional implica um melhor

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

exercício de atividades cada vez mais semelhantes, relativamente aos rivais, enquanto o posicionamento estratégico leva a exercer atividades semelhantes de forma diversa. Segundo o mesmo autor pode-se atingir uma vantagem competitiva sustentável através da eficiência operacional, assente no posicionamento estratégico.

Apesar de diferentes, os conceitos de estratégia e de operações são indissociáveis e ambos fulcrais para atingir um desempenho de excelência que permita às empresas obterem vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Ambos os conceitos são fundamentais numa organização, no entanto, se trabalhados separadamente acabam por perder a força e impacto que, em conjunto, podem ter nos resultados dessa mesma organização. Para Michael Hammer, citado por Kaplan e Norton (2008), uma empresa pode possuir os melhores processos do mundo, mas se não tiver implementada uma linha estratégica que lhe permita alcançar os objetivos, o seu sucesso será uma questão de sorte. Um estudo levado a cabo por Kaplan e Norton, em 2006, veio demonstrar que as empresas que possuem sistemas formais de gestão estratégica aumentam consideravelmente a sua probabilidade de êxito. Na mesma publicação os autores sugerem a integração da estratégia com as operações em seis passos:

1. Desenvolver a estratégia
2. Planear a estratégia
3. Alinhar a organização
4. Planear as operações
5. Monitorizar e aprender
6. Testar e adaptar

Estes seis passos podem ser usados com um guião pelos gestores na implementação da estratégia alinhada com as operações, aplicável em qualquer empresa, nomeadamente nas microempresas. Na execução destes passos, os gestores devem utilizar diversas ferramentas de gestão e de gestão estratégica como forma de concretizar os objetivos inerentes a cada passo. Entre outras ferramentas pode-se salientar a utilização da análise SWOT (Strengths/ Forças, Weaknesses/ Fraquezas, Opportunities/ Oportunidades and Threats/ e Ameaças) e o modelo das cinco forças de Porter no 1º passo; mapas estratégicos e o BSC no 2º passo, o Sistema ABC (Activity-based costing / Custeio Baseado nas Atividades) e a Gestão Orçamental no 4º passo (Kaplan & Norton, 2006).

2. O Balanced Scorecard (BSC)

2.1. Contextualização e conceito

Nos anos oitenta a maioria dos gestores já tinha concluído que as tradicionais medidas de *performance* financeira eram insuficientes para uma gestão eficaz das suas empresas. Durante a era industrial os indicadores financeiros haviam sido suficientes, no entanto mostravam-se insuficientes para medir a evolução da *performance* das empresas da altura, que operando numa escala global necessitavam de mais informação que lhes permitissem desenvolver e crescer para um nível de excelência. Nesta época os gestores estavam conscientes de que os sistemas de informação afetavam o comportamento dos seus colaboradores. Como afirmam Kaplan e Norton (1992: 172) “What you measure is what you get”. Por outro lado, compreendiam que medidas de desempenho focadas em indicadores financeiros desviavam a atenção de outros fatores importantes para a *performance* da empresa tais como a inovação e melhoria contínua. Nesta altura surgem novas correntes, que tentando colmatar as lacunas dos atuais sistemas, eram focadas em indicadores operacionais. Acreditavam que melhorando e otimizando os indicadores operacionais, os resultados financeiros seriam uma consequência. No entanto, os gestores acreditavam que a solução não passava pela escolha de uma corrente ou de outra. Sabiam que um sistema de avaliação da *performance* baseado apenas numa vertente, operacional ou financeira, estaria sempre incompleto, não permitindo “um alvo claro no desempenho ou um foco nas áreas críticas do negócio” (Kaplan & Norton, 1992: 172). Era necessário um sistema de avaliação de desempenho que fizesse o balanceamento entre as medidas financeiras e as medidas operacionais na área dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizagem.

É neste contexto, e após constatarem que os gestores das empresas com quem tinham trabalhado baseavam a sua gestão num conjunto de indicadores diferenciados, e percebendo que um único indicador não providenciava uma *performance* objetiva nem permitia um foco nas áreas críticas do negócio, Kaplan e Norton apresentam pela primeira vez o BSC ao mundo empresarial, em 1992, publicando *The Balanced Score Card: Measures that drive performance*, (Kaplan & Norton, 1992).

Desde a sua origem, em 1992, o BSC sofreu evolução do seu conceito, sendo inicialmente apresentado como sistema de avaliação de desempenho, evoluindo para a sua apresentação enquanto sistema de gestão estratégica e posteriormente como sistema de controlo (Machado, 2013; Basuony, 2014). Para os autores Kaplan e Norton

“The Balanced Scorecard, however, is more than a new measurement system. Innovative companies use the scorecard as the central, organizing framework for their management processes. (...) The real power of the Balanced Scorecard, however, occurs when it is transformed from a measurement system to management system” (Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Davis e Albright (2004, cit. por Afonso e Cunha, N/D) os objetivos e indicadores do BSC resultam de um *top-down process*, que se inicia na missão e estratégia da organização, ambos traduzidos em objetivos mensuráveis e indicadores.

No entendimento da generalidade da literatura sobre o BSC esta metodologia pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, independentemente do seu âmbito, negócio, estrutura ou dimensão.

2.2. Perspetivas de avaliação de *performance*

Na medida em que os autores consideraram que indicadores financeiros seriam insuficientes para a avaliação da *performance* organizacional, complementaram a ferramenta com a utilização de quatro perspetivas de análise e respetivos indicadores operacionais: financeira; satisfação do cliente; processos internos; e inovação na organização e atividades de melhoria. Com estas quatro perspetivas é possível observar o passado (perspetiva financeira), o presente (satisfação do cliente e processos internos) e o futuro da empresa (inovação e aprendizagem contínua). O equilíbrio e interligação destas perspetivas possibilitam a medição da *performance* da organização (Afonso e Cunha, N/D)

Kaplan e Norton (2000) resumizam a abordagem em quatro perspetivas utilizadas no BSC “...balanced scorecards tell you the knowledge, skills and systems that your employees will need (their learning and growth) to innovate and build the right strategic capabilities and efficiencies (the internal processes) that deliver specific value to the market (the customers), which will eventually lead to a higher shareholder value (the financials).”

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

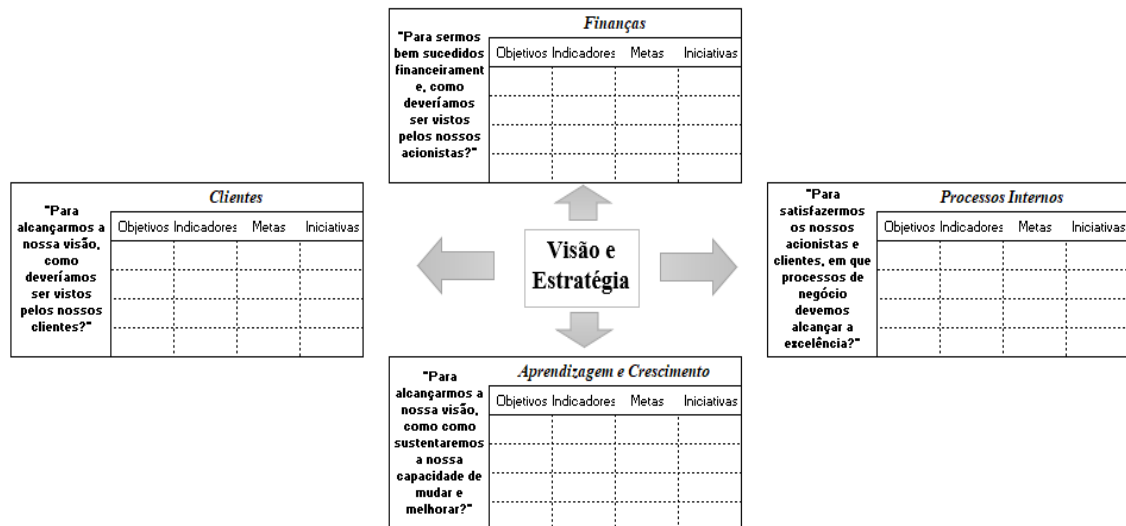


Figura 1.1 - Traduzindo a Visão e a Estratégia: 4 perspetivas
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997)

Resumem-se abaixo as quatro perspetivas defendidas pelos autores:

Perspetiva financeira: os objetivos financeiros devem servir de guia para as restantes perspetivas. Segundo Kaplan e Norton (2002) o BSC deve estimular as empresas a vincular os seus objetivos financeiros com a estratégia. Segundo Monte e Fontenete (2012) esta perspetiva pretende definir e avaliar objetivos relacionados com a satisfação dos acionistas, ou seja, dos donos da empresa. É através desta perspetiva que os acionistas obtêm informação sobre a rentabilidade e crescimento da empresa, qual o nível de risco financeiro aceitável e qual o comportamento e evolução da estrutura de custos da empresa (Azeitão e Roberto, 2009). É habitual que nesta perspetiva se utilizem indicadores de controlo de gestão traduzidos em indicadores financeiros: RCI (rendibilidade do capital investido), a RCP (rendibilidade dos capitais próprios), a RV (rendibilidade das vendas), o Valor económico acrescentado, os custos por unidade produtiva, entre outros (Kaplan & Norton, 2008). Embora alguns autores defendam que os indicadores financeiros são desnecessários, porque se focam no passado e por não serem capazes de refletir medidas de criação de valor atuais, Kaplan e Norton discordam desta abordagem, enfatizando e demonstrando que o facto de as empresas melhorarem significativamente um processo operacional até um nível de excelência não se traduz necessariamente num aumento da rentabilidade da empresa, o que poderá levar à frustração dos seus gestores pelo facto de a empresa não ter sido capaz de capitalizar esses objetivos operacionais. Para Kaplan e

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Norton (2000) as estratégias financeiras usam-se geralmente de dois alicerces - o crescimento das receitas e da produtividade. O crescimento das receitas, para os autores, pode ser levado a cabo de duas formas – Recorrendo a novos mercados, produtos ou clientes ou criando valor adicional para os clientes existentes. Por seu lado o aumento da produtividade pode ser atingido melhorando a estrutura de custos da empresa, por redução de custos diretos e indiretos, ou melhorando a eficiência das operações, reduzindo o capital necessário à manutenção da estrutura.

A perspetiva financeira, em suma, apresenta a descrição tangível da criação de valor (Kaplan & Norton, 2004).

Perspetiva do cliente: as empresas devem traduzir para o BSC aquilo que muitas apontam como sendo um dos seus principais objetivos - a satisfação do cliente – como alicerce à concretização dos objetivos financeiros. Cada vez mais se constata na missão de muitas empresas o foco na preocupação de criar valor para os seus clientes. Assim, o modo como os clientes percebem a empresa deve ser uma das principais preocupações destas. Na perspetiva do cliente o BSC exige que os gestores traduzam a sua declaração de missão em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente têm valor para os seus clientes (Kaplan & Norton, 1992). As preocupações dos clientes podem ser, tendencialmente, agrupadas em quatro categorias: prazo, qualidade, *performance*/serviço e custo. Para monitorização a satisfação do cliente comumente são utilizados indicadores como o número de reclamações, o índice de satisfação de cliente, o número de novos clientes, entre outros (Kaplan & Norton, 1992,1993,2000,2004). De modo a satisfazer as necessidades dos seus clientes as empresas devem tomar medidas internas para atingir esse objetivo final que deriva das várias ações e operações que são realizadas diariamente no desenvolvimento do seu negócio. É importante que os gestores se foquem nos processos internos que são críticos para obter um resultado final satisfatório para os clientes.

A perspetiva do cliente, em suma, define a perceção de valor do cliente, que por sua vez cria o contexto para a definição dos intangíveis capazes de criar valor (Kaplan & Norton, 2004).

Perspetiva dos processos internos: Identifica os processos internos com maior impacto na concretização da estratégia (Kaplan & Norton, 2004). A empresa deve encontrar

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

indicadores que se foquem na melhoria e otimização de processos internos com maior impacto na satisfação do cliente, por sua vez indispensável à concretização dos objetivos financeiros (Kaplan & Norton, 1992). Por outro lado, para os autores, as empresas também devem identificar quais os processos e competências em que devem ter um desempenho excelente e tentar encontrar indicadores que lhes permitam avaliar e medir o seu desempenho nesses processos, sendo exemplo de indicadores comumente utilizados a taxa de produtos sem defeito, a taxa de entrega de produtos no prazo definido ou o custo associado a reparações (Kaplan & Norton, 1992,1993,2000,2004). Estes indicadores são reflexo também dos atributos habitualmente em foco na perspectiva dos processos internos: tempo, qualidade, flexibilidade e medição de custos (Brewer & Speh, 2000, cit. por Russo, 2015). Ao utilizar a perspectiva do cliente e a perspectiva dos processos internos a empresa estará focada nos elementos que considera importantes para o sucesso do presente. Todavia o sucesso competitivo não é estático: uma vez atingido não é garantia que se mantenha; apenas uma política de melhoria contínua e de criação de valor pode garantir a uma empresa a durabilidade e sustentabilidade do sucesso e o próprio crescimento da empresa.

Perspetiva da aprendizagem e do crescimento: Identifica as necessidades intangíveis da organização que permitam um crescimento sustentado, alicerçado na melhoria contínua e na inovação, com influência nas demais perspetivas (Kaplan & Norton, 1996) – Essas necessidades podem resumir-se em funções (capital humano), sistemas (capital de informação) e clima (capital da organização), que suportam a criação de valor (Kaplan & Norton, 2008). O desafio consiste em tentar responder à questão: É possível continuar a melhorar e a criar valor? A capacidade de uma empresa em inovar, melhorar e aprender está diretamente relacionado com o valor da empresa (Kaplan & Norton,1992). Segundo os mesmos autores, apenas através da capacidade de lançar novos produtos, criar maior valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional pode uma empresa penetrar em novos mercados e aumentar vendas e margens, ou seja, crescer, e assim criar maior valor para os seus acionistas. Produtividade por colaborador, rotatividade dos colaboradores (Azeitão & Roberto, 2009) ou ainda o índice de satisfação dos colaboradores (Russo, 2015) são alguns exemplos de indicadores afetos a esta perspetiva.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

A abordagem em quatro perspetivas é, sem dúvida, uma das principais virtudes do BSC, onde todas emanam a partir da visão e da estratégia da empresa e se relacionam entre si partilhando um objetivo comum: o sucesso da organização. A abordagem de apenas uma das perspetivas de forma isolada dificilmente será sinal de sucesso para a organização como um todo, que representa os desejos e ambições dos vários *stakeholders*. Com a adição da análise destas três perspetivas das empresas aos tradicionais indicadores financeiros, era possível ter uma visão mais alargada da empresa resultando num painel de instrumentos que permitia monitorizar e afinar as operações e os negócios das empresas garantindo que todas estas perspetivas se encontram alinhadas com a mesma estratégia. Assim, o BSC não pretende substituir a análise dos indicadores financeiros, mas antes complementar essa análise com indicadores focados em ativos intangíveis das organizações, cuja contribuição para o resultado global é não menos importante que a dos ativos tangíveis. (Kaplan & Norton, 1996)

Para Kaplan e Norton (2004) os objetivos estratégicos da organização, nas quatro perspetivas apresentadas, inter-relacionam-se entre si em relações de causa e efeito que podem ser visualmente expressas em mapas estratégicos.

2.3. Mapas estratégicos

Um mapa estratégico pode ser definido como uma representação visual que demonstra à organização a forma como esta pode converter as suas iniciativas e recursos - incluindo os intangíveis como o *know how* dos seus colaboradores ou a cultura organizacional – em ativos tangíveis (Kaplan & Norton, 2000).

Para Kaplan e Norton (2000) “Strategy maps provide such a tool”, providenciando de uma forma esquemática, a representação de como os objetivos agrupados nas quatro perspetivas do BSC podem ser integrados e combinados para descrever a estratégia da organização (Kaplan & Norton, 2004). O BSC traduz os objetivos expressos no mapa estratégico em objetivos mensuráveis, monitorizados pelo cumprimento de metas (Kaplan & Norton, 2004)

Kaplan e Norton (2008) classificam como a característica distintiva da sua abordagem de desenvolvimento e planeamento estratégico a utilização do mapa estratégico, proporcionando um enquadramento lógico e abrangente na conceção e execução da

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

estratégia, identificando não só o que atingir, mas como atingir. Os autores apresentam a construção do mapa estratégico a partir dos temas estratégicos, i.e., um conjunto de objetivos estratégicos que se relacionam entre si, dentro do mapa estratégico. Geralmente os temas estratégicos têm origem na perspectiva dos processos internos e podem ligar-se verticalmente a outras perspectivas, em sentido ascendente ou descendente. No fundo, os temas estratégicos dividem a estratégia em diferentes processos de criação de valor, clarificando a lógica da estratégia, compartimentando a estratégia global em “subestratégias” lógicas, compreensíveis e passíveis de serem geridas, cada uma delas composta por objetivos que se inter-relacionam dentro de cada tema estratégico. Na Figura 1.2 os autores exemplificam três temas estratégicos.

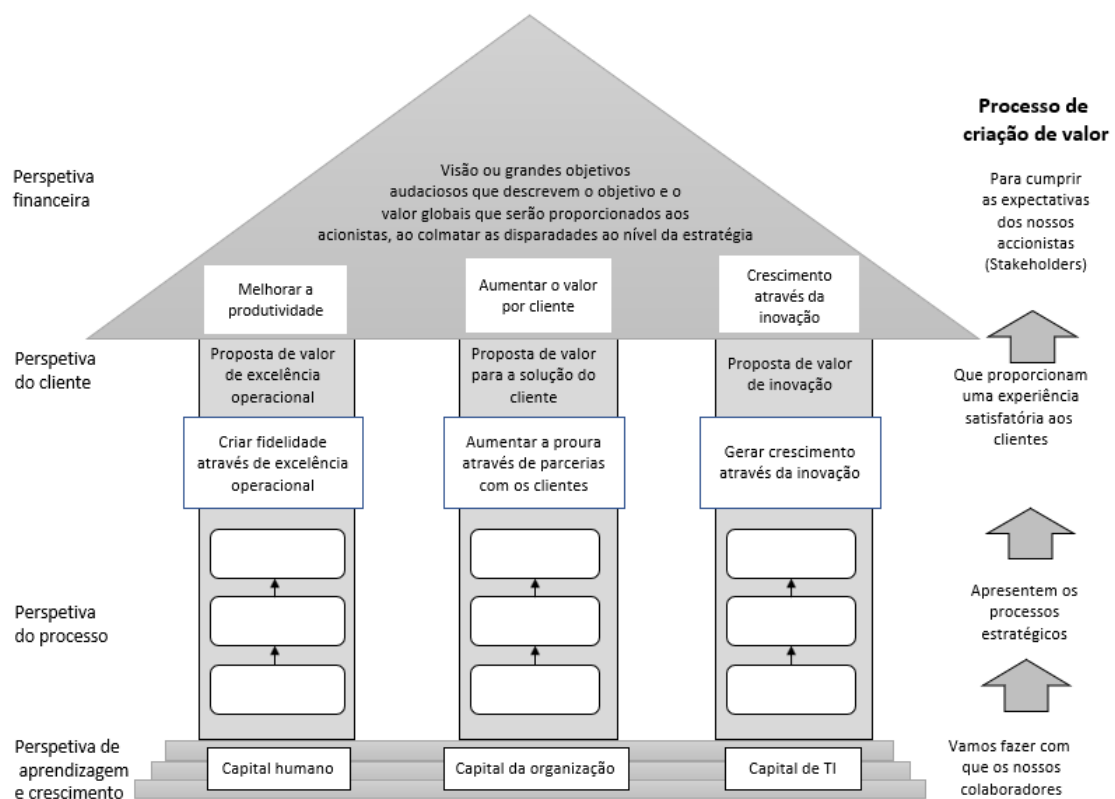


Figura 1.2 - Complementaridade e paralelismo dos temas estratégicos em exemplo
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2008)

Segundo os autores a melhor forma de construir um mapa estratégico será “from the top down, starting with the destination and then charting the routes that will lead there” (Kaplan & Norton, 2000).

O mapa estratégico leva a organização a clarificar a forma como irá criar valor e para quem se destina esse valor criado, no entanto a organização deve estar consciente de que

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

criar valor a partir de ativos intangíveis é substancialmente diferente da criação de valor pela gestão de ativos tangíveis (físicos e financeiros). Kaplan e Norton (2004) esclarecem a ideia motivada em quatro ideias acerca da criação de valor por ativos intangíveis:

(1) A criação de valor é indireta: Os ativos intangíveis, como sejam a cultura, conhecimento e tecnologia, têm um impacto direto nos resultados financeiros – A sua afetação é descrita como uma cadeia de relações de causa e efeito;

(2) O valor é contextual: O valor de um ativo intangível depende intimamente do seu alinhamento com a estratégia;

(3) O valor é potencial: O investimento financeiro associado a um ativo intangível é pouco significativo quando comparado com o seu valor na organização. Ou seja, ativos intangíveis têm valor potencial, no entanto não têm valor de mercado. No entanto processos internos das organizações têm a capacidade de transformar ativos intangíveis em valor tangível;

(4) Os ativos operam de forma conjunta: Ativos intangíveis dificilmente criam valor por si próprios, não tendo valor que possa ser desagregado da organização e da sua estratégia – O seu valor é enfatizado quando combinados com outros ativos, sejam intangíveis ou tangíveis.

No mapa estratégico resume-se assim a forma como os ativos intangíveis da organização podem influenciar positivamente a *performance* desta nos processos internos mais críticos, associando-os aos ativos tangíveis da mesma organização (Kaplan & Norton, 2004). Kaplan e Norton (2000) rematam e enfatizam a ligação da ferramenta à estratégia: “Strategy implies the movement of an organization from its present position to a desirable but uncertain future place, the pathway to it consists of a series of linked hypotheses. A strategic map specifies these cause-and-effect relationships, which makes them explicit and testable”. A Figura 1.3 exemplifica o mapa estratégico segundo Kaplan e Norton.

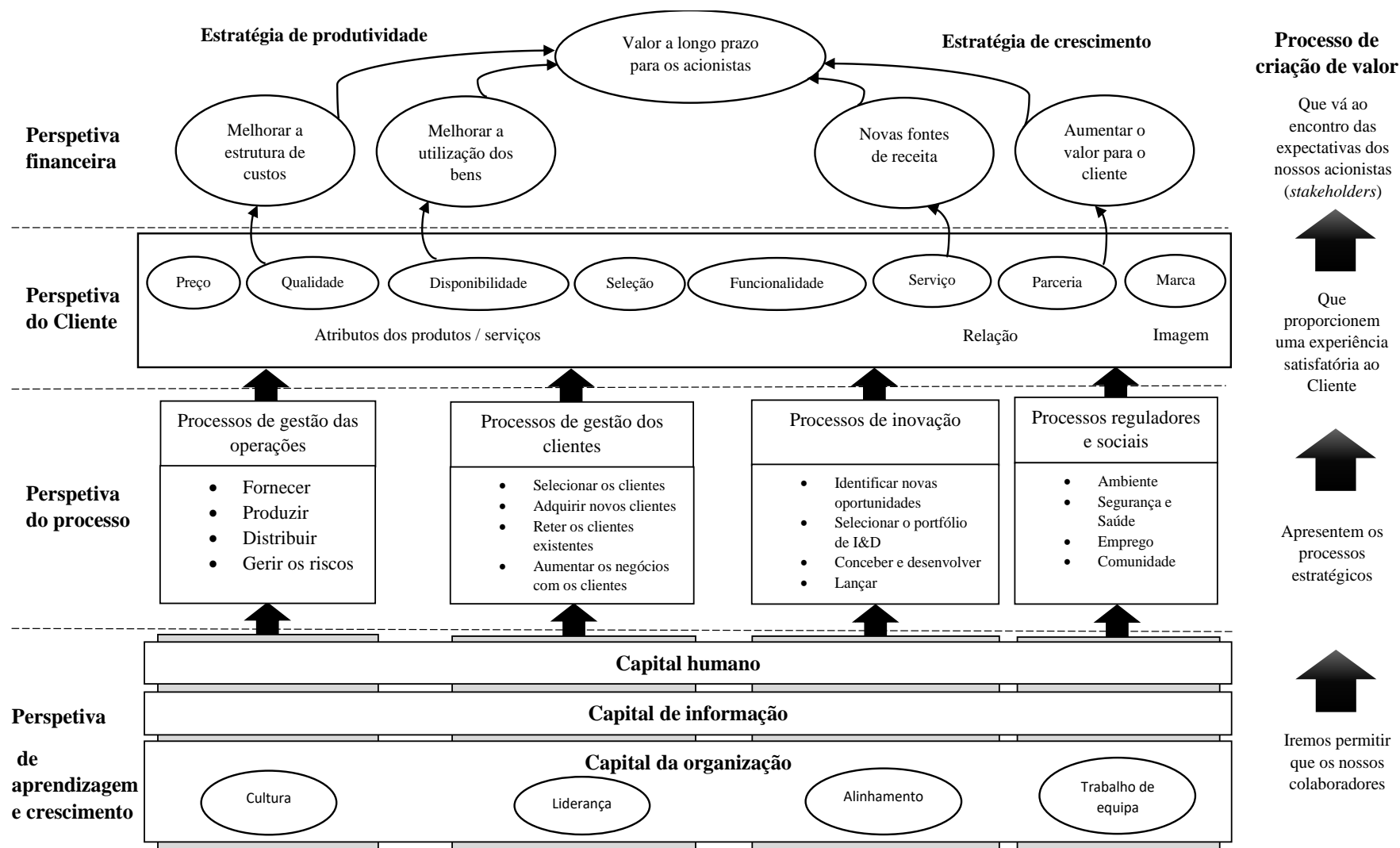


Figura 1.3 - Mapa estratégico segundo Kaplan e Norton
 Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2008)

2.4. Indicadores, metas e iniciativas estratégicas

Conforme tem vindo a ser descrito nos mais diversos trabalhos de Kaplan e Norton a monitorização do desempenho é traduzida em indicadores – Definição sobre de que forma é controlado o desempenho (sucesso ou fracasso) dos objetivos (Kaplan & Norton, 2008). Kaplan e Norton (2004), defendem que os indicadores devem ser ligados aos objetivos que estão no mapa da estratégia e para tal devem:

- Ser definidas, relações de causa e efeito - os indicadores devem fazer uma relação entre os objetivos do mapa estratégico;
- Ser fixados os indicadores de desempenho - tendo em consideração o que é relevante para concretizar os objetivos;
- Ser definidas as relações com a parte financeira - de modo a fazer um acompanhamento (balanceando os valores atuais com os futuros);
- Possuir indicadores das quatro perspetivas enumeradas anteriormente.

Nesse sentido, e dando continuidade à clarificação objetiva dos pontos anteriores, os indicadores a utilizar devem ser coerentes, específicos e claros, dado que estes constituem as ferramentas usadas para determinar o cumprimento ou não dos objetivos propostos (Niven, 2014).

Para os autores podem catalogar-se os indicadores em dois tipos: *lag* (resultados) e *lead* (indutores/impulsionadores de resultados). Os primeiros descrevem-se como indicadores gerais e transversais à maioria das organizações, sendo exemplos o *Return on Investment* (ROI) ou a quota de mercado (Kaplan & Norton, 1996; 2008) e, embora facilmente comparáveis e relevantes na medição de ações passadas, a utilização em exclusivo deste tipo de indicadores induzirá na valorização dos resultados a curto prazo ao invés da criação de valor a longo prazo (Kaplan & Norton, 2001). Por outro lado, os indicadores *lead* são especificamente definidos à medida de cada organização e espera-se que retratem o impacto das ações atuais no desempenho futuro da empresa (Kaplan & Norton, 1996). Idealmente as organizações deverão utilizar indicadores *lag* e *lead* que se complementem entre si e que sejam relevantes para a avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos (Kaplan & Norton, 1993).

Kaplan e Norton (2004) referem que “para cada indicador do Balanced Scorecard, os gestores precisam identificar claramente as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta definida”. Meta é definida como o nível de desempenho ou a taxa de

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

melhoria que a estratégica necessita (Santos, 2014), ou nas palavras de Niven (2014) “um resultado desejável de uma medida de *performance*” – sendo que cada meta deve ser relacionada com as metas dos demais objetivos relacionados, numa lógica de causa e efeito, ao invés da sua definição isolada (Kaplan & Norton, 2008). As metas devem constituir um desafio para a organização embora devam ser também realistas e atingíveis. Este equilíbrio pode ser difícil de atingir, no entanto extremamente importante para o sucesso da implementação da estratégia. É também importante compreender que as metas poderão ser alteradas ao longo do tempo, de forma a proporcionar uma evolução do desempenho ligado aos objetivos estratégicos, sem, contudo, ser necessário alterar os mesmos.

De acordo com Niven (2014) a escolha das metas deve ter em consideração alguns aspetos como, por exemplo, as expectativas dos clientes ou dos colaboradores da organização que acabam por ser um ponto-chave no desenvolvimento da estratégia. Afinal, são os colaboradores que melhor conhecem os clientes, os produtos/serviços e os processos internos da organização e podem ser envolvidos em todo o processo. Observações relativas ao passado da organização, assim como o estudo de tendências são também importantes para a definição de possíveis metas, dado que através do histórico da empresa se podem fazer projeções para o futuro.

Se por um lado objetivos, indicadores e metas definem *o que* a organização pretende atingir, a tradução do *como* o vai realizar define-se em iniciativas estratégicas: Consistem em ações, projetos ou programas, que decorrem paralelamente às atividades operacionais da empresa e que objetivam o atingir do definido (Kaplan & Norton, 2008), ou seja, capazes de minimizar o *gap* (desvio) entre o valor medido para o indicador e a sua meta (Kaplan & Norton, 2008), estabelecendo-se desta forma relações causais, i.e., os fatores que mais impulsionam a evolução do desempenho no sentido dos resultados estratégicos objetivados (Kaplan & Norton, 1996). Estas iniciativas estratégicas carecem de consideração no plano de investimentos da organização, bem como deverão estar perfeitamente alocadas a determinado(s) responsável(s), sendo revisto o seu desempenho com relação aos resultados esperados (Kaplan & Norton, 2008).

2.5. Implementação da estratégia – processos de gestão:

Considera-se que o verdadeiro poder da ferramenta ocorre quando o BSC deixa de ser um sistema de medição de *performance* e se converte num sistema de gestão estratégica, baseado nos quatro níveis abaixo representados (Machado, 2009). Estes processos de gestão permitem a ligação entre a formulação da sua estratégia e a sua efetiva implementação, através da tradução em atividades de curto prazo daqueles que são os objetivos de longo-prazo da empresa (Kaplan & Norton, 1996).



Figura 1.4 – Gestão da estratégia em quatro processos

Fonte: Adaptado de Harvard Business Review (1996)

Traduzir a Visão e a estratégia: Sendo o BSC um sistema que assenta na medição e monitorização de indicadores, conduz os gestores a determinarem e concordarem sobre quais os indicadores que demonstrem o grau de alinhamento da organização com a sua visão, algo que os indicadores tradicionais não conseguiam fazer. É comum a visão estratégica das empresas conter afirmações como “sermos a melhor empresa na nossa área” ou “o principal fornecedor dos nossos clientes”. No entanto, traduzir estas afirmações em medidas operacionais concretas que guiem os colaboradores no terreno nem sempre é simples. Uma organização não pode ter como visão prestar o melhor

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

serviço, numa determinada área, aos seus clientes e, posteriormente, olhar para os resultados operacionais para aferir se está no rumo certo ou se pelo contrário se está a afastar da estratégia delineada ou da sua visão, carecendo de alinhamento entre o sistema de medida do seu desempenho e a visão definida. Assim, para os autores, é crucial a tradução da estratégia organizacional num conjunto de objetivos, e seus indicadores, consensuais e de fácil compreensão ao nível operacional. (Kaplan & Norton, 1996)

Comunicar e alinhar: Um dos grandes problemas nas organizações, e que se acentua à medida que a estrutura organizacional adquire dimensão, assenta no facto de a estratégia da empresa ser encarada como algo que apenas assenta em grandes decisões e medidas, tomadas nos níveis hierárquicos mais elevados, fazendo com que as unidades de negócio, os departamentos e os colaboradores se “desliguem” de alguma forma dessa mesma estratégia. Estes não percebem em que medida o seu desempenho é fundamental para a execução dessa mesma estratégia e como as suas ações podem de alguma forma influenciar e determinar o sucesso ou fracasso da estratégia global, fazendo com que não exista uma verdadeira interiorização da estratégia a todos os níveis da Organização (Kaplan & Norton, 1996). Sendo o BSC uma matriz, que pode ter início nos níveis mais elevados da organização ou não, pode facilmente ser decomposto sucessivamente em “submatrizes”, percorrendo os vários níveis hierárquicos das Organizações, no sentido ascendente ou descendente, fazendo com que os grandes objetivos estratégicos sejam decompostos em objetivos e medidas apropriadas a uma determinada unidade, a um determinado departamento ou em última análise a um determinado colaborador. Deste modo existe uma ligação direta com as medidas e objetivos de todas as áreas e de todos os colaboradores com os grandes objetivos estratégicos das Organizações, comprometendo e envolvendo. Esta decomposição permite ainda ligar sistemas individuais de compensação com os objetivos estratégicos da organização, acentuando ainda mais o facto de que “cada colaborador entende como a sua própria produtividade suporta a estratégia global” (Kaplan & Norton, 1996; 1).

Planear o Negócio: Uma das comuns fragilidades das organizações é a inexistência de planeamento estratégico ou, quando este existe, a sua não integração com o planeamento financeiro. Como Kaplan e Norton referem (1996; 8), a maior parte das organizações tem procedimentos e unidades distintas para fazer o planeamento estratégico e para

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

elaborarem orçamentos e alocarem despesas. Noutros casos, o planeamento existente é apenas de um ponto de vista financeiro, recorrendo a demonstrações financeiras previsionais e orçamentos, descurando de certo modo o planeamento estratégico. A estratégia é vista como algo abstrato cuja mensuração não é facilmente obtida e como tal, descurada. O BSC e a sua metodologia reforçam a necessidade de os gestores integrarem o planeamento estratégico com o planeamento financeiro, garantindo que os orçamentos financeiros que sempre foram utilizados eram também compatíveis com a implementação e execução da estratégia definida. Só assim se garantia que, de um ponto de vista financeiro, os objetivos estratégicos definidos eram reais, alcançáveis e suportados financeiramente pelos respetivos orçamentos anuais, trazendo para o plano prático os grandes objetivos estratégicos da organização, vertendo nos orçamentos financeiros das organizações, das unidades de negócio, dos departamentos e das secções, os meios necessários para alcançar os respetivos objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996).

Aprendizagem e *Feedback*: De acordo com Kaplan e Norton (1996; 8), os três primeiros processos de gestão – traduzir a visão, planear e ligar e planear o negócio – são vitais para implementar a estratégia, mas insuficientes num tecido empresarial imprevisível, com as organizações a atuarem em ambientes turbulentos com estratégias complexas, fazendo com que estratégias anteriores possam muito rapidamente perder a sua validade pelo facto de o contexto e as condições de negócio sofrerem alterações. Num mundo em que as oportunidades e as ameaças surgem constantemente as organizações têm que se adaptar e reorganizar muito rapidamente, redefinindo novas estratégias e novas medidas com base na aprendizagem que retiraram de experiências passadas, promovendo a que o BSC seja não apenas uma ferramenta de monitorização, mas também de aprendizagem da estratégia (Kaplan & Norton, 1996). Para os mesmos autores (1996; 11), o BSC dá aos gestores séniores a capacidade de, em qualquer momento da sua implementação, conhecerem se a estratégia que formularam está de facto a funcionar e, caso detetem desvios, a identificação das causas. Assim, passam a ter no BSC um instrumento que lhes mostra as consequências das suas decisões, dando *feedback* e informação sobre os resultados de curto prazo, sob o ponto de vista das três perspetivas adicionais – clientes, processos de negócio internos e aprendizagem e crescimento. Este *feedback* permite aferir a eficácia de determinadas teorias aplicadas dentro da organização e cria um *know-how* extremamente útil e fundamental para os gestores poderem utilizar no futuro,

nomeadamente aprofundando o conhecimento sobre causas e consequências. Por outro lado, sendo o BSC uma ferramenta dinâmica, composto por informação que pode ser atualizada constantemente, permite ainda que se vão ajustando as decisões tomadas anteriormente em função dos resultados que se estão a obter, afinando estratégias, definindo novos rumos e implementando novas medidas ou ajustando as atuais. Sendo o BSC uma ferramenta abrangente, que envolve as quatro perspetivas referidas anteriormente, a aprendizagem obtida é também ela abrangente e diversificada, obtendo-se conhecimentos sobre os processos internos chave das organizações, sobre novos produtos e serviços, sobre os clientes e sobre as novas tecnologias e tendências, entre outras, tudo isto vertido num único documento.

A utilização desta metodologia assente em processos organizacionais, com adequada definição dos objetivos organizacionais à estratégia da empresa, seus indicadores, metas e iniciativas estratégicas organizadas nas quatro perspetivas anteriormente descritas, culmina na aplicação do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996).

2.6. Princípios das empresas focadas na estratégia

Para Kaplan e Norton (2001; 2002, cit. por Basuony, 2014) existem cinco princípios essenciais para a implementação bem-sucedida de um BSC, promovendo o foco na estratégia com resultados satisfatórios, sendo eles:

Traduzir a estratégia em termos operacionais: O foco central do processo de gestão deve ser a estratégia organizacional, no entanto esta carece de ser traduzida, por meio de mapas estratégicos do BSC, em termos operacionais, por forma a que possa ser compreendida;

Alinhar a organização com a estratégia: As estratégias de todos os departamentos carecem de se alinharem e inter-relacionarem entre si, incluindo as funções individuais de cada colaborador;

Fazer estratégia todos os dias, por todos os colaboradores: A estratégia deve ser conhecida e interiorizada por todos os elementos da organização e estar presente no trabalho diário de cada um;

Fazer da estratégia um processo contínuo: A estratégia e o foco nesta não deve ser encarada como um elemento pontual na organização, mas sim em contínuo, evoluindo e adaptando-se;

Mobilizar a mudança através da liderança executiva: O sucesso da estratégia depende intimamente da forma como a gestão de topo se envolve nesta.

2.7. Ciclo de gestão

Ao longo desta seção tem sido analisada a evolução que o ciclo de gestão tem tido por parte dos autores Kaplan e Norton e o papel que o BSC tem tido em cada uma das várias etapas equilibrando a estratégia e as operações. Em 1992 os autores afirmavam que “Não se pode gerir aquilo que não se pode medir”. No seu artigo de 1996 o BSC era visto como um modelo económico de criação de valor que permitia traduzir a estratégia em ações ou em objetivos. “Não se pode medir aquilo que não se consegue descrever” (Kaplan e Norton, 1996). Nesta altura, os autores consideravam que o processo de gerir a estratégia era um processo contínuo e assentava nos quatro processos referidos na figura 1.4., com o BSC a assumir o papel principal na ligação dos quatro processos. Posteriormente, em 2001, os autores realçam a filosofia de gestão inerente ao BSC, ou seja, como o BSC podia ser utilizado para a gestão da *performance* nas organizações focadas na estratégia; apresentam o BSC como uma ferramenta que também seria útil para ligar o *Budgeting* à estratégia. Em 2008, no livro *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* os dois autores focam-se na importância da ligação entre a estratégia e as operações e demonstram que as empresas que utilizam um sistema formal de implementação da estratégia superam os seus concorrentes. Estamos perante um Sistema Integrado de Gestão. Na mesma publicação os autores sugerem a integração da estratégia com as operações em seis passos (Figura 1.5).

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

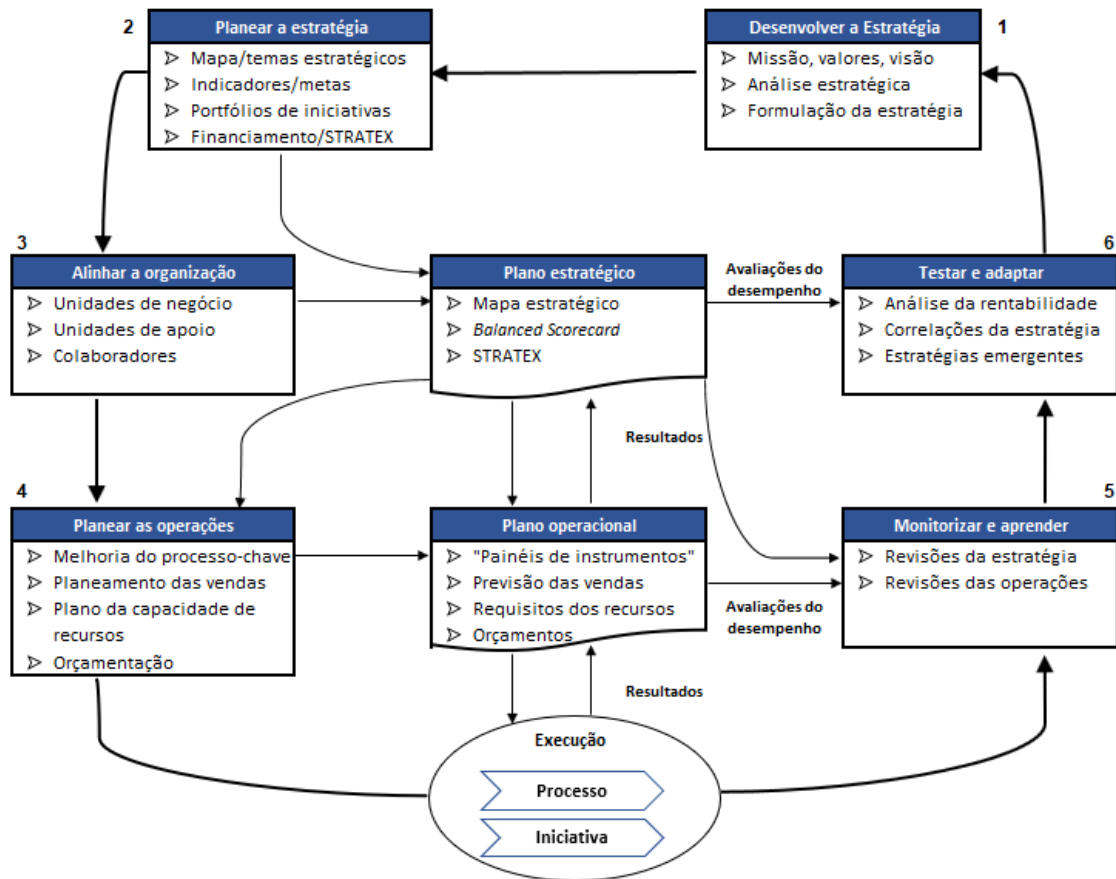


Figura 1.5 - O sistema de gestão: Ligar a estratégia às operações
 Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2008)

1. Desenvolver a estratégia

Nesta fase é expectável que que sejam levados a cabo três principais atividades:

a. Clarificar as declarações de missão (objetivo), valores (o compasso interno que guia as ações da empresa), e visão:

Missão pode ser definida como uma declaração concisa da razão pela qual uma organização existe, incluindo como a organização espera ser competitiva na criação de valor para o seu cliente (Kaplan & Norton, 2008). Na definição de visão a organização expressa, a médio/longo prazo, os seus objetivos macro, ou seja, de que forma a organização pretende ser percebida pelo mercado (Kaplan & Norton, 2004). Por sua vez os valores estabelecem o comportamento, atitude e carácter da organização, “refletem aquilo que é verdadeiramente importante para nós enquanto organização (...) valores que estão na base da cultura da nossa empresa” (Whole Foods, cit. por Kaplan & Norton, 2008)

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

b. Efetuar as análises estratégicas: Consiste em analisar o contexto interno e externo da organização, que inclua uma análise crítica das capacidades e desempenho da empresa face à concorrência bem como a sua posição relativa no mercado onde se insere. A análise exterior pode ser feita com recurso à análise PESTAL, sugerem os autores, enquanto que a análise interna pode ser baseada na ferramenta analítica proposta por Porter, a análise da cadeia de valor ou ainda através do Modelo VRIO de Barney (1995). Por seu lado a análise SWOT pode ser utilizada para sintetizar as análises anteriores;

c. Formular a estratégia: Segundo Kaplan e Norton (2008) representa “o ponto em que a disciplina formal do processo de desenvolvimento da estratégia se cruza com a arte da formulação da estratégia”, o momento em que a gestão delinea o caminho a percorrer para atingir os resultados almejados.

2. Planear a estratégia

Kaplan e Norton (2008) afirmam que a definição de missão, visão e valores, análise interna e externa da organização e formulação da estratégia são, no entanto, demasiado vagas para poderem guiar o quotidiano da organização, sendo necessário operacionalizá-las, através da definição da sua estratégia para atingir a missão e visão (Kaplan & Norton, 2004). O planeamento da estratégia converte estas declarações em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas que permitirão à organização a execução da estratégia.

O planeamento da estratégia inclui cinco etapas, cuja descrição e operacionalização será complementada ao longo deste trabalho:

a. Criar o mapa estratégico (ver 2.3), descrevendo a forma como a organização pretende criar valor através de uma cadeia de relações de causa e efeito;

b. Selecionar indicadores e metas (ver 2.4) para cada objetivo, pelo menos um indicador para cada objetivo, reduzindo a ambiguidade;

c. Selecionar iniciativas estratégicas (ver 2.4) como forma de alcançar a meta proposta para cada indicador, associado a seu objetivo;

d. Financiar as iniciativas estratégicas, criando uma categoria de financiamento/investimento específico para as mesmas (STRATEX). A seleção, financiamento e responsabilização são processos que garantem a execução destas iniciativas estratégicas.

3. Alinhar a organização com a estratégia

“Uma estratégia empresarial fenomenal não é uma coleção aleatória de blocos de construção individuais, mas sim um sistema cuidadosamente construído por partes independentes” (Collis & Montgomery, 1998, cit. por Kaplan & Norton, 2008). Este alinhamento é feito em três subprocessos que contribuem para o alinhamento das unidades e dos colaboradores com a estratégia:

a. Alinhar as unidades de negócio, disseminando a estratégia empresarial nas diversas unidades, especialmente com o auxílio do mapa estratégico com recurso a temas estratégicos;

b. Alinhar as unidades de apoio, garantindo que cada unidade de apoio (recursos humanos, planeamento, tecnologias de informação) possui uma estratégia que melhora o desempenho das estratégias das unidades de negócio e da organização;

c. Motivar os colaboradores, garantindo que todos compreendem a estratégia e se encontram motivados para contribuir para a sua eficaz execução, sentindo-se parte desta;

4. Planear as operações

Em duas etapas:

a. Melhorar os processos-chave, alinhando-os com os objetivos estratégicos, com o objetivo de garantir que as mudanças exigidas pelos temas estratégicos são expressas em mudanças nos processos do foro operacional. Os programas de melhoria de processo e qualidade, que têm a sua origem bem antes do BSC, desempenham um papel crucial na conquista das metas de desempenho pelos processos estratégicos e vitais. A introdução de “painéis de instrumentos” operacionais locais, um conjunto de indicadores chave que permitem obter *feedback* em relação ao desempenho do processo em causa, é uma sugestão para a melhoria dos processos internos;

b. Desenvolver planos operacionais detalhados, através de etapas: O processo inicia-se com um plano de vendas, com base nas tendências históricas e previsões, que se traduz num plano operacional e de vendas, onde são especificados os volumes e variedades de produtos e serviços e as transações associadas. Estes planos detalhados são então convertidos num plano de capacidade e recursos – quer sejam os recursos humanos envolvidos, os recursos tangíveis para a produção, processamento e armazenamento de informação, armazenamento de produtos e sua distribuição. Numa fase seguinte ocorre a

tradução do nível autorizado de recursos em despesas orçamentadas operacionais e de capital, culminando na demonstração de resultado.

5. Monitorizar e aprender

À medida que a estratégia é determinada, planeada e relacionada a planos operacionais, a organização inicia a execução dos seus planos, a monitorização dos resultados e as atividades de melhoria das operações com base nas aprendizagens que vai somando. A análise da performance organizacional deve ser monitorizada por duas vias distintas e complementares, de ocorrência frequente:

a. Reuniões de revisão das operações, onde se analisam detalhadamente o desempenho dos diversos departamentos e funções e onde se identificam metodologias de correção ou melhoria associadas a desvios ou oportunidades reveladas. Focam o curto-prazo e, sugerem os autores, centram-se na questão “As nossas operações estão sob controlo?”;

b. Reuniões de revisão da estratégia, onde se discutem os indicadores e as iniciativas do BSC da unidade ou empresa, bem como se avalia o progresso e as barreiras detetadas à concretização da estratégia definida. Focam-se na implementação e adaptação geral da estratégia, em torno da questão sugerida por Kaplan e Norton “Estamos a executar bem a estratégia?”.

6. Testar e adaptar a estratégia

Adicionalmente aos momentos identificados em 5. a organização deve reunir periodicamente os seus elementos executivos para averiguar a validade das suas suposições estratégicas fundamentais, questionando, desafiando e se necessário adaptando a estratégia – Reunião de teste e adaptação da estratégia, que deve focar a questão “A nossa estratégia está a funcionar?”. A informação obtida através das reuniões anteriores, dos painéis de instrumentos operacionais, das métricas do BSC, contextos internos e de mercado, contribuição dos colaboradores com novas ideias são fontes de informação essenciais para esta revisão. A atualização da estratégia pela equipa executiva implica também a revisão e adaptação do mapa estratégico e do BSC, revendo e ajustando indicadores, metas e iniciativas estratégicas, planos operacionais e de vendas, ações de melhoria dos processos-chave e plano financeiro.

Para Kaplan e Norton (2008) este ciclo de gestão fechado permite a ligação permanente entre o plano estratégico ao planeamento, execução, aprendizagem e melhoria operacional. Os autores sugerem a criação de um gabinete de gestão estratégica que potencie a coordenação das tarefas associadas ao ciclo de gestão proposto.

3. Vantagens, desvantagens e alternativas ao BSC

3.1. Pontos fortes e críticas ao BSC

O BSC já foi implementado por várias empresas onde ficou demonstrado a sua capacidade de dar resposta a várias necessidades dos gestores (a título de exemplo, e compatível com a diversa literatura sobre o tema, em 2001 Rigby (2001, cit. por Basuony, 2014) estimava que 44% das empresas utilizavam com sucesso o BSC). Para os seus autores, Kaplan e Norton, (1992) a primeira vantagem do BSC é o facto de reunir num só relatório muitos dos elementos que estão na base da análise competitiva de uma empresa, tais como os clientes, a qualidade e eficiência, melhoria contínua de processos e objetivos de longo prazo. Em segundo lugar o facto de o BSC abranger indicadores das várias perspetivas da empresa obriga os gestores a analisarem os vários indicadores em conjunto e a sua eventual ligação. Focar-se num único indicador com o objetivo de o melhorar pode não ser a melhor estratégia: para atingir esse objetivo corre-se o risco de sacrificar outras áreas do negócio igualmente importantes, tornando-se fundamental abordar os vários objetivos e as suas diversas interligações, em simultâneo e de uma forma abrangente.

Ping Yao (2008) aponta como principais vantagens do BSC:

- Ajuda a promover o desenvolvimento sistemático da visão e da estratégia;
- Cria um modelo de negócio útil que especifica os principais fatores de sucesso e sua inter-relação;
- Pode resolver o problema de excesso de informação e limitá-lo ao impor limites aos indicadores considerados;
- Obriga os gestores a focarem-se num pequeno grupo de indicadores que são críticos para o desempenho da empresa;
- Conduz os gestores à utilização de uma análise causa-efeito na gestão das empresas e transforma as atividades de negócio em ações para atingir objetivos;

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

- Os indicadores do BSC podem demonstrar se uma determinada estratégia serviu ou não negócios futuros em vez de olhar para trás e mostrar a falta de resultados;
- Coloca a comunicação dos objetivos do topo para a base juntos e alinha os processos chave para a estratégia;
- É saudável, equilibrado, eficiente e eficaz. Através dele, as organizações podem reunir dados não-financeiros críticos para ajudar a gerir o negócio.

Basuony (2014) identifica como a principal chave do sucesso do BSC o facto de colocar no centro do foco da gestão a estratégia, estrutura e missão da organização. O mesmo autor refere como vantagem também o facto de manter os gestores focados no negócio como um todo e de assegurar desta forma que a performance atual da empresa está alinhada com os objetivos a longo prazo.

No entanto, não obstante dos seus benefícios, o BSC também apresenta algumas fraquezas, segundo a literatura. Norrekite (2000, cit. por Ping Yao, 2008) enumera, entre outras:

- Objetivos de melhoria negociados arbitrariamente em vez de se basearem nas pretensões dos *stakeholders*;
- A não existência de sistemas de implementação que desagreguem os objetivos de alto nível até ao nível dos subprocessos onde residem as atividades de melhoria;
- A não utilização de métodos de melhoria sistemática atuais;
- A inexistência de ligações entre os resultados financeiros e os resultados não financeiros esperados.

Norreklit (2000, cit. por Ping Yao, 2008) acrescenta ainda que a definição das relações de causalidade no BSC é feita de uma forma ambígua, contrapondo-se à argumentação de Olve (et. al., 1999) que sugere que a subjetividade destas relações se correlaciona com a nossa interpretação do negócio. Para Norreklit (2000) as relações de causalidade devem ser substituídas pela interpretação de interdependência entre perspetivas.

Zeng e Luo (2013), analisando a aplicação do BSC na China, apresentam discordância sobre a existência de relações de causa e efeito entre as quatro perspetivas do BSC e colocam em causa a utilização do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica, considerando que se trata de um modelo hierarquicamente organizado em *top down* e que por isso não se encontra enraizado na organização nem na sua cultura. Acrescentam ainda, resumindo linhas de pensamento académicas no país, que o BSC pode ser uma fonte de

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

risco para a gestão da *performance* devido à quantidade de medições sugeridas, considerando a sua “obese and static nature”.

Kaplan e Norton (2001) identificam um conjunto de circunstâncias que podem ser essenciais à eficácia e eficiência da implementação do BSC, nomeadamente no processo de implementação, como sejam o reduzido número de colaboradores envolvidos na metodologia, o facto de esta se manter restrita a funções de topo, o risco de ser indevidamente tratado como uma ferramenta de gestão de utilização única, ao invés de um instrumento dinâmico ou a inexperiência dos envolvidos, entre outros.

3.2. Sistemas complementares e alternativos

3.2.1. Sistemas complementares

Quesado e Rodrigues (2009), resumem a ideologia de diversos autores que concordam que o BSC é compatível e pode ser complementar a outras filosofias de gestão, enquanto facilitadores da gestão e da execução da estratégia da organização. Entre eles destacam-se os ilustrados na Figura 1.6:

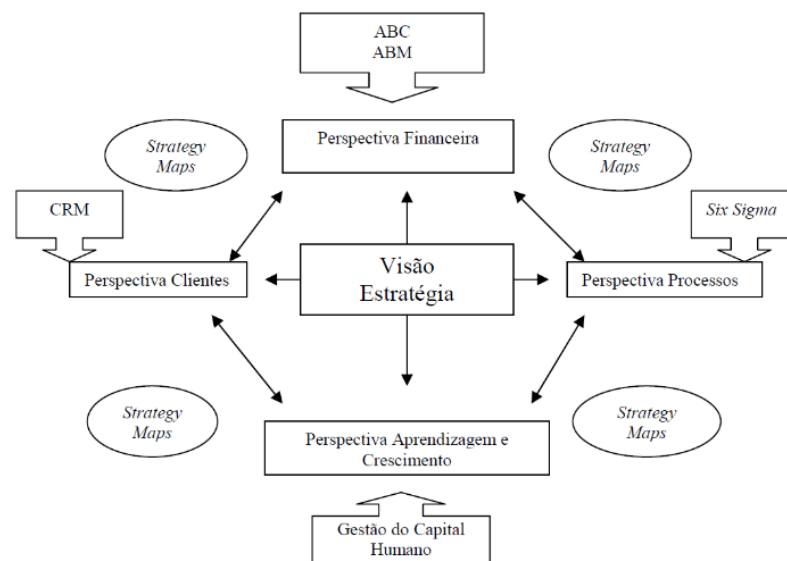


Figura 1.6 - *Sistemas complementares ao BSC*

Fonte: Quesado & Rodrigues (2009)

- **ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management):** Podem ser integrados na perspectiva financeira, considerando que os *outputs* do ABC/ABM são positivos *inputs* para os mapas estratégicos (Pinto, 2007, cit. por Quesado e Rodrigues, 2009); Para Jordan, Neves e Rodrigues (2002, cit. por Quesado e Rodrigues, 2009) a

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

metodologia ABC é particularmente compatível com a perspetiva dos processos internos, na medida em que permite o apuramento de resultados por segmento;

- *Customer Relationship Management* (CRM): Pode ser integrado na perspetiva dos clientes, na medida em que permite a tomada de decisões relacionadas ao investimento em *marketing*, clientes, segmentos e suas características-chave (Pinto, 2007; Peña, 2003; cit. por Quesado e Rodrigues, 2009);

- *Six-Sigma/Lean Management*: Enquanto filosofias de otimização, redução de desperdícios, qualidade total e melhoria contínua, podem contribuir positivamente para todas as perspetivas do BSC, atuando essencialmente ao nível dos processos internos (Fernandes, 2005; Pinto, 2007; Kato, 2003, cit. por Quesado e Rodrigues, 2009)

- Gestão do Capital Humano: Numa relação direta e complementar à perspetiva da aprendizagem e crescimento do BSC, na medida em que se foca no ativo intangível considerado mais importante na organização (Pinto, 2007; Olve, Roy e Wetter, 1999, cit. por Quesado e Rodrigues, 2009)

3.2.2. Sistemas alternativos – O Tableau de Bord

Surge frequentemente na literatura a identificação do *Tableau de Bord* (TDB) enquanto método alternativo ao BSC. O conceito de TDB (modelo francês) surgiu no século XIX na década de 50 em França (Pezet, 2009) como uma forma de compreender melhor o processo de produção, por parte de Engenheiros e Diretores que procuravam entender melhor as relações entre as ações e os resultados alcançados. Mais tarde, a gestão de topo aplicou os mesmos princípios para, através de um conjunto limitado de indicadores, avaliar a evolução dos negócios e comparar os resultados alcançados com os objetivos traçados. Este modelo assentava na identificação de um conjunto de indicadores chave, mensuráveis, que contribuía para o sucesso da empresa e na sua análise periódica e respetiva comparação com os objetivos traçados para cada um dos indicadores e analisando os respetivos desvios. Assim, o TDB “consistia num relatório centrado nos parâmetros de controlo chave que integra distintos tipos de indicadores em função das necessidades dos diferentes grupos de utilizadores” (Aibar, 2003, 16). Inicialmente o TDB era composto apenas por rácios e indicadores financeiros ou operacionais que auxiliavam no controlo das empresas. No entanto, posteriormente, de modo a permitir também o controlo de outros processos foram incorporados indicadores não financeiros

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

como afirmam alguns autores (Dávila, 1999; Mora e Vivas, 2001; Santos e Fidalgo, 2003, 2005; Travaille e Marsal, 2007; Mata et al., 2007; Kasperskaya e Tayles, 2008).

Para Graner (1991, p.113), o TDB para uma empresa representa “um conjunto de documentos necessários e suficientes para levar a cabo um adequado controlo das missões que têm sob a sua responsabilidade”. Deste modo assume-se o carácter personalizado e individual que o TDB apresenta, uma vez que é desenhado especialmente para uma determinada organização com base no seu negócio, nos seus processos e nos seus indicadores chave. Por outro lado, dentro das Organizações existem vários níveis de decisão e de responsabilidades em que cada nível tem as suas necessidades específicas de informação de modo a poder controlar os processos que estão sob a sua alçada. Assim, dentro de uma determinada organização poderão existir vários TDB, dentro dos vários níveis de decisão. O mesmo autor realça ainda a característica minimalista deste instrumento salientado que deve conter uma informação mínima e necessária, mas suficiente para que seja utilizado na gestão diária das organizações, convertendo-se num verdadeiro instrumento de gestão.

Para Quesado *et. al.* (2012), as principais vantagens do TDB são:

- Permite um seguimento periódico dos objetivos, planos e orçamentos;
- Conduz a um estado permanente de alerta com respeito aos fatores chave e aos seus desvios;
- Compromete os diferentes responsáveis na consecução dos objetivos e planos;
- Permite identificar as causas dos desvios e sua incidência na avaliação do desempenho diretivo, levando a condições para a sua correção;
- Possibilita um controlo prévio da execução;
- Permite a atuação nos pontos críticos da gestão para alcançar e melhorar continuamente os objetivos estratégicos;
- Equilibra indicadores financeiros e não financeiros;
- Fomenta a mudança através do autocontrolo e da ênfase nos problemas;
- Promove a concentração na informação relevante, atual e fiável;

No entanto diversos autores apontam também algumas limitações desta ferramenta: Para Santos e Fidalgo (2005, 15), a grande limitação do TDB consiste no facto de os vários indicadores não estarem interligados entre si e de não estarem estabelecidas as relações causa-efeito entre as variáveis chave e a sua medição através de indicadores. Para

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Bastidas e Ripoll (2003), o TDB falhou ao nível da implementação efetiva da estratégia, sobretudo ao nível do seu desdobramento através dos diferentes níveis organizacionais, e pelo excessivo predomínio dos indicadores financeiros sobre os não financeiros.

3.2.2.1. TDB Versus BSC

Segundo Quesado *et. al.* (2012), a sua análise comparativa entre as duas ferramentas tem como pontos principais os identificados na Tabela 1.2, adiante.

Tabela 1.2. - Análise comparativa: TDB e BSC

<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Personalizado por gestor ou centro de responsabilidade em função das suas necessidades e objetivos específicos	Focaliza a gestão na estratégia da empresa/organização, tendo beneficiado da pouca divulgação e adesão do TDB
Inclui indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o impacto das decisões operacionais (elaboração de diagnósticos e tomada de decisões no curto prazo)	Traduz a estratégia em objetivos, iniciativas e indicadores
Ferramenta sintética (inclui a informação relevante para a tomada de decisões com possibilidade de desagregação da mesma)	Além da dimensão financeira, considera a dimensão de clientes, processos, aprendizagem e crescimento
Inclui informação diversificada e possibilita a comparação da realidade com as previsões, determinando os desvios	Gestão de fatores intangíveis
Convergência de objetivos	Promove a comunicação, a participação e o alinhamento das pessoas, assim como a atribuição de recursos em função da estratégia definida
Instrumento de informação rápida, em tempo útil, frequente e regular	Considera as relações de causa-efeito entre as distintas perspetivas, garantindo o <i>feedback</i> , a revisão da estratégia e a aprendizagem

Fonte. Quesado *et. al.* (2012:135)

4. O BSC e as PME

4.1. PME – Conceito

Segundo a Comissão Europeia (2015) “As micro, pequenas e médias empresas (PME) são o motor da economia europeia. Dinamizam a criação de emprego e o crescimento económico e asseguram a estabilidade social. (...) As PME também estimulam o espírito empresarial e a inovação na UE e são, desse modo, cruciais para fomentar a competitividade e o emprego.”

De acordo com o Decreto-Lei nº37/2007, de 6 de novembro, considera-se que a categoria de PME (micro, pequenas e médias empresas) inclui as empresas constituídas por menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não ultrapassa os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não ultrapasse os 43 milhões de euros. Dentro do conceito definem-se como pequenas empresas aquelas cujo total de colaboradores não atinge as 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou o balanço total anual não ultrapassa os 10 milhões de euros; em oposição a uma microempresa que se define como a que emprega menos de 10 pessoas e cujo balanço total ou volume de negócios anual não excede os 2 milhões de euros (INE, 2020). De acordo com a base de dados Pordata, em 2018 PME representavam cerca de 99,9% do total das empresas em Portugal sendo que destas 96,1% eram microempresas.

4.2. Implementação do BSC numa PME

A elevada flexibilidade na tomada de decisões e capacidade de adaptação, dada a estrutura organizacional, são pontos fortes na tomada de decisões no seio de uma PME, no entanto esta é geralmente levada a cabo pelo(s) sócio(s)-gerente(s), baseada na sua experiência e, como tal, com potencial de melhoria no que respeita à estruturação da estratégia e objetivos que condicionam e orientam a tomada de decisão. Adicionalmente, as empresas deparam-se atualmente com desafios decorrentes do contexto, obrigando a gestão a uma cuidada e clara definição da estratégia: em muito devido à globalização, os concorrentes já não se encontram na mesma cidade ou país, podendo estar em qualquer parte do mundo a oferecer os mesmos produtos e/ou serviços em condições mais vantajosas, o que vem aumentar a necessidade cada vez maior de as empresas serem eficientes e competitivas

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

nos mercados onde atuam e municiarem-se de ferramentas de gestão e de controlo que lhes permitam saber qual o seu posicionamento face à estratégia que desenvolveram e face aos objetivos que pretendem atingir.

De acordo com Anderson *et al.* (2001) a implementação de um BSC e os processos de gestão que lhe estão associados podem trazer benefícios para as PME do mesmo modo que trazem para as grandes empresas, embora sejam diferentes. Para estes autores, a grande utilidade do BSC nas grandes empresas passa pela sua função comunicativa de resumir informação relevante sobre “o que se passa na empresa”. Nas PME, os autores salientam o papel do BSC na descrição da estratégia e dos objetivos e prioridades estratégicas de uma forma que reúna consensos e também o papel impulsionador que tem no desenvolvimento e aplicação de processos de gestão estratégica mais eficientes.

Segundo Gumbus e Lussier (2006, cit. por Basuony, 2014) considerando que o BSC é utilizado como ferramenta de melhoria contínua então faz todo o sentido que seja aplicado a PME, como forma de providenciar a manutenção destas no mercado ou o crescimento das mesmas. Para Andersen (2001, cit. por Basuony, 2014) “BSC can prove an effective tool for SMEs in meeting the challenge posed by the need to introduce more efficient strategic planning processes while retaining the competitive advantage of having relatively simple structure”. A possibilidade de o BSC ser utilizado enquanto ferramenta de análise de risco favorece a sua aplicação em PME, de acordo com Henschel (2006, cit. por Basuony, 2014).

Transversal a PME e grandes empresas, sendo um dos principais objetivos do BSC alinhar os objetivos estratégicos da empresa com as suas atividades operacionais, torna-se indispensável que previamente à sua implementação, seja feita uma análise estratégica da empresa e do meio onde esta opera. Basuony (2014), que resume um conjunto de literatura sobre a implementação de BSC em PME, identifica que os benefícios da aplicação da metodologia são diferentes entre grandes empresas e PME, sendo que para as últimas o grande benefício é o incremento do foco na descrição da visão estratégica e nos objetivos estratégicos que lhe são associados. O mesmo autor refere que o processo de implementação do BSC na PME deve ser semelhante ao de uma empresa de maior dimensão, com as devidas adaptações, e que o tempo dedicado à sua formulação será tendencialmente mais curto na PME. Como diferença nos processos aponta a aplicação das diversas gerações do BSC: Enquanto que numa grande empresa podem ser aplicadas todas as gerações do BSC (1. BSC como sistema de medição da *performance*; 2. BSC

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

como sistema de gestão estratégica; 3. BSC como sistema de controlo), tendencialmente numa PME a aplicação ficará resumida às duas primeiras gerações.

Para Hvolby e Thorstensen (2000, cit. por Rompho, 2011) pode ser adequado que as PME optem por se focar apenas nos indicadores mais críticos para a análise da sua *performance*, como forma de permitir a implementação com os recursos existentes. São identificados como fatores cruciais para o sucesso da implementação do BSC numa PME, entre outros, o suporte e envolvimento da gestão (Tenhunen *et. al.*, 2001 cit. por Rompho, 2011), a capacidade de cooperação entre departamentos e a utilização de *hardware* e *software standard* (Fernandes, *et. al.*, 2016, cit. por Rompho, 2011).

4.3. Dificuldades na Implementação do BSC numa PME

No que concerne à implementação do BSC nas PME, Russo (2009) refere que o BSC poderá ajudar a prosseguir com sucesso, estratégias de crescimento das PME, em especial das PME portuguesas, mas salienta o facto de que o BSC foi desenvolvido como uma ferramenta de gestão para grandes empresas, nomeadamente multinacionais, e que a sua aplicação em PME obriga sempre a adaptações de modo a torná-lo compatível com a realidade de cada organização.

A implementação de um BSC numa PME pode encontrar algumas dificuldades: Para Rodrigues *et al.* (2012), referindo a Gestão e Propriedade Partilhada, a forma de propriedade e a estrutura de gestão são fatores contingentes à utilização de sistemas de gestão de desempenho formalizados como o BSC. Segundo os mesmos autores, a inexistência de informação organizada em base de dados, pode acrescer ao custo da sua compilação bem como à redução da sua credibilidade, o que constitui um obstáculo à implementação de sistemas de medição e gestão de desempenho sofisticados como o BSC. O facto de a informação financeira continuar a ser a mais privilegiada tanto pelos gestores como pelos demais *stakeholders*, nomeadamente a banca, os fornecedores e o próprio estado, são igualmente apontados como dificuldades à implementação da ferramenta em PME. Para os mesmos autores acresce ainda a reduzida cultura organizacional e de gestão, o nível de qualificação dos empresários e os recursos humanos direcionados para a produção, bem como a inexistência de estratégias de médio e longo prazo claramente definidas e formalizadas. Muitas vezes os objetivos de médio e longo prazo habitam apenas no pensamento dos gestores/ proprietários que optam por não os

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

divulgar pelos diversos níveis da empresa. As deficiências em software de suporte, a ausência de estratégias resultantes de orientações a curto prazo ou ainda a parca formalização dos processos são dificuldades identificadas por Rompho (2011), em citação de autores como Noci (1995), Burn e Dewhurst (1996), Bititci *et. al.* (2002), Brouthers *et. al.* (1998), Jennings e Beaver (1997) ou ainda Martins e Salerno (1999). Para Teixeira e Marques (2006), citado por Rodrigues *et al.* (2012) o processo de implementação de um BSC nas PME não deve ser muito extenso devido ao número reduzido de trabalhadores e à menor complexidade da estrutura organizacional, devendo ser simples e compreensível sem gerar um aumento do trabalho administrativo. McAdam (2000, cit. por Afonso & Cunha, N/D) alerta para a cautela necessária à implementação de um BSC em PME, afirmando que a forma como o método está definido pode ser mais adequado a empresas de maior dimensão, e que portanto carece da devida adequação, essencialmente pelos riscos de se tornar demasiado burocrático e complexo, levando a uma inadequada aplicação. Autores como Hvolby e Thorstenson (2000, cit. por Basuony, 2014) referem as dificuldades que uma PME pode encontrar na implementação de um BSC, essencialmente devido à escassez de recursos, sugerindo inclusivamente a utilização de metodologias alternativas como o *Quick Response Manufacturing* (QRM). No entanto, autores em análise do estudo destes autores referem que a afirmação é vaga e não tem em conta a relação custo-benefício que possa advir da implementação do BSC.

IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA SO COOL

5. A microempresa - So Cool Unipessoal, Lda.

5.1. Descrição e breve história da empresa

A So Cool, UNIPESSOAL, LDA., doravante So Cool, foi criada em 2014 (Data de constituição: 30 de julho de 2014; embora o sócio-gerente desde 2008 na modalidade de trabalhador independente,) e encontra-se sediada no concelho da Marinha Grande, distrito de Leiria). Com um capital de 1.000 Euros, a sociedade é detida pelo sócio único Fernando Matos e opera sobre o CAE 46382 - Comércio por grosso de outros produtos alimentares.

A So Cool surgiu e iniciou a sua atividade com a comercialização de açaí após uma viagem ao Brasil, em lazer, na qual o fundador reconheceu imediatamente o potencial deste fruto no mercado da alimentação funcional e a sua versatilidade para ser comercializado de diferentes formas (sorvetes, sumos, polpa, etc.).

Atualmente a empresa dedica a sua atividade à produção e comercialização de diversificados produtos à base de açaí, bem como importação e comercialização de produtos considerados complementares a este, promovendo formas saudáveis e sustentáveis de produção, apostando em produtos naturais e biológicos, em resposta ao aumento da procura por parte dos consumidores deste tipo de alimentos. Opera no mercado nacional e internacional, estando atualmente presente em sete mercados internacionais, com percentagem de exportações de 66,03%. Em 2016, e apenas com a comercialização de açaí, a So Cool apresentou um volume de negócios superior a 300.000€, dos quais 45,86% de exportações, encontrando-se presente em quatro mercados internacionais. A empresa comercializa os seus produtos derivados do açaí utilizando a marca Açaí Amazon®, registada em Portugal e em alguns países Europeus. A produção é subcontratada e os produtos comercializados sob marca própria (sorvete de açaí, polpa de açaí e açaí em pó) e em representação de outras (granola, polpas de frutas exóticas, água de coco, tapioca).

5.2. Produtos comercializados

Os produtos que representam maior fatia de negócio na So Cool derivam de açaí - fruto de uma palmeira (*Euterpe oleracea* Mart) nativa da região da Amazónia, encontrando-se em vários países da América do Sul (Colômbia, Venezuela, Equador, Guianas, Brasil e

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Peru). A produção deste fruto é sazonal (2 vezes ao ano) e a colheita manual. Devido ao baixo teor de açúcar e de ácidos a polpa do fruto necessita de ser pasteurizada e congelada o mais rapidamente possível para evitar a perda das suas propriedades. Consumido há milhares de anos no Brasil, desde a época pré-colombiana, é muito apreciado e valorizado pelo sabor e características nutricionais, tendo grande importância na alimentação da população do norte do país.

A polpa do Açaí apresenta elevado valor energético por conter alto teor de lipídico como Ômega 6 e 9. Possui ainda hidratos de Carbono, fibras, vitamina E, proteínas, minerais (Mn, Fe, Zn, Cu, Cr) e grande quantidade de antioxidantes (Portinho *et al.*, 2012). É considerado um alimento funcional, possuindo efeito antioxidante, energético, anti-inflamatório e imunomodulador. Além de fazer parte da dieta dos povos nativos das regiões de cultivo o açaí é cada vez mais um alimento global, associado a um estilo de vida saudável e muito apreciado por praticantes de desporto. A preocupação crescente dos consumidores em adotar um estilo de vida mais saudável, com baixo teor de açúcares e gorduras é uma tendência cada vez mais presente em todas as faixas etárias, sendo uma das maiores oportunidades identificadas pela So Cool.

Identificadas as oportunidades deste fruto e seus derivados, a So Cool apostou numa estratégia de diversificação e adicionou progressivamente novos produtos derivados de açaí, em diferentes formatos, por forma a adaptar-se aos diferentes tipos de mercados consumidores, sendo o sorvete de açaí o produto com maior significância no negócio da empresa. Como estratégia de complementaridade da oferta ao cliente a So Cool dedicasse também à comercialização de polpas de frutas exóticas congeladas, granola, tapioca e água de coco (Tabela 2.1).

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Tabela 2.1. – Produtos comercializados pela So Cool

Produto	Subprodutos / Descrição	Embalagens
Açaí	Sorvete natural	125 ml, 900 ml, 5000 ml
	Sorvete sem açúcar	125 ml, 900 ml, 5000 ml
	Sorvete com guaraná	900 ml, 5000 ml
	Polpa de açaí biológica congelada certificada	100 g
	Açaí liofilizado (em pó)	80 g
Polpas de frutas exóticas	Polpas puras de frutas exóticas congeladas (Abacaxi, Goiaba, Acerola, Manga, Maracujá, Caju, Cupuaçu e Graviola)	400 g
Granola	Mistura de flocos de aveia, lascas de coco e amêndoas com açúcar de cana integral	1000 g
Tapioca	Massa para Tapioca	500 g
Água de coco	Água de coco natural certificada	300 ml, 1000 ml

Os produtos comercializados apresentam diversidade na forma de consumo: Os sorvetes de alta qualidade, ricos em polpa de açaí, podem ser consumidos puros, em batidos ou com acompanhamentos; o açaí liofilizado (em pó) pode ser utilizado para preparar bebidas, sobremesas e até suplementos alimentares; as polpas de fruta congeladas, ideais para batidos, sumos ou como base para produtos de pastelaria, mantêm todas as propriedades nutricionais das frutas frescas e são ideais para a preparação de sumos naturais e outras sobremesas. A granola é o acompanhamento ideal para quem procura refeições saudáveis, sendo muitas vezes consumido em simultâneo com o açaí. Tapioca e água de coco são também parte da carteira de produtos da So Cool, sendo a última extraída do fruto e imediatamente arrefecida a uma temperatura de 4°C, em produção controlada sob rigorosos padrões de higiene do Ministério da Agricultura do Brasil, com certificação PAS (Programa de Alimentos Seguros).

O ciclo de produção do sorvete de açaí, o principal produto comercializado, resume-se na figura 2.1., abaixo:



Figura 2.1 - Ciclo de produção do sorvete de açaí

Diretamente do produtor, no Brasil, a polpa de açaí é transportada por via marítima diretamente para a Polónia, onde está sediada a empresa subcontratada para a transformação da matéria prima nos mais diversos sorvetes. Após produção estes são transportados por via terrestre, em camião dedicado, para o armazém, na região de Lisboa, onde permanecem até serem distribuídos, conforme as encomendas, por empresas subcontratadas que operam com logística de frio negativo.

5.3. Recursos – humanos, físicos

Relativamente à estrutura de recursos humanos a *So Cool* conta atualmente 2 colaboradores além do sócio-gerente. Um dos colaboradores encontra-se adstrito às funções financeiras e administrativas da empresa enquanto que o outro está focado na área comercial realizando funções de *marketing* e comunicação, bem como vendas.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Em termos de meios físicos, a So Cool conta com sede e escritório na Marinha Grande. Os serviços de armazenamento dos produtos congelados são subcontratados a uma empresa na região de Lisboa, bem como os serviços de transporte e distribuição.

5.4. Modelo de negócio

O modelo de negócio da So Cool resume-se na figura 2.2 abaixo:

<p>KEY PARTNERS</p> <p><u>Fornecedores:</u></p> <p><u>Açaí</u> - Açaí Amazon</p> <p><u>Polpa-fruta</u> – Petruz fruity</p> <p><u>Granola</u> - marca granoVita</p> <p><u>Tapioca</u> – Amazon</p> <p><u>Água de coco</u>- Aquacoco</p> <p><u>Outsourcing:</u></p> <p>Serviços contabilísticos; Higiene e saúde; Software de facturação e CRM</p> <p><u>Banco:</u></p> <p>Financiador</p> <p><u>Investidor:</u></p> <p>Capitalista</p> <p><u>Consultor:</u></p> <p>Nutricionista</p>	<p>KEY ACTIVITIES</p> <p><u>Gestão Comunicação:</u></p> <p>Gerir plataforma e-commerce;</p> <p>Gerir páginas redes sociais;</p> <p>Preparação de conteúdos para marketing viral;</p> <p>Dinamização página web, redes sociais.</p>	<p>VALUE PROPOSITION</p> <p><u>Distribuição:</u></p> <p>Produtos entregues no prazo</p> <p><u>Exclusividade:</u></p> <p>Produtos 100% naturais com matérias-primas selecionadas</p> <p><u>Design exclusivo:</u></p> <p>Utilização de design exclusivo e apelativo SO COOL</p> <p><u>Diferenciação:</u></p> <p>Produtos que aportam valor medicinal e diferenciação no sabor</p> <p><u>Cuidados de saúde:</u></p> <p>Aumento de consumo de produtos naturais para população em geral. Sem adição de açúcares</p> <p><u>Preço:</u></p> <p>Produtos de qualidade a preço médio de mercado</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p><u>Relacionamento:</u></p> <p>Pessoal, E-mail, Telefone, Web e redes sociais;</p> <p>Programas de fidelização</p> <p><u>Workshops:</u></p> <p>Workshops sobre os benefícios dos produtos naturais em especial o Açaí</p> <p>CHANNELS</p> <p><u>Canais de Comunicação:</u></p> <p>Online: site e portfolio de produtos via e-mail, pop-ups's;</p> <p>Redes sociais: <i>Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest</i>;</p> <p>Viaturas de distribuição</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p><u>Público-alvo:</u></p> <p>Toda a gente de todas as idades;</p> <p>Para quem procura nos produtos naturais uma fonte de sabor diferenciado e uma fonte de saúde.</p> <p><u>Segmento:</u></p> <p>Clientes de compras online;</p> <p>Empresas;</p> <p>Ginásios</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p><u>Estrutura de custos fixos:</u></p> <p>Recursos humanos -€</p> <p>Seguros - €</p> <p>Arrendamento - €</p> <p>Financiamento Inicial</p>		<p><u>Estrutura de custos variáveis:</u></p> <p>Transportes;</p> <p>Custos de envio;</p> <p>Consumíveis diversos;</p> <p>Telecomunicações, água, luz;</p>	<p>REVENUE STREAM</p> <p><u>Rendimentos:</u></p> <p>Receita mensal: Venda de produtos</p> <p>Receita anual: Venda de produtos</p>	

Figura 2.2 - Modelo de negócio da So Cool

6. Desenvolvimento do BSC aplicado à So Cool

6.1. Metodologia

A componente prática deste trabalho consistiu na aplicação da ferramenta BSC a uma microempresa, a So Cool, tendo como principais métodos a pesquisa bibliográfica para conhecimento da ferramenta, suas etapas e benefícios e o *brainstorming* com a gestão no desenvolvimento e aplicação da ferramenta, sendo que neste percurso diversos métodos de gestão foram aplicados.

Numa primeira fase o levantamento bibliográfico através de artigos, livros e outras publicações de autores relevantes ao tema, com principal ênfase em Kaplan e Norton, torna-se crucial no sentido de clarificar os conceitos, métodos e fundamentos da ferramenta de gestão, bem como compreender as vantagens da sua aplicação a uma PME. Paralelamente, e por contacto direto com a organização e sua gestão, foi possível conhecer a microempresa So Cool, o seu setor de atuação, estrutura organizacional, produtos, clientes e concorrência. Com base neste ponto de partida iniciaram-se as atividades de planeamento do processo de desenvolvimento e implementação em si, devidamente ajustado à organização, considerando como foco último a produção de resultados eficazes na *performance* da So Cool. Assim, definiram-se como principais etapas planeadas desta implementação, e tendo em conta o ciclo de gestão:

1. Revisão da missão, visão e valores da empresa;
2. Definição da cadeia de valor;
3. Análise estratégica;
4. Identificação dos fatores críticos de sucesso;
5. Definição de objetivos estratégicos;
6. Construção do mapa estratégico;
7. Definição de indicadores, metas e iniciativas estratégicas;
8. Cálculo do score estratégico

Assim, tendo por base a missão e visão da organização, foram definidas as linhas de orientação estratégica da So Cool. De seguida elaborou-se a análise estratégica da empresa, por forma a elencar os atributos internos e exteriores à empresa, identificando-

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

se. o que a empresa faz bem e de que forma essas forças podem ser utilizadas para aproveitar as oportunidades existentes, e, por outro lado. as fraquezas e as ameaças externas, ajustando a estratégia para fazer face às mesmas. Após esta fase a empresa focou-se em identificar os seus fatores críticos de sucesso, por forma a conseguir identificar quais as áreas que são críticas para o seu negócio e onde deve encetar esforços de melhoria e acompanhamento contínuo. Desta forma foi mais fácil fazer a ligação entre a estratégia da empresa e os objetivos estratégicos que foram definidos após esta fase. Estes foram posteriormente alocados às perspectivas do modelo clássico do BSC, originando o mapa estratégico da So Cool. Este mapa assumiu especial importância no processo de formulação da estratégia da So Cool, servindo de base à construção do BSC da empresa. Para cada um dos objetivos foi determinado o seu peso (percentagem que será utilizada para o cálculo do score estratégico da empresa) e qual o indicador de desempenho associado, por forma a aferir se a empresa está mais perto de atingir o objetivo associado ou se pelo contrário se está a afastar cada vez mais. Cada indicador terá descrita a sua fórmula de cálculo, a sua unidade de medida, respetiva meta a atingir e periodicidade de cálculo.

6.2. Revisão da Missão, Visão e Valores

Os quatro pilares essenciais ao desenvolvimento do BSC – a missão, os valores, a visão e a estratégia, correspondem à identidade de uma organização. As declarações previamente existentes foram revistas, debatidas pela gestão e formalizadas conforme abaixo:

MISSÃO

Produzir, distribuir e comercializar produtos derivados e complementares ao açaí, fornecendo aos seus clientes um produto de qualidade superior ao preço mais competitivo, contribuindo deste modo para a divulgação dos benefícios desta fruta.

VISÃO

Tornar a marca Açaí Amazon® uma referência europeia na venda de produtos derivados do açaí e ser o principal distribuidor de sorvete de açaí na Europa. Ter um representante em cada um dos países da Europa.

VALORES

- Satisfação do cliente, porque ele é a nossa razão de existência.
- Qualidade dos nossos produtos, buscando a excelência.
- Colaboração, com os nossos Clientes e Fornecedores.
- Confiança, no nosso produto.
- Sustentabilidade económica, social e ambiental

6.3. Análise Estratégica

De acordo com Silva e Silva (2020), a análise estratégica fundamenta a escolha da estratégia que visa atingir os objetivos decorrentes da missão e da visão. Assim, inicia-se a análise identificando as forças e fraquezas da empresa (análise interna), continua-se com a análise externa das oportunidades e ameaças. Posteriormente sintetiza-se esta informação na Matriz SWOT.

PONTOS FORTES

Conhecimento e experiência no mercado onde atua

A falta de conhecimento dos mercados constitui uma ameaça às vendas e ao desenvolvimento das empresas. É necessária constante atualização acerca de produtos concorrentes existentes no mercado e do comportamento dos consumidores. Também é importante conhecer muito bem os parceiros e fornecedores assim como tendências, exigências e oportunidades existentes. Este tipo de conhecimento permite que os clientes encontrem o que procuram e a venda torna-se mais fácil e mais eficaz. A falta de visão estratégica, falta de atualização ou até mesmo orientações incorretas são uma barreira ao desenvolvimento empresarial.

O conhecimento dos mercados é sem dúvida um dos pontos mais fortes da empresa So Cool, Lda. A comercializar açaí desde 2014 a empresa foi uma das pioneiras na importação deste produto para a Europa. A So Cool mantém uma relação de estreita parceria com um produtor de polpa de açaí no Brasil, permitindo-lhe obter um maior conhecimento acerca do produto, métodos de cultivo, fabrico e conservação, clientes-alvo e estratégias de comercialização. Para além do açaí, a So Cool percebeu o potencial

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

económico do mercado de produtos saudáveis e mais concretamente produtos complementares, tendo adicionado a comercialização de granola ao leque de produtos comercializados. Mais recentemente adicionou outros produtos perçecionados como saudáveis à sua gama de produtos e que se enquadram na filosofia da empresa nomeadamente a tapioca. A So Cool conhece a concorrência e acompanha o comportamento e escolhas alimentares dos consumidores, o que lhe pode permitir a rápida identificação de novas oportunidades no mercado e gerar mais vendas.

Orientação para a internacionalização

Apenas dois anos após o início de atividade, a So Cool já exportava para quatro países. Apesar de ter iniciado a sua atividade baseada em venda a retalho rapidamente percebeu que a estratégia mais eficaz ao aumento das suas vendas seria a exportação, através da procura de distribuidores internacionais. As vendas a retalho foram transpostas para um distribuidor nacional exclusivo, libertando a organização para se focar na procura de distribuidores internacionais, operando atualmente em sete países. Esta forte orientação para a internacionalização é resultado de um conhecimento profundo dos mercados externos, tendo como estratégia uma importante rede de contactos. Por outro lado, a participação em feiras internacionais bem como a realização de *marketing* internacional, apoiadas por um programa de incentivos do Portugal 2020, trouxe também vantagens para a empresa, contribuindo para aumentar a rede de contactos internacionais e a divulgação da marca Açai Amazon®. Estas iniciativas, direcionadas a mercados internacionais específicos, permitem facilitar o acesso a esses mesmos mercados utilizando os meios mais adequados a cada um deles.

Reconhecimento da marca Açai Amazon®

Tendo sido uma das primeiras empresas a importar açai para Portugal e Europa com marca própria, a marca Açai Amazon® acabou por ganhar notoriedade e algum prestígio entre os primeiros consumidores de açai, numa época em que este fruto e os seus benefícios eram pouco conhecidos no velho continente e a concorrência era praticamente inexistente. Ainda hoje, a empresa beneficia dessa notoriedade pelo facto de ter sido uma das primeiras no mercado e porque os primeiros consumidores também eram mais informados e conhecedores, fazendo com que eles próprios atuassem como promotores da marca.

Qualidade dos seus produtos

A So Cool utiliza matéria-prima de excelência. Os processos de cultivo, processamento e embalagem são rigorosamente controlados e certificados, o que resulta em produtos de qualidade superior. A polpa de açaí é imediatamente higienizada e congelada após a colheita. Acresce um sistema de transporte eficiente que permite que o produto chegue ao cliente final nas melhores condições. Os sorvetes da marca Açaí Amazon® procuram distinguir-se da concorrência como sendo dos que mais percentagem do fruto utilizam na sua formulação.

PONTOS FRACOS

Elevados custos de armazenagem e logística

A estratégia atual da So Cool passa por recorrer à subcontratação da produção do principal produto – o sorvete de açaí. A escolha de um parceiro na Polónia assentou principalmente no facto de ser um país com elevado *know-how* na produção de gelados por um lado e devido aos baixos custos de produção por outro. No entanto a distância entre a Polónia e Portugal acaba por ser um ponto fraco da empresa na medida em que apresenta alguns problemas relacionados com o distanciamento físico (comunicação, acompanhamento das produções) e elevados custos a nível logístico e de armazenagem. A importação de matéria-prima (polpa de açaí) do Brasil é feita com recurso ao transporte marítimo nomeadamente contentores refrigerados de temperatura controlada com destino à fábrica na Polónia, obrigando a So Cool a utilizar a modalidade de carga completa em que o custo do transporte tem por base o custo do contentor, independentemente do número de paletes que transporta (ao contrário da modalidade de grupagem em que o custo é calculado por palete). Por outro lado, a fábrica da Polónia cobra à empresa pelo armazenamento da matéria-prima e dos produtos acabados (sorvetes). Esta logística obriga a um esforço adicional de tesouraria por parte da So Cool e a uma gestão mais apertada dos *stocks* de matéria-prima e produto acabado, por forma a reduzir custos e ao mesmo tempo conseguir satisfazer todas as necessidades de produção e encomendas de clientes. Após a produção dos sorvetes, por forma a absorver os custos elevados de transporte do produto para Portugal, a So Cool opta por efetuar produções com volumes mais elevados (média de 30 paletes) de modo a rentabilizar o transporte (o transporte é efetuado por via terrestre, com

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

recurso ao frete de caminhão dedicado com temperatura negativa). Esta rentabilização do custo do transporte origina um período de permanência do *stock* de produto acabado maior que o desejado, aumentando significativamente os custos de armazenagem, subcontratada e cobrada por palete/dia).

Não disponibilização dos seus produtos em grandes cadeias de vendas a retalho

Em qualquer empresa o volume de vendas é algo fundamental para tornar o negócio rentável. Para a So Cool, e ao contrário de alguns dos seus concorrentes, o facto de não ter conseguido disponibilizar os seus produtos em grandes cadeias de retalho faz com que não consiga obter volumes de vendas elevados e estáveis por forma a criar uma base de receitas constante e previsível, algo fundamental para poder gerir e planear as suas operações, nomeadamente os lotes produtivos. Por outro lado, apesar de proporcionarem margens reduzidas, as grandes cadeias de venda a retalho permitem divulgar as marcas e produtos a um grande número de consumidores, algo que é muito importante para uma empresa que pretende aumentar a sua base de clientes/consumidores e obter algum nível de notoriedade e reconhecimento.

OPORTUNIDADES

Aumento da procura global de alimentos saudáveis

A procura por alimentos com atributos como “natural”, “biológico”, “sem aditivos/conservantes” é uma das tendências de mercado atuais. A crescente procura por parte dos consumidores por estilos de vida mais saudáveis e o reconhecimento de que as escolhas alimentares têm grande influência na saúde global torna a procura por alimentos saudáveis uma das maiores oportunidades identificadas pela So Cool.

. O conceito de “naturalmente funcional” é uma tendência e atinge todas as faixas etárias. Acresce a maior preocupação para com o planeta, procurando soluções alimentares cada vez mais sustentáveis. Se associarmos esta tendência à versatilidade dos produtos comercializados pela So Cool, identifica-se assim uma grande oportunidade de mercado.

Custos reduzidos para implementar uma unidade de produção

Uma das principais vantagens de uma análise SWOT consiste na formalização de questões que apesar de serem conhecidas, nem sempre são assumidas. O reconhecimento do ponto fraco que a So Cool apresenta relacionado com todas as questões logísticas e de armazenamento expuseram de forma óbvia que a estratégia inicial de produzir na Polónia acarreta mais desvantagens que vantagens, conforme referido anteriormente. Por outro lado, segundo um levantamento de valores realizado pela empresa, o investimento numa unidade de produção própria, adequada às necessidades da empresa, representa um investimento comportável (cerca de 75.000€) e torna-se em vantagem competitiva face à concorrência, constituindo uma estratégia para solucionar alguns dos pontos fracos identificados. Ao implementar uma pequena unidade de produção a So Cool iria reduzir significativamente os seus custos de armazenamento de matéria-prima e de produto acabado (produções efetuadas em função das necessidades/encomendas), iria reduzir os seus custos logísticos (transporte de produto acabado da Polónia para Portugal), facilitaria o planeamento das produções (quais as quantidades a produzir, em que momento e qual a tipologia de embalagens) e permitiria ter um maior controlo e acompanhamento sobre a produção e qualidade do seu produto principal, o sorvete Açáí Amazon®.

Reduzida diversificação de produtos dos principais concorrentes

Existem atualmente a operar no mercado outras marcas que comercializam sorvete de açáí, algumas presentes em grandes superfícies, quiosques ou em lojas especializadas em produtos naturais. No entanto a maioria destas marcas concorrentes centra a sua atuação exclusivamente no sorvete de açáí. Assim, a So Cool poderá aproveitar esta oportunidade como fator diferenciador da concorrência, aumentando a gama de produtos comercializados, criando uma imagem forte de empresa especializada em açáí, seus subprodutos e propostas complementares de consumo, mantendo uma forte associação à saúde e bem-estar, assim como ao desporto e *fitness*.

AMEACAS

Dependência de fornecedores específicos

A So Cool procura fornecedores de confiança, que garantam os padrões de qualidade da marca. Contudo, a dependência de fornecedores específicos ou únicos envolve riscos tanto ao nível da produção como a nível financeiro, causando constrangimentos ao nível do poder negocial bem como em termos de gestão de *stocks*. A variedade de fornecedores aumenta a segurança ao nível da disponibilidade das matérias-primas, contribui para a redução dos processos de produção e redução de custos.

Riscos associados à Internacionalização

A expansão e comercialização de produtos noutros mercados, apesar de potencialmente ser benéfica relativamente ao volume de vendas da empresa, apresenta diversos riscos, nomeadamente ao nível da legislação que pode ser muito diferente nos outros países, podendo conduzir a problemas difíceis de resolver, morosos e com custos elevados para a empresa; os riscos de crédito, de não conformidade, não pagamento ou atraso nas vendas; riscos durante o transporte ou mesmo riscos políticos que podem interferir em todos os processos da cadeia logística. Assim, torna-se fundamental que parte dos recursos humanos da empresa se adaptem e se especializem em comércio internacional, com elevados conhecimentos de legislação, da cultura e até mesmo da política dos mercados externos onde a So Cool poderá operar.

Oscilação dos preços da matéria-prima e aumento da procura a nível mundial

Com o aumento da notoriedade dos benefícios do açaí a nível mundial, a procura do fruto tem vindo a aumentar exponencialmente. Este aumento da procura associado a uma produção pouco industrializada tem vindo a contribuir para o aumento do custo do fruto. Por outro lado, o facto de existir um período de safra do fruto numa determinada altura do ano faz com que o preço do mesmo sofra grandes oscilações, podendo mesmo aumentar para mais do dobro na época entre safras.

Sazonalidade na procura

Sendo o principal produto da So Cool o sorvete de açaí, a empresa acaba por estar exposta a uma sazonalidade associada a este tipo de produtos. O facto de as vendas serem sazonais, com maior expressão no período de abril a setembro, traduz-se numa ameaça à sustentabilidade do negócio, especialmente ao nível dos fluxos de caixa da empresa e das necessidades de tesouraria. Por outro lado, devido ao longo ciclo de produção dos seus produtos (desde a compra da matéria-prima até à disponibilização do produto no armazém em Portugal decorrem no mínimo quatro meses), a empresa tem o seu maior investimento em termos financeiros no período em que as vendas são mais fracas, por forma a ter *stock* de produto acabado no período em que as vendas são mais significativas.

Perecibilidade do produto dificulta vendas *on-line*

O comércio de produtos congelados envolve riscos essencialmente durante o transporte: O aumento da temperatura ao longo do armazenamento ou transporte pode deteriorar a qualidade dos produtos ou mesmo determinar a sua inutilização, o que traria óbvias desvantagens para a imagem da empresa. É necessário garantir soluções de transporte adequadas e garantir que nos locais de venda os produtos são armazenados à temperatura correta. Por outro lado, o aumento do comércio eletrónico (vendas *on-line*) tem registado um aumento significativo na última década, afirmando-se cada vez mais como um dos canais de venda mais eficaz e com maior potencial de crescimento. A So Cool encara esta tendência de compra por parte dos consumidores como uma potencial ameaça no sentido em que o seu produto principal (sorvete de açaí) é um produto congelado que exige uma logística própria para que possa ser utilizado nas plataformas *on-line*. As empresas de entrega de produtos ao domicílio ainda não estão vocacionadas para a entrega de produtos congelados, sendo as existentes em reduzido número e com elevados custos, inviabilizando muitas vezes as vendas *on-line* com entrega ao domicílio.

A análise das Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) – SWOT - é uma ferramenta para analisar uma organização da perspetiva interna e externa com o objetivo de criar estratégias para a organização, podendo sintetizar-se numa matriz de 4 células (Teixeira, 2013).

A análise SWOT, fruto de discussão e análise do contexto interno e externo da empresa por parte da gestão, encontra-se abaixo, na figura 2.3

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Conhecimento e experiência no mercado onde atua;✓ Orientação para a internacionalização;✓ Reconhecimento da marca - Açai Amazon®;✓ Qualidade dos seus produtos.	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Elevados custos de armazenagem de produtos (frio negativo);✓ Elevados custos logísticos;✓ Não disponibilização dos seus produtos em grandes cadeias de vendas a retalho.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Aumento da procura global por alimentos saudáveis;✓ Custos reduzidos para implementar uma unidade de produção;✓ Reduzida diversificação de produtos dos principais concorrentes.	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Dependência de fornecedores específicos;✓ Riscos associados à internacionalização✓ Oscilação dos preços da matéria-prima e aumento da procura a nível mundial.✓ Sazonalidade na procura do principal produto.✓ Perecibilidade do produto dificulta vendas on-line:

Figura 2.3 – Matriz SWOT da So Cool

Importa referir que, enquanto ferramenta estratégica, a análise SWOT deve ser dinâmica e contínua. É importante comparar a situação atual com situações anteriores e atualizá-la constantemente, tendo em conta as mudanças e previsões futuras. Os fatores internos e externos que influenciam a evolução da empresa estão em constante mudança (Teixeira, 2013). Assim, é importante que a So Cool não entenda esta análise SWOT como única e definitiva, devendo calendarizar revisões sistemáticas à mesma e implementar nos seus hábitos de gestão, a revisão e atualização dos fatores agora identificados. Numa envolvente global e dinâmica como a que as empresas enfrentam hoje, torna-se ainda mais importante esta revisão uma vez que rapidamente uma análise deste género pode ficar desatualizada e, nesse caso, obsoleta.

6.4. Identificação de Fatores críticos de sucesso

Kaplan e Norton (1992) sublinham a importância de identificar os fatores críticos de sucesso (FCS), fazendo uma ligação dos indicadores à estratégia da organização. De

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

acordo com Rockart (1979, citado por Veen-Dirks & Wijn 2002) os FCS são, para qualquer negócio, o número limitado de áreas em que os resultados, se forem satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo para a organização.

No caso da So Cool, os fatores que explicam porque os clientes podem escolher a sua marca (Açaí Amazon®) face á concorrência, foram identificados na tabela abaixo e encontram-se ordenados por ordem de importância.

Tabela 2.2. - Identificação dos FCS da So Cool

FCS da So Cool, Lda	
1	Preço competitivo
2	Qualidade do produto
3	Disponibilidade do produto para entrega/ <i>Stocks</i>
4	Reputação e imagem

A sustentabilidade da So Cool assenta essencialmente na conjugação dos fatores críticos de sucesso identificados, interferindo diretamente no desempenho da empresa. A excelência e domínio destes FCS por parte da empresa irá agregar vantagens face aos concorrentes.

6.5. Definição de Objetivos estratégicos

De acordo com Pinto (2009) «um objetivo pode ser definido como a descrição concisa sobre o que a organização tem que fazer bem, tendo em vista executar a estratégia». Os objetivos estratégicos destinam-se a comunicar aos colaboradores as intenções estratégicas e operacionais da organização (Caldeira, 2010, citado por Leonte, 2017).

Consolidada que está a definição da missão, visão e valores, traduz-se agora a Visão da empresa em objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas de *performance*, tal como sumariado na Tabela 2.3.

A cada uma das perspetivas foi atribuída uma ponderação (%), de acordo com o que se considera mais importante para este tipo de negócio. Para cada uma das perspetivas, atribui-se também uma ponderação para cada um dos objetivos estratégicos, o que permitirá o cálculo do *score*.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Tabela 2.3 - Objetivos estratégicos da So Cool

Perspetiva/Ponderação	Sigla	Objetivo Estratégico	Ponderação objetivo
Financeira (20%)	PF1	Garantir a sustentabilidade da empresa	30%
	PF2	Aumento das receitas	40%
	PF3	Redução dos gastos operacionais	30%
Clientes (20%)	PC1	Aumento das exportações	40%
	PC2	Aumento da carteira de clientes	30%
	PC3	Aumento da confiança dos clientes	30%
Processos Internos (40%)	PI1	Melhoria no planeamento operacional	35%
	PI2	Lançamento de novos produtos/gamas	20%
	PI3	Otimizar a gestão de <i>stocks</i> .	35%
	PI4	Cumprir prazos de entrega	10%
Aprendizagem e desenvolvimento (20%)	PAD1	Aumentar a satisfação dos colaboradores	40%
	PAD2	Otimizar a utilização do <i>ERP</i>	30%
	PAD3	Aumentar o marketing digital e presença em plataformas de <i>e-commerce</i>	30%

De acordo com a tabela acima verifica-se que à perspetiva Financeira foi atribuída a ponderação de 20% do total de todas as perspetivas. Aqui foram identificados 3 objetivos estratégicos que, de forma global, poderão garantir a viabilidade da empresa (Kaplan & Norton, 2000). Assim, uma redução dos gastos operacionais e um aumento das receitas serão fundamentais para garantir a sustentabilidade da empresa.

A So Cool acredita que para garantir a sua consolidação no mercado, a perspetiva dos Clientes assume especial importância, pelo que a ponderação desta perspetiva é idêntica à da perspetiva financeira. De acordo com Chaowarut *et al.* (2009) a perspetiva dos clientes é a mais importante na cadeia de abastecimento de congelados, pelo que a So Cool, que comercializa na sua maioria produtos congelados, identificou como objetivo estratégico um reforço da confiança por parte dos clientes. Um reforço na confiança dos clientes fará com que estes voltem a repetir a compra e talvez mesmo trazer outros clientes que se poderão tornar clientes fiéis, aumentando sucessivamente a carteira de clientes. De referir também que um aumento da carteira de clientes dará também origem a um aumento das exportações. A execução destes objetivos permitirá também assegurar o cumprimento dos objetivos anteriormente definidos na perspetiva Financeira.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a perspetiva dos processos Internos poderá ter grande influência quer na perspetiva do cliente, quer na perspetiva financeira. Tendo isto como premissa, identificaram-se quatro objetivos estratégicos para esta perspetiva.

O planeamento operacional na So Cool assume especial relevância tendo em conta os escassos recursos da empresa e as elevadas necessidades de tesouraria que derivam da sazonalidade das suas vendas, como referido anteriormente. Otimizar a compra de matéria-prima, planear de forma mais eficaz as produções de sorvete na Polónia em termos de quantidades e variedades produzidas e tornar todo o processo logístico mais eficiente é algo que a empresa só consegue atingir se tiver um processo de planeamento rigoroso, dinâmico e eficiente. Desta forma, melhorar o planeamento operacional poderá trazer benefícios sobre a perspetiva financeira, principalmente no controlo e otimização de gastos e consequentemente na redução das despesas. Por outro lado, otimizar a gestão de *stocks*, reduzindo os tempos de armazenamento, pode ter um forte impacto na redução dos gastos operacionais garantindo ao mesmo tempo uma contínua disponibilidade de produtos sem quebras de *stocks*, garantindo assim o cumprimento dos prazos de entrega. Estes objetivos têm uma forte influência no estabelecimento de uma relação de confiança por parte dos clientes com a So Cool. Por forma a reforçar ainda mais o suporte dos objetivos da perspetiva dos clientes, considerou-se também como objetivo na perspetiva interna o lançamento de novos produtos/gamas, para ir ao encontro das necessidades específicas de cada cliente e como forma de aumentar as vendas da empresa. Espera-se desta forma garantir o suporte necessário aos objetivos da perspetiva anterior e apoiar o cumprimento dos objetivos da perspetiva financeira. Reconhecendo a especial importância que esta perspetiva tem, pelo facto de depender bastante da própria empresa, a So Cool atribuiu-lhe uma ponderação de 40%.

Da perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, vetores de resultados das perspetivas financeiras, de clientes e de processos internos consideraram-se 3 objetivos. Assim, o aumento da satisfação dos colaboradores, promover uma melhoria na utilização do ERP da empresa e o aumento dos conhecimentos em *marketing* digital e presença em plataformas de *e-commerce* são fundamentais para inovações e melhorias contínuas no interior da empresa. Estes objetivos deverão oferecer a infraestrutura necessária à obtenção dos objetivos das outras três perspetivas. A esta perspetiva alocou-se 20% de ponderação.

6.6. Mapas estratégicos

Introduzidos por Kaplan e Norton, a execução de mapas estratégicos rapidamente configurou uma abordagem popular para as organizações utilizarem no processo de formulação da estratégia. Foi imediatamente reconhecido como uma ferramenta simples, mas poderosa para descrever e formular a estratégia, utilizando para o efeito diagramas de causa e efeito (Scholey, 2005), de caráter predominantemente visual.

O mapa estratégico permite que as empresas descrevam as ligações entre os ativos intangíveis e a criação de valor, para que todos os aspetos da estratégia possam ser implementados de forma a criar valor sustentado (Kaplan & Norton, 2004). O processo de construir o mapa elenca lógica na estratégia e permite uma comunicação mais eficaz da mesma, exprimindo as inter-relações entre objetivos de forma clara.

Com base nos objetivos estratégicos previamente definidos, foi elaborado o mapa estratégico para a So Cool conforme Figura 2.4. Numa perspetiva de simplificar o mapa, evitou-se a criação de muitas relações de causa-efeito pois segundo Caldeira (2010 citado por Santos, 2014) um excesso de relações de causa-efeito pode tornar o mapa estratégico complexo e pouco comunicativo, o que reduz significativamente o entendimento do mesmo por parte de todos os membros da organização.

Conceptualização de um *Balanced Scorecard* para uma Microempresa: aplicação prática à empresa *So Cool Unipessoal, Lda.*

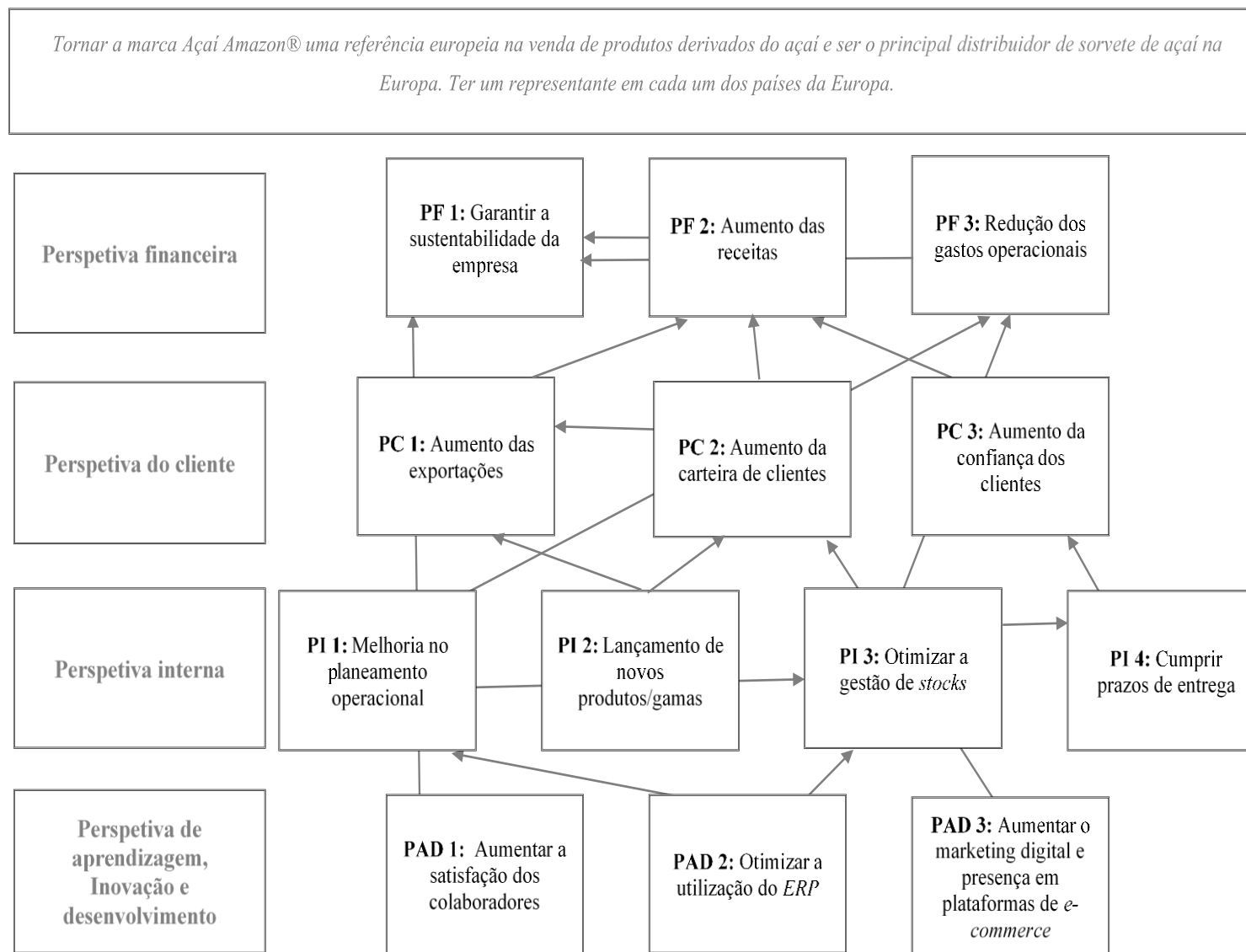


Figura 2.4 - Mapa Estratégico da So Cool

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

De acordo com o mapa estratégico apresentado verifica-se que a aposta na concretização dos objetivos apresentados na perspetiva de aprendizagem e crescimento será fundamental para garantir a sustentabilidade da empresa uma vez que esta perspetiva suporta todas as outras. Um ambiente interno saudável é essencial para que toda a equipa de trabalho esteja motivada, aumentando o foco nos objetivos, o que permite assegurar um aumento da eficiência e da eficácia. A formação é fundamental para o desenvolvimento de qualidades profissionais e até pessoais dos colaboradores. Todos os colaboradores terão de ter formação contínua em cada uma das suas áreas de intervenção, o que permite uma utilização mais eficiente dos recursos da empresa, conduzindo, naturalmente, à concretização dos objetivos da perspetiva interna. A título de exemplo: o aumento do conhecimento nas áreas digitais e formação em planeamento é fundamental considerando o modelo de negócio da So Cool. Por outro lado, uma atenção especial às expectativas de trabalho dos funcionários, principalmente em pequenas dimensões da So Cool, com reduzido número de colaboradores. Através de inquéritos a gestão terá a informação necessária para poder implementar medidas por forma a garantir a motivação dos funcionários e melhorar o ambiente interno, compreendendo primeiramente quais as suas expectativas, necessidades e ambições. Deste modo pretende-se que a So Cool crie as condições necessárias para que os principais intervenientes nos diversos processos participem na tarefa de atingir todos os restantes objetivos.

Na perspetiva interna a So Cool apostará na otimização da utilização dos sistemas de informação da empresa enquanto ferramenta essencial no apoio ao planeamento interno. Apenas com um planeamento eficiente se poderá atingir uma redução das principais despesas da empresa (aquisição de matéria-prima, produção de sorvete e logística). Com esta aposta a empresa pretende otimizar a gestão dos seus *stocks* (matéria-prima, embalagens e produto acabado), por forma a garantir o cumprimento dos prazos de entrega, reforçando a confiança dos clientes, fundamental para a sustentabilidade a médio/longo prazo. O *stock* é um ativo parado, pelo que uma otimização do *stock* é fundamental para promover a diminuição dos gastos operacionais. Pretende-se assim garantir de forma contínua a disponibilidade dos produtos para os clientes por forma a reforçar a confiança destes na So Cool, o que possibilitará um aumento das receitas da empresa.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

A So Cool considera a perspectiva do Cliente especialmente importante dado que apenas com clientes se consegue ter receitas e apenas com receitas se consegue obter resultados. Por forma a aumentar as suas receitas é fundamental para a So Cool aumentar a atual carteira de clientes. Recorrendo às plataformas digitais, a empresa irá enveredar por um esforço de marketing por forma a apoiar a prospeção e angariação de clientes e consequentemente aumentar as exportações. Só assim a empresa poderá garantir que caminha na direção certa de concretizar a sua visão de ter um distribuidor em cada um dos países da Europa. Em simultâneo, como forma de aumentar a sua carteira de clientes e as suas exportações, a So Cool pretende alargar e aumentar a sua gama de produtos. Este objetivo permitirá aumentar o volume de vendas nos clientes atuais e trazer novos clientes para a empresa. Um novo produto pode trazer um novo cliente, que no final poderá também adquirir os produtos atuais.

Sendo o objetivo último da empresa o lucro, a perspectiva Financeira nunca pode ser descurada. Assim, espera-se que alcançando os objetivos das outras perspetivas, a empresa poderá mais facilmente atingir os seus objetivos financeiros uma vez que, direta ou indiretamente, espera-se que todos os outros objetivos provoquem um efeito positivo nos objetivos financeiros. A So Cool pretende focar-se na redução dos gastos operacionais por forma a conseguir libertar mais margem em termos percentuais na realização das suas operações e em simultâneo aumentar as suas vendas por forma a aumentar essa mesma margem em termos quantitativos. Espera-se deste modo garantir a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

6.7. Indicadores, Metas e Iniciativas estratégicas

Os indicadores do BSC fundamentam-se nos objetivos e na estratégia competitiva da empresa, pelo que não só cada objetivo terá a sua estratégia definida, como terá também os indicadores para avaliar os pontos a serem melhorados por forma a atingir-se os objetivos propostos pela organização. Estabelecem-se, conforme aplicável, indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), que indicam consequências das ações que serão realizadas e os indicadores de tendência (*leading indicators*), estes por sua vez indicam os meios pelos quais se alcançará os resultados pretendidos (Francishini, 2002). Para cada um dos indicadores estabelecem-se metas, especificando-se assim o nível de desempenho desejado para cada indicador, em alinhamento com os objetivos definidos e decorrentes

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

das iniciativas estratégicas. Considerou-se a necessidade de se estabelecerem metas mensuráveis e objetivas, numa perspetiva de médio/longo prazo (3 – 5 anos).

“Um plano estratégico necessita de uma gestão coordenada de múltiplas iniciativas em toda a empresa” (Kaplan e Norton, 2008). Em paralelo com a definição de que resultados a empresa pretende atingir, definiu-se a forma como estes resultados serão atingidos, traduzindo os objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas (ações) a aplicar em cada um dos objetivos. Assim, elaborou-se uma tabela onde se incluiu também o respetivo investimento que será necessário alocar para colocar as ações em prática. As perspetivas financeira e clientes não contemplam iniciativas uma vez que os objetivos destas perspetivas serão uma consequência das ações tomadas nas restantes perspetivas.

Tabela 2.4 – Iniciativas estratégicas da So Cool

Tema mapa estratégico		Plano de ação	
Objetivo Estratégico	Descrição	Iniciativa	Orçamento
PF 1: Garantir a sustentabilidade da empresa	Aumento do valor gerado na perspetiva dos investidores		
PF 2: Aumento das receitas	Aumentar as receitas/vendas		
PF 3: Redução dos gastos operacionais	Reduzir o peso dos gastos operacionais		
PC 1: Aumento das exportações	Aumento do valor de vendas fora de Portugal		
PC 2: Aumento da carteira de clientes	Aquisição de novos clientes		
PC 3: Aumento da confiança dos clientes	Aumento da satisfação dos clientes no produto e serviço		
PI 1: Melhoria no planeamento operacional	Planear operações por forma a reduzir o tempo do ciclo de produção	Elaborar plano anual com detalhe cronológico de importações de matéria prima e produções a realizar.	- €
PI 2: Lançamento de novos produtos/gamas	Comercialização de novos produtos	Visitar 2 feiras do setor anualmente com vista a conhecer novos produtos e fornecedores. Participar anualmente numa feira do setor por forma a angariar novos distribuidores.	6 000 €
PI 3: Otimizar a gestão de <i>stocks</i> .	Melhorar a rotatividade de <i>stocks</i>	Reuniões quinzenais para analisar os relatórios de <i>stock</i> .	- €
PI 4: Cumprir prazos de entrega	Grau de cumprimento dos prazos de entrega acordados	Criar lista de fornecedores logísticos acreditados com base no histórico de cumprimento de entregas.	- €
PAD 1: Aumentar a satisfação dos colaboradores	Garantir a satisfação e motivação dos RH	Estabelecer aumentos salariais anuais, no mínimo iguais à subida do salário mínimo nacional (SMN)	2 000 €
PAD 2: Otimizar a utilização do <i>ERP</i>	Produção de informação relevante em tempo útil para a tomada de decisão	Incluir no plano de formação obrigatório, formação no <i>ERP</i> Primavera.	1 500 €
PAD 3: Aumentar o marketing digital e presença em plataformas de <i>e-commerce</i>	Domínio e participação ativa nas redes sociais e plataformas de <i>e-commerce</i>	Incluir no plano de formação obrigatório, formação em <i>Web Marketing</i> .	1 000 €

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Na Tabela 2.4 estão definidas as metas para cada indicador. Os valores das metas a atingir são meramente ilustrativas e referem-se ao ano seguinte ao da implementação do BSC. As metas dos anos subsequentes deverão ser ajustadas ao longo do tempo, conforme o desempenho de cada indicador.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Tabela 2.5. - Indicadores e respetivas metas

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição	Indicador de desempenho	Peso ind.	Fórmula de cálculo	Tipo de indicador	Unidade medida	Meta	Responsável	Periodicidade
FINANCEIRA (20%)	PF 1: Garantir a sustentabilidade da empresa	30%	Aumento do valor gerado na perpetiva dos investidores	ID 1: Rentabilidade dos capitais próprios (RCP)	100%	$RCP = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Capital Próprio}} \times 100$	Lag	%	10%	Financeiro	Anual
	PF 2: Aumento das receitas	40%	Aumentar as receitas/vendas	ID 2: Volume de negócios (VN)	100%	$\sum \text{Volume de negócios Anual}$	Lag	Euro	400 000 €	Financeiro	Anual
	PF 3: Redução dos gastos operacionais	30%	Reduzir o peso dos gastos operacionais	ID 3: Peso dos gastos operacionais (PGO)	100%	$PGO = \frac{\text{Gastos operacionais}}{\text{Volume de negócios}} \times 100$	Lag	%	60%	Financeiro	Anual
CLIENTES (20%)	PC 1: Aumento das exportações	40%	Aumento do valor de vendas fora de Portugal	ID 4: % de exportações (% Exp.)	100%	$\% \text{Exp} = \frac{\text{VN para o exterior}}{\text{VN total}} \times 100$	Lag	%	80%	Comercial	Semestral
	PC 2: Aumento da carteira de clientes	30%	Aquisição de novos clientes	ID 5: Nº novos clientes (NC)	100%	Nº novos clientes angariados no ano	Lag	Número	4	Comercial	Anual
	PC 3: Aumento da confiança dos clientes	30%	Aumento da satisfação dos clientes no produto e serviço	ID 6: Grau de satisfação clientes (GSC)	100%	$GSC = \frac{\text{Nº clientes satisfeitos}}{\text{Nº clientes com aquisições}} \times 100$	Lag	%	80%	Comercial	Semestral

Tabela 2.5. - Indicadores e respetivas metas (continuação)

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição	Indicador de desempenho	Peso ind.	Fórmula de cálculo	Tipo de indicador	Unidade medida	Meta	Responsável	Periodicidade
PROCESSOS INTERNOS (40%)	PI 1: Melhoria no planeamento operacional	35%	Planear operações por forma a reduzir o tempo do ciclo de produção	ID 7: N° de dias do ciclo de produção (NDCP)	100%	Data de entrada em armazém do produto acabado (PA) - Data de compra da MP	Lead	Dias	70	Planeamento	Cada entrada de PA no armazém em PT
	PI 2: Lançamento de novos produtos/gamas	20%	Comercialização de novos produtos	ID 8: N° de novos produtos (NP)	100%	N° de novos produtos comercializados no ano	Lead	Número	2	Comercial	Anual
	PI 3: Otimizar a gestão de stocks.	35%	Melhorar a rotatividade de stocks	ID 9: Stocks rodados (SR)	100%	$NSR = \frac{VN\ total}{Volume\ Médio\ de\ Stocks} \times 100$	Lead	Número	6	Logística	Trimestral
	PI 4: Cumprir prazos de entrega	10%	Grau de cumprimento dos prazos de entrega acordados	ID 10: Percentagem de entregas no prazo (EP)	100%	$EP = \frac{N^{\circ}\ entregas\ no\ prazo}{N^{\circ}\ total\ entregas} \times 100$	Lag	%	90%	Logística	Trimestral
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO (20%)	PAD 1: Aumentar a satisfação dos colaboradores	40%	Garantir a satisfação e motivação dos RH	ID 11: Satisfação dos colaboradores (SC)	100%	Inquérito	Lag	%	90%	Recursos Humanos	Anual
	PAD 2: Otimizar a utilização do ERP	30%	Produção de informação relevante em tempo útil para a tomada de decisão	ID 12.1: Desvio matérias primas (DMP)	40%	$DMP = \frac{Qt\ real - Qt\ em\ sistema}{Qt\ real} \times 100$	Lead	%	+ - 3%	Logística	Trimestral
				ID 12.2: Desvio matérias subsidiárias (DMS)	30%	$DMS = \frac{Qt\ real - Qt\ em\ sistema}{Qt\ real} \times 100$	Lead	%	+ - 3%	Logística	Trimestral
				ID 12.3: Desvio produtos acabados (DPA)	30%	$DPA = \frac{Qt\ real - Qt\ em\ sistema}{Qt\ real} \times 100$	Lead	%	+ - 3%	Logística	Trimestral
PAD 3: Aumentar o marketing digital e presença em plataformas de e-commerce	30%	Dominio e participação ativa nas redes sociais e plataformas de e-commerce	ID 13: Conhecimento digital: novas plataformas digitais (NPD)	100%	N° de novas plataformas e-commerce ou redes sociais utilizadas	Lead	número	2	Direção	Anual	

Perspetiva Financeira

Conforme se pode verificar na tabela acima, da perspetiva financeira foram selecionados três indicadores que, de acordo com a gestão, permitirão a longo prazo garantir a sustentabilidade da empresa: A Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP), o volume de negócios e o peso dos gastos operacionais sobre o volume de negócios.

Os gastos operacionais incluem todos os encargos que a empresa possui para assegurar o exercício da sua atividade e, como tal, possuem um impacto significativo na margem de lucro. O volume de negócios é o valor de produtos ou serviços comercializados nas operações normais de uma empresa em um período específico. Neste caso o foco será no valor e não na quantidade uma vez que a empresa acredita que uma vez atingido um determinado volume de negócios é possível obter resultados positivos. Este entendimento da gestão deriva do facto de a empresa ter uma estrutura de gastos fixos leve, consequência da sua estratégia de subcontratação da maior parte dos processos operacionais. Tendo em conta que se aplica uma margem bruta em percentagem semelhante na maior parte dos produtos comercializados, o aumento de resultados pode ser atingido por via do aumento das vendas sem incrementar os gastos fixos.

O indicador de Rentabilidade dos Capitais Próprios permite medir a rendibilidade dos capitais próprios investidos em percentagem. É considerado por vários autores como um dos mais importantes para os analistas e tem sido alvo de muitos estudos por representar a rendibilidade destinada aos sócios e acionistas, resultante dos capitais próprios investidos na empresa (Neto, 2006, citado por Soares, 2014).

$$RCP = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

O *Economic Value Added* (EVA®) ou Valor Económico Adicionado é também uma medida do desempenho financeiro de uma organização. Inicialmente elegeu-se este indicador para aferir o grau de execução do objetivo estratégico “Garantir a sustentabilidade da empresa”, no entanto, após discussão com a gestão concluiu-se que o cálculo do mesmo ia contra um dos objetivos deste trabalho, ou seja, a conceção de uma ferramenta de controlo estratégico que facilitasse o trabalho dos gestores das microempresas, adaptado à sua estrutura e recursos. Pela sua complexidade de cálculo entendeu-se que, no médio prazo, o cálculo deste indicador corria sérios riscos de ser abandonado pela gestão, o que não é desejável.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

A periodicidade escolhida para análise dos indicadores da perspetiva financeira foi anual. Embora fosse desejável ter uma periodicidade mais reduzida, por exemplo semestral, tendo em conta a sazonalidade das vendas referida anteriormente entendeu-se que seria mais prudente numa primeira fase iniciar com uma análise anual.

Perspetiva do cliente

Para a perspetiva do cliente, foram selecionados indicadores que poderão refletir o crescimento do negócio. Assim, pretende-se aumentar o nº de clientes da So Cool, sendo que este objetivo será medido através do número total de novos clientes angariados. Serão apenas contabilizados os distribuidores ou representantes uma vez que são estes os clientes alvo da empresa e que permitem continuar com o atual plano de internacionalização e atingir a visão apresentada. O aumento das exportações será medido através da proporção entre o volume de negócios para o exterior e o volume de negócios total. Por outro lado, para um efetivo reforço da confiança por parte dos clientes será necessário medir a satisfação dos clientes. Para o efeito será realizado um inquérito de satisfação relativamente ao produto e serviço por forma a aferir o grau de satisfação dos clientes.

Perspetiva dos processos internos

Nesta perspetiva, a So Cool faz uma introspeção e foca-se nos procedimentos internos que são relevantes para os fatores críticos de sucesso identificados, por forma a tornar-se mais eficiente e eficaz na forma como realiza as suas operações.

Tendo em conta o modelo de negócio da So Cool, torna-se fundamental para o sucesso da empresa um eficaz e eficiente planeamento das operações. A gestão das diversas fases do ciclo produtivo é um desafio constante para a empresa e para a gestão uma vez que quanto maior for este ciclo, maiores serão os custos associados e menor será a margem libertada pela empresa.

Assim, a gestão entendeu que uma melhoria no atual modelo de planeamento era fundamental, por forma a garantir uma redução do tempo que medeia entre a encomenda da matéria-prima no Brasil até à entrada do produto acabado no armazém em Portugal, desenvolvendo-se um indicador de desempenho para este efeito - “Nº de dias do ciclo de produção”. Por outro lado, o lançamento de novos produtos/gamas irá permitir obter

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

novos clientes por forma a aumentar as receitas da empresa. Este objetivo será medido através do “Nº de novos produtos comercializados no ano”.

Ainda na perspetiva dos processos internos, surge o objetivo de otimizar a gestão de *stocks* que irá permitir à empresa uma diminuição das suas Necessidades de Fundo de Maneio e diminuição dos gastos associados ao armazenamento e logística, garantindo sempre que não existem ruturas no fornecimento aos clientes. Para o controlo deste objetivo estratégico a empresa selecionou como indicador a rotatividade de *stocks* (inclui *stock* de matérias-primas, nomeadamente polpa de açaí, *stock* de matérias subsidiárias com especial foco nas embalagens e *stock* de produto acabado ou mercadorias).

Por outro lado, cumprir prazos de entrega é fundamental para aumentar a confiança dos clientes. O indicador correspondente a este objetivo estratégico é a percentagem de entregas realizadas dentro do prazo previsto. Não obstante a análise direta do indicador, será importante aprofundar o mesmo no sentido de perceber se eventuais atrasos foram originados por questões logísticas ou por ruturas de *stock*.

Perspetiva da aprendizagem e crescimento

A perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento tem uma influência muito significativa na *performance* da empresa. Manter a equipa motivada é primordial para um bom ambiente interno e, por outro lado, a formação assume-se como ferramenta importante para o desenvolvimento de novas aptidões, quer profissionais, quer pessoais. Sendo a So Cool uma pequena empresa com poucos trabalhadores, a desmotivação de apenas um trabalhador poderá ter um impacto significativo na *performance* da empresa. Assim a empresa irá efetuar inquéritos aos colaboradores no sentido de aferir o seu grau de satisfação, mas também numa ótica de auscultação sobre a sua perspetiva da empresa, de recolha de sugestões de melhoria, recolha de novas ideias e novos métodos de trabalho. A So Cool pretende aprender com os seus colaboradores e envolvê-los cada vez mais no processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento. Assim, a empresa pretende formar os seus colaboradores para que estejam preparados para responder de forma positiva aos novos desafios e novas funções. Esta formação será adequada a cada colaborador e integrada no plano estratégico da empresa, ou seja, numa primeira fase será direcionada para o planeamento de operações e paralelamente para as novas ferramentas digitais que existem atualmente disponíveis no mercado e que qualquer empresa deve utilizar sob pena de ser ultrapassada. A melhoria do desempenho nos canais de venda, através essencialmente do número de novos canais de vendas é importante para que os

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

produtos comercializados pela So Cool cheguem ao maior número de consumidores possível. Em simultâneo, a aposta nas redes sociais como principal ferramenta de *marketing* digital utilizada irá permitir uma maior divulgação da marca Açai Amazon® e dos restantes produtos comercializados. Para auxiliar na difícil tarefa de planear as diversas atividades que ocorrem em diversos fornecedores com geografias distintas, a empresa pretende otimizar a utilização do seu ERP de modo que este constitua um auxiliar e uma fonte de informação fiável e atualizada para apoiar a gestão nas suas decisões e suportar os processos da perspetiva interna. Como indicador desta otimização, numa primeira fase será apurado o desvio da informação constante no sistema e as informações reais no que concerne aos *stocks* da empresa, por meio de contabilização física.

6.8. Cálculo do *score* estratégico da So Cool

Considerando a ponderação dada às metas, indicadores, objetivos e perspetivas, podemos calcular o *score* da So Cool. Na tabela 2.6 apresenta-se o *score* atribuído a cada um dos indicadores, tendo em conta o valor do mesmo, para determinados intervalos previamente definidos pela gestão. Deste modo é possível obter, com base no valor real do indicador, o respetivo *score* que será utilizado para o cálculo do *score* estratégico da So Cool (tabela 2.7). Para o cálculo do *score* estratégico da So Cool, por questões de confidencialidade, utilizaram-se valores fictícios.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Tabela 2.6. - Atribuição do score por indicador

Indicador de desempenho	Valor e Score do indicador	Intervalo e Score por intervalo			
ID 1: Rentabilidade dos capitais próprios (RCP)	Valor	RCP < 8%	8% ≤ RCP ≤ 12%	12% < RCP ≤ 17%	RCP > 17%
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 2: Volume de negócios (VN)	Valor	VN < 300.000€	300.000€ ≤ VN ≤ 350.000€	350.000€ < VN ≤ 450.000€	VN > 450.000€
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 3: Peso dos gastos operacionais (PGO)	Valor	PGO < 58%	58% ≤ PGO ≤ 62%	62% < PGO ≤ 65%	PGO > 65%
	Score	110%	100%	50%	0%
ID 4: % de exportações (% Exp.)	Valor	% Exp. < 50%	50% ≤ % Exp. ≤ 70%	70% < % Exp. ≤ 90%	% Exp. > 90%
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 5: Nº novos clientes (NC)	Valor	NC < 2	2 ≤ NC ≤ 3	3 < NC ≤ 5	NC > 5
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 6: Grau de satisfação clientes (GSC)	Valor	SC < 65%	65% ≤ SC ≤ 75%	75% < SC ≤ 85%	SC > 85%
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 7: Nº de dias do ciclo de produção (NDCP)	Valor	NDCP < 60	60 ≤ NDCP ≤ 80	80 < NDCP ≤ 120	NDCP > 120
	Score	110%	100%	50%	0%
ID 8: Nº de novos produtos (NP)	Valor	NP < 1	1 ≤ NP < 2	2 ≤ NP ≤ 3	NP ≥ 4
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 9: Stocks rodados (SR)	Valor	SR < 2	2 ≤ SR ≤ 5	5 < SR ≤ 7	SR > 7
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 10: Percentagem de entregas no prazo (EP)	Valor	EP < 65%	65% ≤ EP ≤ 85%	85% < EP ≤ 95%	EP > 95%
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 11: Satisfação dos colaboradores (SC)	Valor	SC < 65%	65% ≤ SC ≤ 85%	85% < SC ≤ 95%	SC > 95%
	Score	0%	50%	100%	110%
ID 12.1: Desvio matérias primas (DMP)	Valor	-2% ≤ DMP ≤ 2%	2% < DMP ≤ 4%	4% < DMP ≤ 6%	6% < DMP
	Score	110%	100%	50%	0%
ID 12.2: Desvio matérias subsidiárias (DMS)	Valor	-2% ≤ DMS ≤ 2%	2% < DMS ≤ 4%	4% < DMS ≤ 6%	6% < DMS
	Score	110%	100%	50%	0%
ID 12.3: Desvio produtos acabados (DPA)	Valor	-2% ≤ DPA ≤ 2%	2% < DPA ≤ 4%	4% < DPA ≤ 6%	6% < DPA
	Score	110%	100%	50%	0%
ID13: Conhecimento digital: novas plataformas digitais (NPD)	Valor	NPD < 1	1 ≤ NPD < 2	2 ≤ NPD ≤ 3	NPD ≥ 4
	Score	0%	50%	100%	110%

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

Tabela 2.7. – Exemplo de cálculo do score estratégico da So Cool

(1) Perspetiva / peso	Objetivo Estratégico	(2) Peso Obj.	Indicador de desempenho	(3) Peso ind.	Valor real	Meta	(4) Score indicador (conforme tabela de scores)	(5) Score objetivo $5 = 3 \times 4$	(6) Score perspetiva $6 = \sum (5 \times 2)$	(7) Score estratégico $7 = \sum (6 \times 1)$
FINANCEIRA	20%	PF 1: Garantir a sustentabilidade e da empresa	30%	ID 1: Rentabilidade dos capitais próprios (RCP)	100%	8%	10%	50%	50%	74%
		PF 2: Aumento das receitas	40%	ID 2: Volume de negócios (VN)	100%	475 000 €	400 000 €	110%	110%	
		PF 3: Redução dos gastos operacionais	30%	ID 3: Peso dos gastos operacionais (PGO)	100%	63%	60%	50%	50%	
CLIENTES	20%	PC 1: Aumento das exportações	40%	ID 4: % de exportações (% Exp.)	100%	70%	80%	50%	50%	65%
		PC 2: Aumento da carteira de clientes	30%	ID 5: Nº novos clientes (NC)	100%	4	4	100%	100%	
		PC 3: Aumento da confiança por parte dos clientes	30%	ID 6: Grau de satisfação clientes (GSC)	100%	70%	80%	50%	50%	
PROCESSOS INTERNOS	40%	PI 1: Melhoria no planeamento operacional	35%	ID 7: Nº de dias do ciclo de produção (NDCP)	100%	95	70	50%	50%	60%
		PI 2: Lançamento de novos produtos/gamas	20%	ID 8: Nº de novos produtos (NP)	100%	3	2	100%	100%	
		PI 3: Optimizar a gestão de stocks.	35%	ID 9: Stocks rodados (SR)	100%	3	6	50%	50%	
		PI 4: Cumprir prazos de entrega	10%	ID 10: Percentagem de entregas no prazo (EP)	100%	80%	90%	50%	50%	
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	20%	PAD 1: Aumentar a satisfação dos colaboradores	40%	ID 11: Satisfação dos colaboradores (SC)	100%	86%	90%	100%	100%	96%
		PAD 2: Optimizar a utilização do ERP	30%	ID 12.1: Desvio matérias primas (DMP)	40%	5%	+ - 3%	50%	86%	
				ID 12.2: Desvio matérias subsidiárias (DMS)	30%	-1%	+ - 3%	110%		
				ID 12.3: Desvio produtos acabados (DPA)	30%	-2%	+ - 3%	110%		
PAD 3: Aumentar o marketing digital e presença em plataformas de e-commerce	30%	ID 13: Conhecimento digital: novas plataformas digitais (NPD)	100%	3	2	100%	100%			
71%										

6.9. Recomendações após a implementação do BSC

A conceitualização do BSC apresentado pressupõe atividades futuras a desenvolver pela So Cool no sentido da implementação efetiva deste modelo, sua monitorização e melhoria contínua: O BSC não poderá ser estático. Considerando o exposto até ao momento e considerando que o BSC tem impactos significativos sobre a estratégia da empresa, torna-se fundamental a existência de processos de aperfeiçoamento que conduzam a melhorias contínuas e sucessivas da metodologia.

Pese embora o facto de Kaplan e Norton (2005) sugerirem a criação de um departamento de gestão da estratégia em empresas que pretendam autonomizar esta função de suporte, dada a dimensão da So Cool, não haverá, naturalmente, lugar à criação de um departamento específico.

Será, no entanto, designado um responsável pela recolha de informação para o BSC que deverá manter a informação atualizada, preparar as reuniões de monitorização e trabalhar na adequação do BSC à empresa em potenciais ajustamentos na estratégia previamente definida pela gestão. Porém, será vital para a So Cool que a implementação do BSC conte com o empenho de todos os colaboradores.

Com a ferramenta do BSC já definida para a So Cool, o responsável pela gestão contínua da ferramenta poderá tratar os dados de acordo com os objetivos, perspetivas e estratégia da empresa utilizando a mesma para analisar a evolução dos vários indicadores. Assim, esta informação poderá ser comunicada de maneira simples, mas eficiente, aos colaboradores e à gestão, complementando com tabelas e gráficos para uma melhor interpretação da evolução do desempenho da empresa e do cumprimento das metas estabelecidas.

Prevê-se que a falta de recursos humanos poderá constituir uma barreira na So Cool: a gestão do tempo na implementação e validação do mesmo poderá também constituir uma barreira.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

7. Conclusões

O presente trabalho teve como principal objetivo a concetualização de um BSC para a So Cool, uma microempresa do setor alimentar, e, paralelamente, demonstrar que é possível adaptar e aplicar ferramentas avançadas de gestão estratégica a microempresas, de dimensão e recursos reduzidos, enfatizando a importância da ferramenta na difícil tarefa dos gestores, contribuindo para facilitar e profissionalizar essa gestão.

Apesar de exigente e morosa a tarefa de concetualização de um BSC, verificou-se que todo o trabalho envolvido nas diversas fases do processo acarretou benefícios para a empresa, identificando-se desde logo problemas tão básicos como diferentes visões dentro da própria empresa, algo que, antes deste projeto, não era perceptível por parte da gestão. Por outro lado, o facto de a gestão ser proposta a formalizar estratégias, ideias, objetivos, métricas e ações que levem ao seu cumprimento, resultou num trabalho de introspeção interna e de análise global da empresa que só por si justificaria este projeto.

Verificou-se que, no caso específico da So Cool, com a implementação do BSC, define-se um novo modelo de gestão que permite à empresa delinear claramente os seus objetivos e atua como agente facilitador do cumprimento dos mesmos, com definição clara das atividades necessárias ao atingir dos resultados almejados. Com esta ferramenta poder-se-á avaliar de forma contínua e rápida a execução da estratégia delineada e aplicar, sempre que necessário, medidas que permitam o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. A utilização de um BSC desalinhado com a estratégia da empresa poderá ser tão ou mais negativo como a não existência de um. Prevê-se que com a utilização desta ferramenta a So Cool possa alterar o atual modelo de gestão baseado em dados financeiros históricos e transite para um sistema que permita uma perspetiva global do negócio, observando o passado (perspetiva financeira) mas também o presente (satisfação do cliente e processos internos) e o futuro da empresa (inovação e aprendizagem contínua). Só assim, poder-se-á garantir a sustentabilidade da So Cool a médio e longo prazo. Naturalmente que o sucesso da implementação deste projeto está intimamente relacionado com o comprometimento da gestão e o envolvimento de todos os colaboradores da So Cool.

8. Limitações

A principal limitação encontrada ao longo deste trabalho prende-se com o facto de a conceitualização de um BSC pela primeira vez exigir tempo e dedicação por parte dos gestores. Um dos principais objetivos na utilização desta ferramenta é fornecer de uma forma rápida e concisa informação sobre a empresa, assente na premissa que os gestores de microempresas apresentam uma disponibilidade reduzida para dedicar a estas matérias. No entanto, a primeira abordagem a uma ferramenta deste género exige tempo, dedicação e reflexão, fatores essenciais que nem sempre existem neste tipo de organizações, onde os seus gestores estão focados na resolução dos problemas atuais e diários, muitas vezes lutando para sobreviver. Apesar de a contratação de consultores externos poder ajudar a minimizar esta limitação é necessário ajustar e formatar o BSC à realidade da empresa e às reais necessidades de informação da gestão, algo que só se pode atingir com o envolvimento dos gestores e restante organização.

Constatou-se ainda que, numa primeira abordagem a uma ferramenta deste género, é fácil entrar num processo de espiral da qual é difícil sair a partir do momento que se torna evidente a total interligação dos diversos processos da empresa e das relações de dependência que os objetivos demonstram ter entre si, nomeadamente ao elaborar o mapa estratégico da empresa. Devido ao facto de a gestão dedicar algum tempo a fazer uma introspeção profunda aos vários elementos que fazem parte da vida da empresa, é natural que surjam vários problemas que podiam estar ou não identificados. No entanto na elaboração do BSC a gestão terá que se focar nas questões mais importantes, priorizando as suas atividades, tendo consciência de que não irá resolver todos os problemas em simultâneo. Assim, uma hierarquização dos objetivos é algo que pode ajudar uma empresa como a So Cool a ultrapassar esta questão.

O acompanhamento da evolução do BSC na So Cool não estava no âmbito deste projeto pelo que será fundamental para a empresa analisar a implementação e evolução do mesmo ao longo do tempo, recorrendo à metodologia do ciclo de gestão por forma a manter o sistema atualizado e, acima de tudo, útil. Com a evolução do negócio é normal o surgimento de novas estratégias, novos produtos, novos objetivos e conseqüentemente novas necessidades de informação. Assim, a So Cool deverá calendarizar reuniões de discussão da estratégia e de avaliação sistemática da adequabilidade do sistema em cada momento, por forma a rever e avaliar a pertinência dos objetivos e indicadores que estão a ser utilizados.

9. Oportunidades de investigação futura

O projeto apresentado foi desenvolvido no âmbito de uma microempresa do setor da distribuição de produtos alimentares pelo que se considera interessante, no futuro, a aplicação desta metodologia a outras microempresas que operem noutros setores de atividade, o que possibilitará a confirmação da convicção de que esta ferramenta pode e deve ser aplicada em microempresas, com impacto direto na sua *performance*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P. & Cunha, J. (n.d.). The implementation of Balanced Scorecard in small firms: insights from a case study. *University of Minho*.
- Aibar, C. (2003). Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral. *Auditoría Pública*, n. 30, 14-23.
- Andersen, H., Cobbold, I. & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *2GC Active Management*.
- Azeitão, J. & Roberto, J. (2009). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120. 57-68
- Basuony, M. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and DMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3, 14-22. doi: 10.5430/afr.v3n2p14
- Bloom, N.; Sadun, R. & Reenen, J. (2012). The Radical Beauty of Three Simple Management Practices. *Harvard Business Review*.
- Chaowarut, W., Wanitwattanakosol, J., & Sopadang, A. (2009). A framework for performance measurement of supply chains in frozen food industries. *Thai Researchers Consortium of Value Chain Management and Logistics Conference*, 98-108.
- Francischini, G. (2002). Balanced Scorecard: Integrando estratégia e medidas de desempenho. *Conectivo*, 50, 8-9.
- Comissão Europeia (2015). *Guia do Utilizador relativo à definição de PME*. URL: http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC_1
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. *Revista de Antiguos Alumnos*, v. 75, 34-42.
- Ferreira, L. (2019). Portugal é o segundo país da UE onde as pequenas empresas têm maior peso. Acedido a 13 de Março de 2020, disponível em <https://eco.sapo.pt/2019/11/25/portugal-e-o-segundo-pais-da-ue-onde-as-pequenas-empresas-tem-maior-peso/>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2019). Pequenas e médias empresas em % do total de empresa. Acedido a 03 de Janeiro de 2021, disponível em <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+percentage+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859>
- Graner, L. (1991). *De la contabilidad de costes al tableau de bord*. Barcelona: Marcombo - Boixareu Editores.
- Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International journal of productivity and performance management*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)? Acedido a 12 de Janeiro de 2020, disponível em - https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt.
- Jornal de Negócios. (2019). PME 2019 O tecido empresarial português. Acedido a 7 de Abril de 2020, disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/pme-2019/detalhe/o-tecido-empresarial-portugues>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, Oct, 72-80.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Fev. 172-180.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*. Sep-Oct.

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*. Jan-Feb, 53-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Jan-Fev.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). Having Trouble with your strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*. Sep-Oct.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 15, 147-160.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). How strategy maps frame an organization's objectives. *Financial Executive*, 20, 40-45.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Lisboa: Actual Editora.
- Kasperskaya, Y. & Tayles, M. (2008). Causal performance measurement models: myth or reality?. *Annual congress of the EAA*, 31, 23-25.
- Leonte, S., Santos, P. & Pinho, C. (2017). Estudo para a implementação do Balanced Scorecard no Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental. Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/321034789_Estudo_para_a_implementacao_do_Balanced_Scorecard_no_Centro_Hospitalar_de_Lisboa_Ocidental
- Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*, 15, 129-148. doi: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>.
- Mata, C., Seabra, F. & Rodrigues, J. (2007). Tableau de bord da relação da empresa com as partes interessadas: uma aplicação em âmbito industrial. *Congresso internacional de custos*, X, 13-15.
- Möller, A., & Schaltegger, S. (2005). The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73-83.
- Monte, A. & Fontenete, C. (2012). Balanced Scorecard in SMEs – A proposal for Small Gas Stations in Portugal. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6, 06-29.
- Niven, R. (2014). *Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution*. Wiley Corporate.
- Pezet, A. (2009). The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, v. 19, n. 2, 103-125.
- Quesado, P., Lima Rodrigues, L. & Aibar Guzmán, B. (2012). O tableau de bord e o balanced scorecard : uma análise comparativa. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4, 128-150. doi: 10.5380/rcc.v4i2.28110.
- Rompho, N. (2011). Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6, 39-46, doi: 10.5539/ijbm.v6n11p39
- Santos, D. (2014). Balanced scorecard: Contributos para a implementação na Administração Local. *ISEC*. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8602/1/Tese_ISEC_Fernanda%20Santos_Jul%202014_Final.pdf
- Santos, M. & Fidalgo, E. (2005). El balanced scorecard o cuadro de mando integral y el cuadro de mando tradicional: principales diferencias. *Técnica Contable*, 673, 13-17.
- Scholey, C. (2005). Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. *Journal of Business Strategy*, 26(3), 12-19.
- Silva, G. & Silva, J. (2020). *Estratégia: o poder da gestão estratégica para identificar, explorar e resolver problemas*. Actual Editora. Disponível em:

Conceptualização de um Balanced Scorecard para uma Microempresa: aplicação prática à empresa So Cool Unipessoal, Lda.

<https://www.almedina.net/estrat-gia-o-poder-da-gest-o-estrat-gica-para-identificar-explorar-e-resolver-problemas-1585901379.html>. ISBN: 9789896945138

Soares, A. (2014). EVA - (Economic Value Added) vs indicadores financeiros tradicionais. *Universidade de Coimbra*. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27357/1/O%20EVA-Economic%20Value%20Added.pdf>

Texeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Ed.3. Lisboa: Escolar Editora

Travaille, D. & Marsal, C. (2007). Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion: à propos de deux cas. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13, 75-96.

Veen-Dirks, P., & Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long range planning*, 35(4), 407-427.

Yao, P. (2008). Important Contemporary Development in Managements Accounting. *School of Economic & Management of Nanjing Forestry University*. doi: 978-1-4244-2108-4/08/\$25.00

Zeng, K. & Luo, X. (2013). The balanced scorecard in China: Does it work?. *Business Horizons*. 56, 611-620. doi: 10.1016/j.bushor.2013.06.001.