



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA**

PROJECTO – ESTUDO DE CASO

O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E DE MELHORIA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NUMA PME – O CASO DA ENKROTT CENTRO

JOÃO PEDRO FERREIRA FALCÃO DE SOUSA

PROJETO REALIZADO NO MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL COM A
ORIENTAÇÃO DE:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO PAULO DE MOURA MARTINS COELHO MARQUES

JULHO / 2014

**O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA E DE MELHORIA DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL NUMA PME –
O CASO DA ENKROTT CENTRO**

JOÃO PEDRO FERREIRA FALCÃO DE SOUSA

PROJETO REALIZADO NO MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL COM A
ORIENTAÇÃO DE:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO PAULO DE MOURA MARTINS COELHO MARQUES

JULHO / 2014

RESUMO

O presente projeto tem como objetivo a implementação do *Balanced Scorecard* numa PME portuguesa, com vista a contribuir para a melhoria do seu desempenho organizacional, consolidar os procedimentos internos e criar boas práticas de acompanhamento e controlo sistemático da evolução do negócio. O estudo baseou-se na metodologia de Kaplan e Norton, tendo o trabalho sido iniciado com uma análise do ambiente externo e interno, passando pela formulação estratégica, incluindo a definição dos temas e dos objetivos estratégicos, a construção do Mapa da estratégia, a definição de indicadores de desempenho e a promoção de iniciativas estratégicas. A metodologia usada consistiu no Estudo de caso, de natureza Qualitativa, sendo a construção prática sustentada por entrevistas individuais, observações do autor e exercícios de *brainstorming* entre os principais colaboradores da empresa. Os resultados permitiram definir o posicionamento competitivo, os seus clientes-alvo e delinear uma estratégia de médio e longo prazo suportada na otimização de recursos e na fidelização de clientes, traduzida no mapa da estratégia. A ferramenta aplicada revelou-se adequada dado que, partindo dos temas estratégicos referidos, permitiu criar um bom alinhamento entre os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho das quatro perspetivas e as iniciativas propostas.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard* / Estratégia / PME

ABSTRACT

This project aims at the implementation of the Balanced Scorecard in Portuguese SMEs, in order to contribute to the improvement of organizational performance, strengthen internal procedures and create best practices for monitoring and systematic control of the business evolution. The study was based on the method of Kaplan and Norton, and the work was started with an analysis of the external and internal environment, through strategy formulation, including the definition of themes and strategic objectives, building the strategy map, the definition performance indicators and promoting strategic initiatives. The methodology used consisted in Case Study, Qualitative nature, being the practical construction supported by interviews, observations of the author and brainstorming exercises between key company employees. The results allowed to define competitive positioning, target customers and outline a strategy for medium and long term supported on resource optimization and customer loyalty, reflected in the strategy map. Based on the strategic themes outlined, the applied tool has proved adequate and has brought a good alignment between strategic objectives, performance indicators of the four perspectives and proposed initiatives.

KEYWORDS: *Balanced Scorecard / Strategy / SME*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de várias formas, contribuíram para a execução deste trabalho.

De forma ainda mais especial,

Ao Engenheiro Jorge Marques e ao Pedro Costa pelas ideias trabalhadas em conjunto.

Ao Doutor João Paulo Marques pelos ensinamentos e sugestões sempre pertinentes.

À minha Tia e Madrinha, pela disponibilidade.

Aos meus Pais, por toda a ajuda e incentivo.

À Joãozinho, minha mulher, por TUDO.

Ao Pedro, pelo tempo que “nos” roubei, dedico este trabalho.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	1
ABSTRACT.....	2
AGRADECIMENTOS	3
ÍNDICE GERAL	4
ÍNDICE DE TABELAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
LISTA DE ANEXOS	8
NOMENCLATURA	9
1. INTRODUÇÃO	10
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO (REVISÃO BIBLIOGRÁFICA) - BSC	13
2.1. BSC SEGUNDO KAPLAN E NORTON	14
2.1.1. AS QUATRO PERSPETIVAS	14
2.1.2. BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	16
2.1.3. O MAPA DA ESTRATÉGIA E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	19
2.1.4 BSC: DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO A SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO	20
2.2. NOVAS PERSPETIVAS EMERGENTES.....	23
2.3. CRÍTICAS AO BSC.....	24
2.4. O BALANCED SCORECARD NAS PME'S.....	25
2.4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS PME'S.....	25
2.4.2. IMPLEMENTAÇÃO – VANTAGENS E DIFICULDADES.....	26
3. METODOLOGIA.....	32
3.1. OBJETIVO PRINCIPAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	32
3.2. METODOLOGIA UTILIZADA.....	33
3.3. DADOS EMPÍRICOS – RECOLHA E ANÁLISE	33
4. ESTUDO DE CASO – ENKROTT CENTRO, LDA.....	35
4.1. INTRODUÇÃO AO SECTOR DO TRATAMENTO DE ÁGUA	35
4.2. A EMPRESA ENKROTT CENTRO	35
4.2.1. INDICADORES FINANCEIROS	37
4.2.2. SITUAÇÃO ATUAL E SITUAÇÃO DESEJADA	37

4.3. CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	38
4.3.1. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	39
4.3.1.1. MISSÃO, VALORES E VISÃO	40
4.3.1.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA	40
4.3.1.2.1. Análise do macro ambiente: PESTEL.....	41
4.3.1.2.2. Análise do micro ambiente: 5 forças de Porter	42
4.3.1.2.3. Fatores críticos de sucesso (FCS).....	44
4.3.1.3. ANÁLISE INTERNA	45
4.3.1.3.1. Cadeia de valor	45
4.3.1.3.2. Recursos e capacidades	47
4.3.1.4. ANÁLISE SWOT FINAL	50
4.3.1.5. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA PRODUTOS-MERCADOS	51
4.3.1.5.1. Mercados e Clientes-alvo	51
4.3.2. TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM AÇÃO	55
4.3.2.1. Temas estratégicos e Objetivos estratégicos	55
4.3.2.2. Mapa da Estratégia.....	57
4.3.2.3. O Balanced Scorecard	59
4.3.3. PLANOS OPERACIONAIS E ORÇAMENTAÇÃO	62
5. CONCLUSÃO.....	64
6. BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXO I - QUESTIONÁRIO À GESTÃO DE TOPO DA EMPRESA.....	73
ANEXO II - QUESTIONÁRIO AO GESTOR DO SGQ	74
ANEXO III – ANÁLISE ABC (PROVENIENTE DO PROGRAMA DE FATURAÇÃO).....	75
ANEXO IV – QUESTIONÁRIO A CLIENTES	76
ANEXO V - LISTAGEM DE FATORES CRÍTICOS, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	77
ANEXO VI – FICHA DE MISSÃO	78
ANEXO VII – FICHA DE MISSÃO (REGISTO PARA A ATIVIDADE COMERCIAL)	80

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores críticos de sucesso na implementação do BSC	30
Tabela 2 – Dados da empresa.....	36
Tabela 3 – Indicadores de desempenho financeiro da empresa.....	37
Tabela 4- Análise PESTEL ao macro ambiente envolvente da empresa.....	41
Tabela 5 – Modelo das cinco forças de Porter	43
Tabela 6 – Fatores Críticos de Sucesso do setor do tratamento de água	44
Tabela 7 - Análise de Barney.....	49
Tabela 8 – Análise SWOT	50
Tabela 9 – Percentagem das áreas de negócio da empresa	53
Tabela 10 – Indicadores de desempenho (base 12 meses)	60
Tabela 11 – Objetivos Estratégicos e Iniciativas estratégicas / Ações de melhoria .	63
Tabela 12 – Toolkit de ferramentas estratégicas	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - As quatro perspetivas do Balanced Scorecard	15
Figura 2 – Processos de gestão estratégica do BSC	18
Figura 3 – Mapa da Estratégia do BSC	20
Figura 4 - Ciclo fechado do Sistema Integrado de gestão	22
Figura 5 – Agentes intervenientes no mercado onde a empresa se insere	46
Figura 6 – Etapas da oportunidade de negócio da empresa.....	46
Figura 7 – Mapa da Estratégia	58

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO À GESTÃO DE TOPO DA EMPRESA.....	73
ANEXO II - QUESTIONÁRIO AO GESTOR DO SGQ	74
ANEXO III – ANÁLISE ABC (PROVENIENTE DO PROGRAMA DE FATURAÇÃO).....	75
ANEXO IV – QUESTIONÁRIO A CLIENTES	76
ANEXO V - LISTAGEM DE FATORES CRÍTICOS, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	77
ANEXO VI – FICHA DE MISSÃO	78
ANEXO VII – FICHA DE MISSÃO (REGISTO PARA A ATIVIDADE COMERCIAL)	80

NOMENCLATURA

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EC	ENKROTT CENTRO
ETA	Estação de Tratamento de água
GE	Grande Empresa
PESTEL	Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental, Legal
PME	Pequena e Média Empresa
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
STA	Sistema de Tratamento de Água
SWOT	Análise das Oportunidades/Ameaças e Forças/Fraquezas

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica atual dos mercados é distinta daquela que era há umas décadas atrás. A imprevisibilidade do contexto externo promove o pensamento estratégico de médio e longo prazo nas empresas. No caso particular das Pequenas e Médias Empresas (PME's), a gestão estratégica ainda está longe de ser uma prática comum e o foco central do funcionamento de toda a estrutura - Basuony (2014). Mesmo que exista de uma forma tácita, o pensamento estratégico da gestão de topo acaba, quase sempre, por não estar plasmado em nenhum documento estratégico que seja o fio condutor da atuação operacional diária. A declaração da Visão, decorrente da implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) nas PME's, poderia ser um bom ponto de partida, mas, em muitos casos, acaba por não ser mais do que um inconsequente processo de intenção, uma vez que os processos de controlo e avaliação da gestão estratégica são praticamente inexistentes nas PME's.

A empresa em estudo neste trabalho – ENKROTT CENTRO Lda – é uma PME do sector do tratamento de águas. Inserida num grupo empresarial forte, está certificada segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 e, tal como a maioria das PME's, não tinha uma declaração estratégica escrita, explícita e bem definida. Na reestruturação do seu SGQ em 2008, quando da transição da norma, deixou mesmo de ter uma Missão e uma Visão concretas para ter uma Política da Qualidade generalista. Para além disso, a gestão de topo não possui nenhuma ferramenta que lhe permita avaliar de forma sistemática o desempenho operacional da sua estrutura através da análise de indicadores críticos para a atividade. E os poucos indicadores existentes nem sempre demonstram trazer valor acrescentado para a gestão executiva.

Em 2012, consequência dos resultados operacionais de 2011, começou a equacionar-se a otimização de alguns processos que, manifestamente, careciam de ajustes. Mas a reduzida estrutura não permitia que as questões estratégicas se sobrepusessem à gestão diária. No entanto, em 2013, depois da empresa recuperar os resultados de 2011, foi proposto à gestão de topo a realização deste trabalho no âmbito de um projeto de Mestrado, o que foi desde logo muito bem acolhido. Assim, definiu-se a implementação de sistema de gestão estratégico e de melhoria de desempenho, tendo a escolha recaído sobre o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC, como ferramenta de gestão, permite desenhar uma estratégia com base em pressupostos internos e externos da empresa. Posteriormente, depois de implementado, permite monitorizar e avaliar o desempenho organizacional do traçado definido.

O conceito de *Balanced Scorecard* surge no início dos anos 90 num artigo de Robert Kaplan e David Norton (1992). Criado originalmente como um mapa de indicadores para avaliação de desempenho que permitia integrar outros indicadores que não apenas os tradicionais financeiros (indicadores relacionados com os clientes, com os processos internos e com um ciclo de aprendizagem e crescimento), rapidamente evoluiu para uma poderosa ferramenta estratégica, capaz de efetuar a ligação entre a estratégia de longo prazo definida pela gestão de topo e as tarefas operacionais diárias.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é a implementação de uma ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho organizacional numa PME - a empresa ENKROTT CENTRO. Pretende-se com este trabalho alavancar a organização interna da empresa em estudo, otimizando processos internos de trabalho e racionalizando os seus recursos humanos e materiais. No final, a empresa deverá ser capaz de repercutir nos seus clientes o ganho de valor operacional adquirido neste projeto e promover, de forma mais eficiente, uma prestação de serviço de maior qualidade.

Na prossecução do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos, como etapas intermédias até à conclusão do trabalho:

- Revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard*;
- Síntese de estudos sobre os benefícios e resultados da aplicação do BSC em PME's;
- Análise estratégica à ENKROTT CENTRO;
- Formulação estratégica, segundo o modelo de Kaplan e Norton, incluindo a definição dos temas e dos objetivos estratégicos, a realização do Mapa da estratégia, a criação de indicadores de desempenho e a promoção de iniciativas estratégicas e correspondente orçamentação, segundo as quatro perspetivas do BSC.

As questões de investigação formuladas para este estudo de caso e às quais se pretende dar resposta no final do trabalho, são as seguintes:

- Como implementar um modelo do BSC na empresa ENKROTT CENTRO?
- Qual o impacto da implementação do BSC na estrutura e no desempenho organizacional da ENKROTT CENTRO?
- Além da eficácia no alcance dos resultados financeiros, que outros benefícios poderão advir da implementação do BSC na ENKROTT CENTRO?

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos principais. No primeiro, de introdução, é apresentado o objetivo geral do projeto e caracterizado o trabalho proposto. É ainda feito um pequeno enquadramento ao tema, à empresa e à gestão estratégica nas PME's. No segundo capítulo faz-se uma revisão da literatura, dividida em dois aspetos principais: a evolução do BSC segundo os critérios de Kaplan e Norton e sua implementação em PME's. No terceiro capítulo são apresentados os objetivos específicos e as questões de investigação do trabalho e é descrita a metodologia utilizada neste Estudo de caso. O quarto capítulo é eminentemente prático, relatando a construção do BSC, baseada nas etapas definidas por Kaplan e Norton (2008): análise externa e interna à empresa, definição de temas e objetivos estratégicos, realização do Mapa da estratégia, escolha de indicadores de desempenho e promoção de iniciativas estratégicas. No quinto e último capítulo é feita uma pequena síntese do trabalho, apresentadas as principais conclusões, comprovada a realização dos objetivos específicos e respondidas as questões de investigação formuladas. São ainda relatadas as principais dificuldades e limitações na realização deste trabalho.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO (REVISÃO BIBLIOGRÁFICA) - BSC

Os sistemas de gestão tradicionais não têm capacidade de vincular as estratégias de longo prazo de uma organização às suas ações operacionais. Muitos dos sistemas de monitorização nas organizações continuam a ser construídos à volta de indicadores e metas financeiras de curto prazo, cuja relação com os objetivos estratégicos é muito ténue. Os indicadores financeiros são fundamentais porque ilustram os resultados, mas a sua análise em exclusivo é insuficiente, não permitindo obter uma visão completa do percurso e induzindo comportamentos de gestão muito focados no imediato, em detrimento de ações que se traduzem em melhores resultados a médio/longo prazo.

Neste contexto económico, torna-se imprescindível a definição de uma orientação estratégica clara nas organizações. Sendo a estratégia a receita para o sucesso, potenciando as vantagens competitivas de uma organização para conseguir uma diferenciação face à concorrência, a organização deve concentrar-se totalmente na sua execução, alinhando todos os seus recursos na concretização dos objetivos definidos. No entanto, a execução da estratégia nem sempre é tão simples. Pelo contrário, a sua complexidade, levou Charan (1999) a concluir que muitos gestores de topo falham precisamente por não conseguirem executar corretamente a estratégia delineada e não por criarem formulações estratégicas erráticas, ou seja, pela dificuldade em traduzir ideias em ações operacionais. Para além disso, tão importante como a definição e a execução da estratégia é a avaliação sistemática da prossecução dessa estratégia. Ou seja, objetivamente a avaliação do desempenho é, atualmente, fundamental na atividade de gestão empresarial, proporcionando a informação necessária para uma correta tomada de decisão da aplicação dos recursos disponíveis. São todos estes factos que estão na origem do aparecimento de várias ferramentas de gestão.

Em 1992 surge o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), apresentado no artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*” da revista *Harvard Business Review*. Na edição do seu 75º aniversário, a mesma revista considera-o um dos 15 conceitos de gestão mais importantes e revolucionários que lançou através de um artigo. Segundo o estudo publicado pela Bain & Company em 2013 sobre a utilização das 25 principais ferramentas de gestão, é referido que as Grandes Empresas (GE’s) utilizam mais as ferramentas de gestão do que as Pequenas e Médias Empresas (PME’s). Por seu lado, o *Balanced Scorecard* está no 5º lugar das preferências com um grau de satisfação elevado para os padrões selecionados e ainda com uma taxa prevista de crescimento de 35% para 2013.

2.1. BSC SEGUNDO KAPLAN E NORTON

“What you measure is what you get”, O que medimos é aquilo que obtemos, é a expressão inicial do artigo e ficou como referência do BSC.

2.1.1. AS QUATRO PERSPETIVAS

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que fornece à Gestão de topo o acesso a um conjunto de indicadores que permitem avaliar, em cada momento, o desempenho da organização e ter uma percepção do grau de cumprimento da estratégia definida. Através desta avaliação, podem ser empreendidas ações corretivas e/ou preventivas que permitam antecipar eventuais desvios relativamente aos objetivos definidos. Para isso não basta avaliar o desempenho financeiro, é necessário ter em conta aspetos não-financeiros, igualmente importantes na avaliação do desempenho e na sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações.

Kaplan e Norton (2004a) referem precisamente que os ativos intangíveis emergiram como consequência de um crescente reconhecimento de que determinados fatores podem ter um grande impacto na criação de valor de uma organização. Os ativos intangíveis, tais como as competências dos colaboradores, as tecnologias de Informação (TI) ou a cultura organizacional contribuem mais para a valorização de uma organização do que os ativos tangíveis, dado que são difíceis de imitar pelos concorrentes, criando assim vantagens competitivas sustentáveis. Os investimentos na formação dos recursos humanos e nas TI's, integrando e alinhando-os com a estratégia corporativa, são decisivos no aproveitamento máximo todo o potencial associado. Os capitais humano, organizacional e de informação são essenciais na implementação de qualquer estratégia.

Além da tradicional perspectiva financeira de análise, o BSC complementa os critérios de análise não-financeiros, sob três perspetivas adicionais: Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Estas três outras perspetivas permitem às organizações acompanhar os resultados financeiros enquanto monitoriza simultaneamente a evolução da sua estratégia, fundamental para o crescimento futuro. O *Balanced Scorecard* não substitui os indicadores financeiros, complementa-os, permitindo que a gestão de topo analise a empresa simultaneamente sob quatro perspetivas (Figura 1).

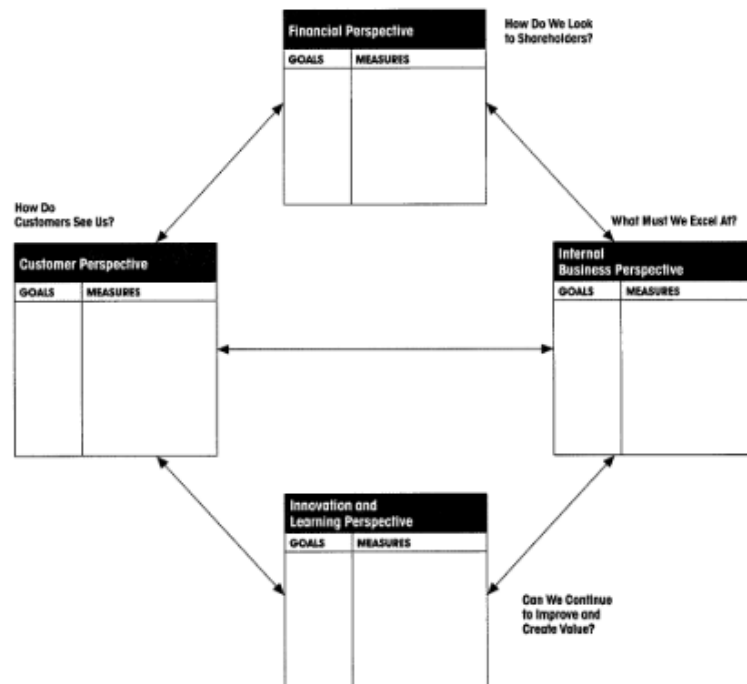


Figura 1 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

FORTE: KAPLAN E NORTON (1992)

PERSPETIVA FINANCEIRA

Esta perspectiva está diretamente ligada à forma como as organizações vêem os acionistas. As principais preocupações são de natureza financeira, na expectativa da rentabilidade dos investimentos efetuados. Os indicadores financeiros medem essencialmente a rentabilidade, o crescimento e o valor gerado para o acionista, numa perspectiva exclusivamente financeira. No entanto, segundo Kaplan e Norton (1996b), a escolha dos indicadores financeiros deve estar alinhada com a fase do ciclo de vida da atividade da organização (crescimento, maturidade ou declínio), podendo em determinados momentos serem escolhidos uns em detrimento de outros.

PERSPETIVA DOS CLIENTES

Esta perspectiva determina a forma como a organização pretende ser vista pelos seus clientes. Sendo os clientes uma das prioridades principais das organizações, torna-se de fulcral importância a escolha dos cliente-alvo para cada organização.

PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Esta perspetiva centra-se nos processos críticos internos, onde a organização deve ter um desempenho de excelência. Para isso é necessário procurar e otimizar as atividades que criem valor para o cliente e eliminar as que só produzam custos sem gerar valor. Kaplan e Norton (1996b) identificam três processos internos principais:

- Processo de Inovação: fase de deteção e análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e desenvolvimento de soluções.
- Processo operacional: começa na encomenda do cliente e termina na entrega.
- Serviço pós-venda: serviço de apoio ao cliente.

PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Esta perspetiva analisa os recursos e capacidades que as organizações necessitam, para poderem crescer e desenvolver-se a longo prazo. A competitividade do mercado a nível global obriga-as a investirem na melhoria contínua dos seus produtos e processos e na sua capacidade de inovação. A criação de novos produtos e a melhoria dos processos de produção permitem que a empresa consiga criar valor adicional para o cliente. No entanto, o foco desta perspetiva deve ser tanto nas infraestruturas como no capital humano da empresa. Os recursos humanos são cada vez mais o fator diferenciador entre organizações, contribuindo de forma decisiva para a melhoria do desempenho junto dos clientes. Segundo Kaplan e Norton (1996b), a satisfação, a manutenção e a produtividade dos colaboradores são indicadores fundamentais, tendo por base aspetos como a formação, a motivação e o alinhamento com a estratégia da organização. Assim, esta perspetiva pode passar pelas pessoas e pela sua competência e motivação, pelos equipamentos e máquinas disponíveis, pelos sistemas de informação e comunicação, pelas instalações e pela cultura organizacional da Organização.

2.1.2. BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Desde a sua origem, o BSC tem sido alvo de evoluções e transformações. Os próprios autores, muito rapidamente, evoluíram o conceito no sentido de transformar o BSC numa ferramenta de gestão estratégica, através dos artigos de 1996 *“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”* e em *“Linking the Balanced Scorecard to strategy”*. Para além de um simples modelo de avaliação de desempenho suportado nas diferentes perspetivas abordadas, o BSC evoluiu como instrumento de gestão estratégica,

colocando a estratégia como foco principal dos gestores. Para fazer a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais de curto prazo, Kaplan e Norton (1996) introduzem o recurso a quatro processos de gestão estratégica que contribuem para fazer a ponte entre os referidos objetivos estratégicos de longo prazo e as ações da gestão corrente (Figura 2).

PROCESSO I – TRADUÇÃO DA VISÃO

Este primeiro processo permite que a gestão de topo encontre um consenso em torno da Visão e da Estratégia da organização e clarifique o sentido da declaração estratégica e a traduza em termos mensuráveis pelos colaboradores que a concretizem. Este processo permite eliminar o fosso, que por vezes existe, entre as declarações estratégicas e a tomada de ações apropriadas que contribuem para a sua concretização. Para que os colaboradores possam agir de acordo com a Visão e a Estratégia, essa tradução deve ser expressa como um conjunto integrado de objetivos e medidas concretas, que descrevam as linhas orientadoras de longo prazo.

PROCESSO II – COMUNICAÇÃO E VINCULAÇÃO

O segundo processo permite aos gestores comunicar a sua estratégia a toda organização e vinculá-la a objetivos sectoriais e individuais. O BSC permite garantir que todos os níveis da organização entendem a estratégia de longo prazo e que tanto os objetivos sectoriais como os individuais estão alinhados com ela. Para alinhar os desempenhos individuais dos colaboradores com estratégia global, deve existir um programa de comunicação que partilhe com todos os colaboradores os objetivos críticos que têm de cumprir para o sucesso da estratégia. A simples consciência dos objetivos globais da empresa não é suficiente para mudar comportamentos nos colaboradores. De alguma forma, os objetivos e medidas estratégicas devem ser traduzidas em objetivos e medidas para os diferentes sectores da empresa e mesmo em termos individuais. Estas medidas servem ainda de base para obter o devido *feedback* mas também para controlo (*accountability*). Mesmo que as metas financeiras de curto prazo sejam alcançadas, isto não deverá ser satisfatório quando outras medidas indiquem que o caminho pretendido para a estratégia de longo prazo não está a ser seguido.

PROCESSO III – PLANEAMENTO DE NEGÓCIO

O terceiro processo permite integrar os planos financeiro e de negócio. Os gestores têm, por vezes, dificuldade em relacionar as iniciativas operacionais com os objetivos definidos, se não houver uma estratégia bem delineada, situação que se traduz, frequentemente, em desilusão com os resultados finais. Mas quando os objetivos são fixados com base no BSC, permitindo alocar recursos e definir prioridades, conseguem-se coordenar as iniciativas e os objetivos estratégicos de longo prazo. A construção de um BSC permite integrar o planeamento estratégico e os orçamentos financeiros das empresas.

PROCESSO IV – FEEDBACK E APRENDIZAGEM

O quarto processo permite à empresa ir ajustando a sua estratégia. A existência de um *feedback* e a possibilidade de revisão dos processos permite verificar se a empresa, os departamentos ou até mesmo os colaboradores estão a caminhar no sentido dos objetivos definidos e ajustar algumas ações. O BSC permite modificar as estratégias de forma a refletir a aprendizagem. O processo iterativo destas ações permite às empresas repensar e reconsiderar, mais do que uma vez, cada um dos quatro processos antes que o sistema estabilize por completo e se torne numa parte concreta do sistema de gestão.



Figura 2 – Processos de gestão estratégica do BSC

FORTE: KAPLAN E NORTON (1996A)

2.1.3. O MAPA DA ESTRATÉGIA E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Em 2000, Kaplan e Norton introduzem o conceito de Mapa da Estratégia. Este mapa ilustra as relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos das diferentes perspectivas. Na Figura 3 poderemos ver o mapa-tipo apresentado no artigo *“Having trouble with your strategy? Then Map it”* (2000). Através desta figura pode observar-se que os objetivos estratégicos de uma perspectiva vão influenciar e alavancar os objetivos estratégicos da(s) perspectiva(s) subsequente(s), até à perspectiva financeira. Este mapa permite que os objetivos e metas possam ser estabelecidos e geridos e que a estratégia delineada possa ser traduzida e convertida em termos operacionais (Cruz, 2000).

Estando a proposta de valor no centro de toda a estratégia definida, o mapa da estratégia representa as relações entre tomadas de decisão da empresa, de forma a atingir os objetivos e metas definidos. Genericamente pode constatar-se que, para se obterem os resultados financeiros pretendidos, os clientes deverão ser/estar satisfeitos, o que é conseguido através de processos internos de excelência, sustentados por recursos humanos competentes e motivados e pela disponibilidade de recursos materiais suficientes. A perspectiva de aprendizagem e crescimento sustenta o mapa da estratégia, onde se definem as competências centrais, as tecnologias e a cultura corporativa necessária ao suporte da estratégia definida.

Este mapa vai, assim, ajudar a detetar as insuficiências que não permitem o real cumprimento da estratégia definida. Daqui decorrem iniciativas estratégicas de melhoria que permitirão os ajustes necessários ao cumprimento integral da estratégia. São estas iniciativas que promovem alterações nas organizações, tanto em termos comportamentais como em infraestruturas. O Mapa da estratégia mostra como uma organização converte os seus recursos, incluindo os ativos intangíveis, como a cultura corporativa ou o *know-how* dos colaboradores, em resultados tangíveis.

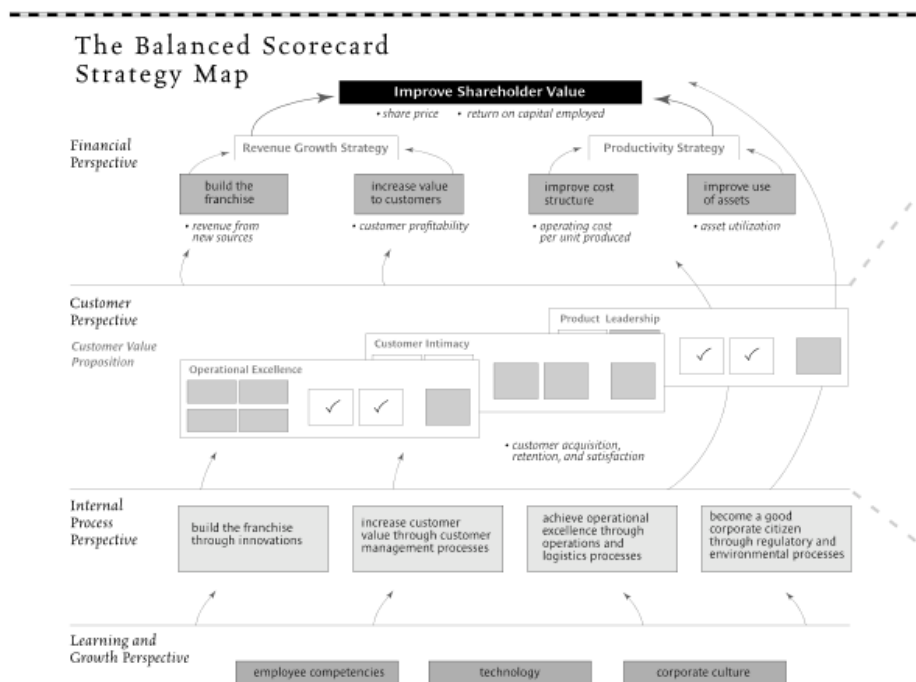


Figura 3 – Mapa da Estratégia do BSC

FONTE: KAPLAN E NORTON (2000)

2.1.4 BSC: DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO A SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Até ao final dos anos 90, o BSC era visto, fundamentalmente, como uma ferramenta de medição de desempenho empresarial. No início dos anos 2000, após a conclusão de inúmeras colaborações no desenvolvimento de sistemas de gestão estratégicos em empresas, os autores Kaplan e Norton concluíram que as organizações com mais sucesso neste processo tiveram como ponto comum a adoção dos mesmos princípios de gestão que estavam sintonizados com as exigências dos novos modelos de negócios (Kaplan e Norton 2001b). E, embora cada organização tenha atingido o alinhamento estratégico e se tenha focado na estratégia de diferentes maneiras, em diferentes ritmos e com diferentes sequências, os princípios utilizados foram comuns – os cinco princípios de uma organização orientada para a estratégia:

- i) Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- ii) Alinhar a organização com a estratégia;
- iii) Fazer da estratégia o trabalho diário dos colaboradores;
- iv) Fazer da estratégia um processo contínuo;
- v) Mobilizar a mudança através da liderança executiva.

Estes cinco pontos criaram uma filosofia de gestão totalmente focada na estratégia e permitiram a evolução do BSC de uma ferramenta de medição de desempenho para um quadro organizacional focado no sucesso da implementação estratégica.

Durante muito tempo não se encontrou nenhuma ligação suficientemente sólida que relacionasse as capacidades dos colaboradores e a estratégia e que servisse convenientemente a perspectiva de aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton 2012). Com a crescente importância dos ativos intangíveis nas organizações, tais como as competências dos recursos humanos, os sistemas tecnológicos e de informação e as culturas organizacionais, Kaplan e Norton (2004) surgem com três conceitos para suprimir este *gap* e melhorar a relação desta perspectiva base com os objetivos estratégicos:

- Capital humano: competências e *know-how* dos colaboradores;
- Capital de informação: bases de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica;
- Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos funcionários a metas estratégicas e a sua capacidade para partilhar conhecimento.

É a inimitabilidade destes capitais que cria vantagens competitivas sustentáveis nas organizações e faz com que sejam cada vez mais importantes e diferenciadores os investimentos em Recursos Humanos e em Tecnologias de Informação, e o seu alinhamento com a estratégia corporativa.

Em 2006, Kaplan e Norton lançam os Temas Estratégicos, que no seu conjunto descrevem a proposta de valor da empresa. Cada tema consiste numa cadeia vertical de relações de causa-efeito relacionando objetivos, medidas e iniciativas que abrangem as quatro perspetivas do BSC. Cada objetivo e medida é suportado por uma ou mais iniciativas estratégicas. O conjunto final das iniciativas estratégicas definem os recursos e as ações necessárias para implementar o tema estratégico. Os temas estratégicos deverão ser os temas prioritários e ter um bom grau de complementaridade e integração entre si.

Todo este processo evolutivo convergiu na criação do BSC como é visto atualmente: um sistema integrado de gestão. O original quadro de indicadores tornou-se a componente central de um sistema de gestão que integra o planeamento estratégico, a execução operacional e o *feedback* e a aprendizagem. Kaplan e Norton (2008) descrevem o projeto e a implementação deste sistema segundo um esquema de ciclo fechado representado na Figura 4:

- 1) Desenvolver a estratégia
- 2) Traduzir a estratégia
- 3) Planear as operações
- 4) Monitorizar e aprender
- 5) Testar e adaptar a estratégia

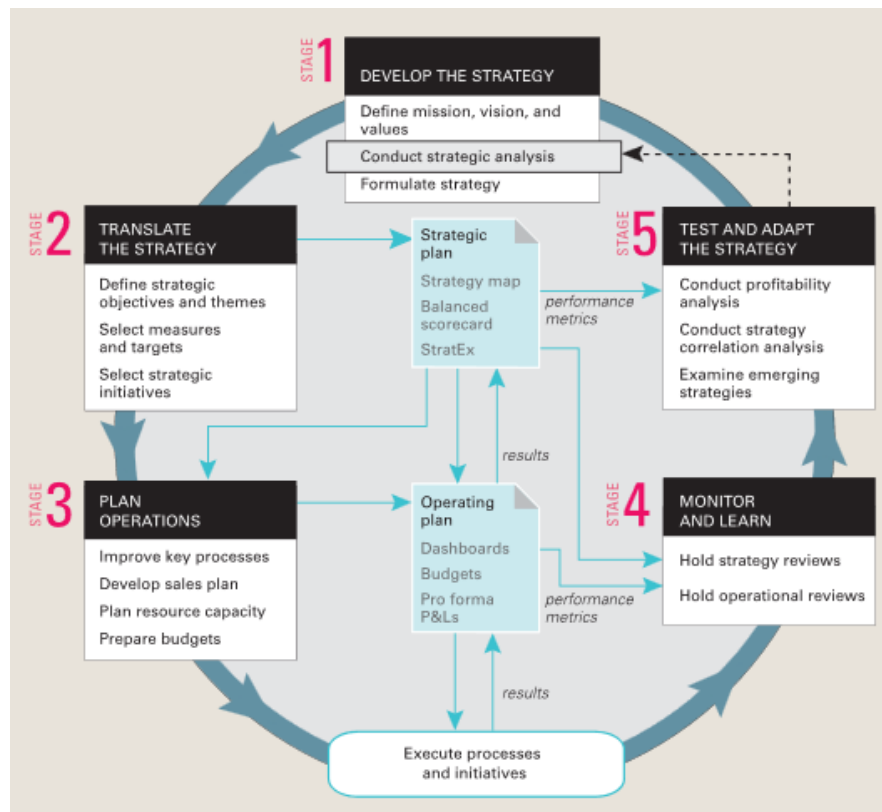


Figura 4 - Ciclo fechado do Sistema Integrado de gestão

FONTE: KAPLAN E NORTON (2008)

Para facilitar a implementação deste modelo de gestão contínua da estratégia, Kaplan e Norton (2008) apresentam também um conjunto de ferramentas, originário em diversos autores, adequado a cada uma das etapas referidas.

Assim, pode enquadrar-se a evolução do BSC em três fases principais:

- i) Sistema de medição de desempenho;
- ii) Filosofia de gestão focada na estratégia.
- iii) Sistema integrado de gestão estratégica.

O BSC permite, assim, que as organizações clarifiquem, consensualizem e comuniquem a estratégia, alinhando as metas individuais e coletivas com essa estratégia. Para além

disso, permite também ligar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas e realizar avaliações periódicas de desempenho para melhorar a estratégia. Sem BSC, a maioria das organizações são incapazes de alcançar uma consistência semelhante da Visão e da ação. O fator aprendizagem promovido pelo BSC permite à gestão de topo pensar sistematicamente nos pressupostos subjacentes à sua estratégia, possibilitando que a própria estratégia evolua em resposta às mudanças do mercado, da empresa e dos ambientes tecnológicos. São estes factos que diferenciam o BSC, como um sistema integrado de gestão, da prática decisória mais comum baseada nos resultados financeiros e operacionais de curto prazo.

2.2. NOVAS PERSPETIVAS EMERGENTES

Confrontados com as crescentes preocupações ao nível da responsabilidade social e do desempenho ambiental, cada vez mais fatores de diferenciação e criação de valor a médio e longo prazo, diversos autores defendem a criação de uma ou mesmo duas novas perspetivas, incluindo estes dois aspetos. Figge *et al.* (2001) citado por Russo (2009) defendeu esta tese mesmo reconhecendo algumas dificuldades na interligação com as outras perspetivas. No entanto, a maioria dos autores que abordaram esta hipótese, nomeadamente Zingale *et al.* (2002) citado também por Russo (2009), acabam por defender a inclusão destes temas nas quatro perspetivas do modelo tradicional, através da introdução de vários indicadores de avaliação de desempenho social e ambiental, preferindo manter o modelo original. Não obstante, qualquer organização pode optar por autonomizar uma perspetiva social ou ambiental, devido à eventual importância estratégica no desempenho da sua atividade.

Outros dois temas que também fazem atualmente parte da agenda das organizações são a Sustentabilidade e a Transparência. O elevado número de escândalos financeiros que revelam condutas de gestão irresponsáveis (para além das evidentes falhas dos sistemas de regulação e controlo), têm vindo a alterar substancialmente o comportamento da gestão de topo ao nível da transparência e da prestação de contas aos seus *stakeholders*. Esta evolução comportamental no contexto globalizado com informações *on-line* e *full-time* levam as organizações a quererem ter práticas de gestão transparentes e sustentáveis a médio e longo prazo. Assim sendo, Vigné (2011) defende haver espaço para a inclusão das perspetivas de sustentabilidade e transparência no enquadramento do BSC, com ganhos significativos para as organizações.

2.3. CRÍTICAS AO BSC

O BSC não é um modelo *standard* que possa ser aplicado de igual forma em todas as organizações. Cada organização deve elaborar o seu próprio BSC com base nas suas particularidades, peculiaridades e tendo em atenção a sua Missão, Visão, Estratégia, Infraestruturas, Tecnologia, Recursos Humanos e Cultura Organizacional. Naturalmente, se algum dos fatores descritos falhar, a implementação do BSC fica comprometida. Existem, assim, barreiras naturais à implementação do BSC. Desde logo, o facto da Visão e da Estratégia poderem não ser exequíveis. Por outro lado, a falta de ligação entre a estratégia e as metas e entre a estratégia e o orçamento criam desalinhamentos difíceis de recuperar. Outra barreira surge naturalmente quando o *feedback* emitido pela empresa não reflete a evolução estratégica. Os paradigmas culturais, sejam nacionais ou meramente organizacionais, são também um fator perturbador na implementação do BSC. Zeng e Luo (2013) enfatizam as diferenças culturais para revelar que a implementação de um BSC na China tem inúmeras dificuldades acrescidas. Além das dificuldades na implementação são também feitas críticas diretas ao BSC.

Norreklit (2000) refere que a relação de causalidade entra as quatro perspetivas não é unidirecional, parecendo mais razoável falar de uma relação de interdependência, o que pode tornar o BSC impraticável ou, pelo menos, ter um desempenho abaixo do ideal. Segundo a mesma autora, o BSC como modelo de controlo estratégico secundariza as relações com alguns *stakeholders*, nomeadamente com os Fornecedores, concentrando-se excessivamente nos aspetos internos. Por outro lado, considera ainda que o BSC não prevê a monitorização das atividades da concorrência ou dos desenvolvimentos tecnológicos, nem tem em consideração acontecimentos externos que possam ameaçar ou invalidar a estratégia definida pela empresa. Conclui afirmando que estes problemas podem levar a comportamentos organizacionais disfuncionais ou a desempenhos medíocres.

Mesmo Kaplan e Norton (2001) assumem que as fases de projeto e desenvolvimento podem originar insucesso na implementação de um BSC. Durante o projeto, a alocação de poucos indicadores em cada perspetiva ou, ao contrário, a existência de demasiados indicadores sem se identificarem os mais importantes, pode fazer perder o foco sem se conseguir encontrar ligação entre eles. Mas nem só o número de indicadores pode levar ao insucesso. A sua escolha deve retratar claramente a estratégia da organização. A colocação de indicadores que em nada se relacionam com a estratégia implica que essa mesma estratégia acabe por não ser traduzida em ações. As falhas no processo de desenvolvimento são as mais comuns e incluem a falta de envolvimento da gestão de topo,

o reduzido número de colaboradores envolvidos, o excessivo tempo despendido nesta etapa, manter o BSC apenas na gestão de topo e encarar o BSC como um projeto de avaliação pontual e não um ato contínuo de gestão.

Voelpel *et al.* (2005) descreve cinco problemas principais que o BSC acarreta na nova economia de inovação do século XXI. Estes autores sustentam as suas críticas na globalização atual da economia e nas constantes e imprevisíveis alterações socioculturais, referindo que neste tipo de economia o BSC apresenta limitações significativas em lidar com as novidades, com as mudanças rápidas e com o ambiente de trabalho em rede. Os cinco principais problemas apontados são:

- 1) É uma ferramenta demasiado rígida.
- 2) Cria um efeito estático que tende a debater-se com os desafios de uma economia altamente competitiva e em constante mudança.
- 3) Dificulta as ligações externas inovadoras da organização.
- 4) Inibe a criação de conhecimento, a aprendizagem e o crescimento.
- 5) Fundamenta-se numa mentalidade mecânica.

Assim, Voelpel *et al.* (2005) descrevem o BSC como uma ferramenta insuficiente para compreender e lidar com a economia da inovação.

2.4. O *BALANCED SCORECARD* NAS PME'S

2.4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS PME'S

As Pequenas e Médias Empresas (PME's) representam hoje em dia uma grande percentagem do tecido empresarial Português, tanto em termos do PIB como do número de empregados, tendo um impacto social e económico muito significativo. Este sector representa 99,8% do tecido empresarial português e 79,2% do emprego de acordo com dados divulgados em Dezembro (2013) pelo Instituto Nacional de Estatística. As PME's, principalmente as mais pequenas, são caracterizadas por estruturas muito simples, nas quais o líder (Gerente, na generalidade dos casos, Dono) coordena diretamente os colaboradores, tendo um papel central com grande diversidade de tarefas (Basuony 2014) e minimizando a necessidade de processos de gestão muito formais. Esta característica é, para muitos, uma vantagem, uma vez que evita excessivas linhas hierárquicas nos processos de decisão, mantendo flexibilidade, responsabilização e baixos custos estruturais. Dados os poucos recursos e o receio do desconhecimento sobre as práticas de negócios nos mercados externos, a maioria das PME's opera apenas no mercado interno (Basuony 2014).

Mas, a gestão das PME's é, em muitos casos, baseada em modelos ultrapassados, cujo suporte assenta numa análise de dados estritamente contabilística ou de puro controlo do *cash-flow*. A figura do dono que controla todos os aspetos da empresa e, na grande maioria dos casos, com pouco formação de base em Gestão empresarial, é ainda um dos principais entraves à utilização de ferramentas assentes no controlo e gestão de fatores financeiros e não financeiros. Estas ferramentas permitiriam a implementação de boas práticas e uma forma de trabalho mais profissional, criando uma diferenciação positiva face aos concorrentes e uma consequente vantagem competitiva duradoura. Basuony (2014) afirma que o equilíbrio entre as medidas financeiras e não-financeiras é vital nas PME's, dado que habitualmente estas empresas estão focadas apenas nos aspetos financeiros e operacionais. Como os aspetos operacionais são essenciais nas PME's é necessário aumentar a aproximação à gestão estratégica para alinhar os processos decisórios com os objetivos estratégicos.

Garenco (2005) refere três aspetos em que as PME's se distinguem das Grandes Empresas (GE's): incerteza, inovação e evolução. Mas, segundo Andersen (2001), as áreas onde as PME's mais diferem das GE's são a estrutura organizacional e os processos de gestão. No entanto, relativamente à gestão estratégica existem vários pontos comuns que são transversais às PME's e às GE's, onde se destacam a necessidade de terem um caminho bem definido e um conhecimento profundo do modelo de negócio, a capacidade de definirem prioridades e a flexibilidade, na perspetiva de incorporar inovação nos processos de planeamento operacional e estratégico.

2.4.2. IMPLEMENTAÇÃO – VANTAGENS E DIFICULDADES

O BSC foi desenvolvido na sua génese para empresas de grande dimensão, mas, segundo os próprios autores Kaplan e Norton (2001), o BSC pode ser aplicado tanto em GE's como em PME's. No entanto, é amplamente reconhecido que a utilização do BSC em PME's é diferente da utilização em GE. Segundo Andersen (2001) e baseado na sua experiência pessoal de implementação do BSC na própria empresa, o sucesso do projeto passa também por realizar alguns ajustes no processo de gestão utilizado. Aliás, é este aspeto que, segundo o autor, aumentou a relevância do BSC para as PME's. Segundo McAdam (2000) citado por Basuony (2014), a implementação de um Sistema de Medição de Desempenho numa PME deve ser realizada de uma forma menos profunda do que numa GE, no sentido em que não necessita de passar por tantos níveis hierárquicos dada a sua maior simplicidade estrutural. As PME's possuem vantagens inerentes à sua reduzida dimensão na medida em que a capacidade de gerar consensos e transmitir informações

aos colaboradores é substancialmente maior. O menor número de partes interessadas internas reduz o ruído na comunicação e facilita a participação de todos os colaboradores. O valor da informação e a comunicação da informação dentro das pequenas empresas é crucial para o seu sucesso. Portanto, mesmo com uma abrangência e dimensão inferiores, as PME's têm a mesma necessidade de implementação de um eficaz sistema de avaliação de desempenho.

Os benefícios obtidos são diferentes nos dois casos. Nas organizações de maior dimensão, a melhoria na eficácia na comunicação da estratégia é a principal vantagem, enquanto nas organizações mais pequenas a hierarquização dos objetivos estratégicos e um processo de gestão estratégica mais eficaz, são os ganhos mais evidentes. Mas, apesar das diferenças referidas, segundo Andersen (2001) as etapas necessárias à implementação são semelhantes, apenas diferindo no tempo de implementação, cuja duração é inferior nas organizações mais pequenas. Monk (2000) citado por Basuony (2014) recomenda a implementação do BSC nas PME's de forma a dar mais atenção aos indicadores ligados à satisfação de clientes e à qualidade, antecipando alguns problemas de forma a não aparecerem refletidos nos indicadores financeiros finais. Outra razão apontada é o desenvolvimento do potencial de crescimento, de forma a tornar-se uma empresa de maior dimensão de uma forma sustentada.

Ao contrário do que acontece nas GE's, onde a utilização de Sistemas de Medição de desempenho é habitual, nas PME's essa prática não está implementada Segundo Hakola (2010) não existem estudos relativos à utilização do BSC em empresas com menos de 50 colaboradores. Logo por aqui se pode concluir que a literatura de casos de estudo sobre BSC em PME's é escassa, sobretudo quando se trata de pequenas e microempresas.

Em Portugal o problema é semelhante. Segundo o estudo de Machado (2011) sobre a utilização do BSC em PME's Excelência Portuguesas, apenas 5% das empresas utilizam ferramentas de avaliação de desempenho, sendo o BSC, o método referido por todas. Se extrapolarmos estes valores para todo o universo das PME's Portuguesas, facilmente concluímos que apenas uma percentagem residual utiliza ferramentas de gestão estratégica. O facto da grande maioria dos gestores executivos das PME's não terem formação Académica na área de gestão e apenas pouco mais de 1/3 conhecerem o BSC são apontadas como as principais razões para o baixo índice de implementação de ferramentas de gestão estratégica. E das várias empresas que iniciam processos de implementação de BSC, a maioria acaba mesmo por rejeitá-los, essencialmente pelo facto de não os considerarem suficientemente úteis. Outras razões que também levam ao

abandono destes projetos, prendem-se com a percepção que os gestores têm de que a relação benefício-custo é muito baixa e que a filosofia do BSC, no que respeita à exposição de informação interna para o exterior, é muito aberta. A falta de preparação dos colaboradores para a implementação do BSC é também apontada como fator de abandono. Deste estudo, facilmente se conclui que o BSC é muito pouco usado nas PME's Portuguesas.

Esta conclusão é corroborada por outros estudos, noutros países. Demediuk, P. (2004) realizou um estudo em PME's Australianas de produção de vinho e o resultado foi até mais crítico: nenhuma das empresas do estudo instituiu formalmente o BSC nem tinha intenções de o fazer a curto prazo.

Garengo, P. (2007), no estudo que realizou a quatro PME's Escocesas com sistemas de medição de desempenho ativos, também refere a existência de uma deficiente utilização destes processos. Alguns dos motivos citados, incluem a escassez de recursos humanos e de capital, a falta de planeamento estratégico e o desconhecimento dos benefícios da medição de desempenho. O estudo de Garengo P. (2007) apresentou quatro fatores que influenciam a medição do desempenho nas PME's e quatro proposições teóricas para resumir a relação entre cada fator e o sistema de medição de desempenho, revelando resultados muito interessantes. Desde logo o facto de revelar que nas administrações feitas pelos próprios donos das empresas, o papel do conselho de administração é feito muito mais na ótica do serviço, enquanto se for composto por gestores externos o papel da definição estratégica ganha outro relevo. Neste caso, a importância dos sistemas de medição de desempenho como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, aumenta. Quando os proprietários são os gestores, estas ferramentas não são utilizadas ou são utilizadas de forma errada. Por outro lado, esta investigação empírica sublinha o facto de que quando as práticas de gestão e dos colaboradores em relação a este tipo de ferramenta estão consolidadas, há um contexto que favorece a avaliação de desempenho, independentemente do nível de investimento em sistemas de informação. A mudança no modelo de negócio não leva à implementação ou desenvolvimento de um melhor sistema de medição de desempenho. A sua consolidação é independente do modelo de negócio existente. Quanto ao estilo de gestão, a investigação demonstrou que, durante o processo de implementação, é necessário um estilo de gestão autoritário para a implementação ser bem-sucedida. No entanto, esta é apenas uma forma de apoiar o processo de implementação. Depois disso, com o sistema em funcionamento, deverá ser utilizado um estilo de gestão consultivo e participativo.

Segundo Hakola (2010) num estudo feito a 15 empresas Finlandesas com menos de 50 colaboradores, o conceito de BSC pode dar uma oportunidade aos empreendedores e aos gestores para encontrar rapidamente os maiores obstáculos ao desempenho das empresas. Desta forma, os empreendedores e os gestores têm a possibilidade de os eliminar, ou pelo menos, enfraquecer. As correções feitas atempadamente aumentam a probabilidade de uma companhia sobreviver durante um processo de recuperação ou reorganização. Também segundo Hudson (2001) citado por Rompho (2011) as PME's podem claramente obter vantagens deste tipo de aplicações, mas existem barreiras significativas à sua implementação baseadas nas limitações de recursos.

Rompho (2011) realizou um estudo de caso sobre as limitações da implementação do BSC em PME's, baseando-se numa empresa cuja tentativa de implementar o BSC não foi bem-sucedida. A limitação dos recursos humanos, a limitação de capital, a ausência de estratégia, que resulta em orientação de curto prazo, e a própria não formalização do processo são obstáculos importantes, descritos por diversos autores citados por Rompho (2011). Aliás, precisamente pela limitação dos recursos disponíveis, nomeadamente humanos, a escolha dos indicadores de desempenho e a clarificação dos objetivos para esses indicadores devem ser muito criteriosas. Um dos fatores determinantes na implementação do BSC segundo Rompho (2011) e outros autores (Andersen 2001, Fernandes 2006) é o apoio, a disponibilidade, o envolvimento e o compromisso da gestão de topo (Dono/Gerente). Paralelamente o apoio dos colaboradores e funcionários e uma boa cooperação entre os vários departamentos são também vistos como aspetos fundamentais. A implementação apenas de parte ou de um sistema modificado, sem o ter o devido cuidado em analisar o impacto dessa modificação, são dois fatores referidos por vários autores citados por Rompho (2011) que podem levar a um mau desempenho do projeto. Nestes dois casos, o ponto comum é o facto das medidas aplicadas se basearem apenas no desempenho financeiro, menosprezando as outras perspetivas.

Rompho (2011) resume no seu artigo alguns fatores críticos de sucesso, apresentados na Tabela 1. No caso estudado por Rompho (2011), todos os fatores críticos de sucesso apresentados estavam concretizados e mesmo assim a empresa falhou na implementação do BSC. Ou seja, a empresa dispor dos fatores críticos de sucesso não é suficiente para que a implementação do BSC seja um sucesso, apesar de nas mesmas condições poderem proporcionar o sucesso de outras organizações. Este facto traduz precisamente a especificidade de um processo de implementação do BSC numa organização. Cada processo é um caso distinto devendo o responsável pela construção do BSC ter em linha de conta todas as particularidades de cada organização.

Tabela 1 – Fatores críticos de sucesso na implementação do BSC

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO	DESCRIÇÃO
PROJETO DO BSC	Um número equilibrado de KPI's (Kaplan e Norton 2001)
CLARIFICAÇÃO DA MISSÃO	A Missão da Organização deve ser bem clarificada (Kaplan e Norton 1996)
ENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE TOPO	Deve ser a gestão de topo a suportar a implementação do BSC (Kaplan e Norton 2001)
ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES	Os colaboradores devem ser incentivados a intervir (Kaplan e Norton 2001)
COMUNICAÇÃO	O BSC deve ser partilhado por toda a organização (Kaplan e Norton 2001)
DESENVOLVIMENTO	O processo de desenvolvimento não deve ser demasiado longo (Kaplan e Norton 2001)
DISPONIBILIDADE DE TEMPO E RECURSOS	Sem estes dois elementos, o BSC não conseguirá ser implementado (Rompho 2011, citando Tenhunen 2001)
BONS EQUIPAMENTOS INFORMÁTICOS	As tecnologias de informação devem ser adequadas ao processo por forma a não limitarem a sua implementação (Fernandes 2006)

FONTE: ROMPHO (2011)

Conclui o autor que a principal causa para o falhanço foi a constante alteração da estratégia que a gestão de topo experimentou, decorrente de alterações no ambiente externo da empresa, com consequentes alterações nos indicadores. A introdução de novos produtos e alterações noutros levaram a que medidas preparadas ficassem obsoletas, algumas delas mesmo antes de haver resultados mensuráveis. Kaplan e Norton (2001) referem precisamente que em contexto de estratégias emergentes, só deverão existir alterações que envolvam lançamento de novas iniciativas não havendo lugar a alterações nos indicadores estabelecidos. Assim, as frequentes alterações estratégicas são também um fator crítico de sucesso. Este exemplo enquadra-se rigorosamente na natureza específica dos modelos de negócios das PME's, dado que nestas organizações as respostas a alterações de mercado são mais frequentes do que nas GE's, que habitualmente operam em mercados mais estáveis. O mesmo se aplica em *startups* cuja estratégia nem sempre está totalmente definida inicialmente e cujas alterações poderão ser significativas e frequentes.

Fernandes (2006) refere que mais do que a falta de recursos financeiros, a falta de recursos humanos é uma das maiores barreiras à implementação do BSC nas PME's. Alerta ainda para a necessidade de existir uma formação contínua dos colaboradores para que possam contribuir ativamente nos processos de melhoria da organização. Basuony (2014) refere mesmo que a falta de formação, de conhecimento e a não-familiarização com os processos de gestão estratégica por parte dos recursos humanos, são obstáculos significativos na implementação de um BSC.

Com a implementação do BSC, as PME's aumentam ainda a sua capacidade para se adaptarem e responderem ao Mercado, otimizarem os seus processos, aumentarem a velocidade do fluxo de informação através da Cadeia de valor e melhorarem a sua imagem junto dos clientes, comprovado pelo aumento do grau de satisfação dos Clientes (Afonso 2010). Fernandes (2006) no estudo que realizou, também prova que a implementação do BSC reforça a capacidade de uma PME responder mais rapidamente a qualquer alteração de mercado. O BSC contribui ainda para que o processo de revisão da estratégia e da tradução da estratégia se transformem em processos naturais e permanentes.

O BSC é considerado como uma ferramenta vital para permitir às PME's desenvolver planos de longo prazo (Henschel, 2006 citado por Basuony 2014), e os gestores devem apoiar e suportar a implementação do BSC de forma a criar valor futuro e não apenas tendo em vista as metas de curto prazo. Refere ainda que em ligação com o Plano de negócio pode tornar-se um instrumento muito adequado na identificação e avaliação dos riscos.

O BSC pode, assim, ser tão frutífero PME's como em GE's, mas sempre com base no compromisso de uma gestão sustentável e com a garantia que a sua implementação conduz as necessárias alterações comportamentais, começando pela própria gestão de topo. Se este critério for aplicado e bem-sucedido o BSC será uma efetiva ferramenta para as PME's, na introdução de um planeamento estratégico mais eficiente.

Os conceitos abordados nesta revisão bibliográfica são a base para a implementação do BSC, apresentada no capítulo 4.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho assenta num Estudo de caso único. Este capítulo descreve a opção metodológica escolhida neste estudo, os principais passos e opções realizadas e apresenta os objetivos específicos e as questões de investigação formuladas.

A gestão de topo da empresa em estudo - ENKROTT CENTRO - não possuía ferramentas expeditas que possibilitassem o controlo sistemático de indicadores críticos, nomeadamente ao nível operacional, da gestão de recursos humanos, da gestão de recursos materiais e da área financeira. Desta forma, a implementação de um modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), surgiu como uma oportunidade de dinamizar, melhorar e consolidar os procedimentos internos da empresa, criando boas práticas de acompanhamento e controlo, de forma sistemática, da evolução da estratégia definida. A potencialidade desta ferramenta, cada vez mais utilizada por PME's, levou a Gerência da empresa a definir este trabalho como importante e prioritário.

3.1. OBJETIVO PRINCIPAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Sousa e Batista (2011) o objetivo geral de um projeto deve indicar o que se pretende alcançar na investigação, ultrapassando inclusive o tempo de duração do projeto. Neste caso, o objetivo principal do trabalho é a implementação de um modelo de gestão estratégica a uma PME do setor do tratamento de águas, de forma a melhorar o seu desempenho organizacional. A ferramenta utilizada foi o *Balanced Scorecard* e a empresa a ENKROTT CENTRO.

Por outro lado, os objetivos específicos, também segundo Sousa e Batista (2011), permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais, são suscetíveis de ser atingidos a curto prazo e não suscitarão quaisquer ambiguidades de interpretação. Assim, os objetivos específicos definidos que contribuirão para concretizar o objetivo geral traçado para este projeto foram os seguintes:

- Revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard*;
- Síntese de estudos sobre os benefícios e resultados da aplicação do BSC em PME's;
- Análise estratégica à ENKROTT CENTRO;

- Formulação estratégica, segundo o modelo de Kaplan e Norton, incluindo a definição dos temas e dos objetivos estratégicos, a realização do Mapa da estratégia, a criação de indicadores de desempenho e a promoção de iniciativas estratégicas, segundo as quatro perspetivas do BSC, incluindo a sua orçamentação.

Para desenvolver este estudo foram formuladas as seguintes questões de investigação, às quais se pretende dar resposta com este trabalho:

- Como implementar um modelo do BSC na empresa ENKROTT CENTRO?
- Qual o impacto da implementação do BSC na estrutura e no desempenho organizacional da ENKROTT CENTRO?
- Além da eficácia no alcance dos resultados financeiros, que outros benefícios poderão advir da implementação do BSC na ENKROTT CENTRO?

3.2. METODOLOGIA UTILIZADA

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é um método de pesquisa que se centra na procura do “como” e do “por quê”, em situações onde o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco principal se centra em circunstâncias atuais de um contexto real.

Dada a natureza do trabalho, a metodologia utilizada na pesquisa teve um carácter essencialmente Qualitativo. De acordo com Sousa e Batista (2011), a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes e os valores. Não existe preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados. Neste tipo de investigação desenvolvem-se conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados. Segundo Yin (2010) a investigação Qualitativa centra-se nos aspetos sociais e culturais dos fenómenos lidando-se essencialmente com afirmações verbais, impressões e reações.

3.3. DADOS EMPÍRICOS – RECOLHA E ANÁLISE

Para realizar este trabalho, o autor necessitou de se socorrer de um estudo de pesquisa e organização suportado em bibliografia técnica específica, que incidiu precisamente sobre

a aplicação do BSC a PME's. Esta revisão permitiu realizar a parte prática com uma metodologia sequencial bem definida.

Segundo Sousa e Batista (2011) e Yin (2010) a recolha de dados na investigação Qualitativa centra-se em três fontes de informação:

- Observações;
- Entrevistas;
- Análise documental;

A descrição deve ser profunda e rigorosa. Ainda segundo Sousa e Batista (2011), as observações e as entrevistas são consideradas fontes primárias e a análise documental e as impressões do autor são fontes secundárias. No caso em estudo, a recolha de dados basou-se nos três aspetos referidos:

- Observações diretas feitas pelo autor.
- Entrevistas individuais com a gestão de topo e com o gestor da Qualidade da empresa (Anexo I e Anexo II);
- Recolha de informação a partir da análise de informações escritas (ex: análise ABC - Anexo III, Manual da Qualidade);

Para além dos métodos referidos e atendendo ao facto do autor ser também colaborador da empresa, outro método exaustivamente utilizado foi o *Brainstorming*, onde participaram, para além do autor, o gerente e o gestor da qualidade.

A recolha de dados tem três princípios principais (Yin 2010):

- Usar múltiplas fontes de evidência;
- Construir uma base de dados ao longo do estudo;
- Formar uma cadeia de evidências.

No caso particular deste estudo a multiplicidade de fontes foi assegurada através da consulta de diversos documentos e autores, nomeadamente artigos científicos, livros, *websites* e documentos internos da empresa.

4. ESTUDO DE CASO – ENKROTT CENTRO, LDA

4.1. INTRODUÇÃO AO SECTOR DO TRATAMENTO DE ÁGUA

A gestão sustentável da água nas suas múltiplas utilizações tem uma perspetiva de crescimento significativa no médio prazo, com uma previsão de 6% por ano até 2020 (informação disponível em [HTTP://AGUAGLOBAL.AEPORTUGAL.PT](http://aguaglobal.aeportugal.pt), acedido em Fevereiro de 2014). A mesma fonte prevê que esta indústria não deverá ser significativamente afetada pela crise económica e financeira mundial. Pelo contrário, poderá ser um fator de alavancagem para a recuperação das economias europeias, dado que é detentora das melhores tecnologias. O desenvolvimento deste sector é muito idêntico em todo o Mundo. Os problemas que enfrenta, mesmo com as *nuances* próprias decorrentes dos diferentes estágios de desenvolvimento social de cada região, são muito semelhantes, embora com prioridades e abordagens de intervenção diferentes. Contudo, as estratégias visam sempre o mesmo objetivo: disponibilizar água para todas as utilizações de forma sustentável, preservando os valores ambientais, de modo a contribuir para o crescimento económico e social. Por tudo isto se pode inferir que o sector do tratamento de água é um mercado em franca expansão.

4.2. A EMPRESA ENKROTT CENTRO

A ENKROTT CENTRO é uma empresa de prestação de serviços, especializada no sector do tratamento de águas, a operar em Portugal desde 1 de Janeiro de 1994. O seu aparecimento surge enquadrado na atividade da empresa-mãe, ENKROTT S.A., presente no mercado nacional desde 1961, com o objetivo de expandir e fortalecer o apoio à zona centro do País. A atividade da empresa consiste em projetar, construir, instalar e dar assistência a sistemas de tratamento de água em diversas áreas de negócio, tais como as indústrias Alimentar, Automóvel, Eletrónica, Química e Farmacêutica, as áreas da Saúde e Hotelaria, o Abastecimento Público de água, os Laboratórios e as Piscinas. A Tabela 2 resume os principais dados da empresa.

Tabela 2 – Dados da empresa

NOME	ENKROTT CENTRO - GESTÃO E TRATAMENTO DE ÁGUAS, LDA
LOCALIDADE	COIMBRA
PÁGINA WEB	WWW.ENKROTT.PT
NATUREZA JURÍDICA	SOCIEDADE POR QUOTAS
NIF	503 213 608
DATA DE CONSTITUIÇÃO	10/11/1993
CAPITAL SOCIAL	150.000,00 €
Nº DE COLABORADORES	7
LOGOTIPO	

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

Em Agosto de 2001, implementou e certificou o seu Sistema de Gestão da Qualidade segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:1994, tendo já concluído o processo de transição para a norma NP EN ISO 9001:2008, segundo a qual se encontra certificada. O âmbito da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade é “Projeto, Instalação, Manutenção e Assistência de Sistemas de Tratamento de Água. Comercialização de equipamentos e produtos Químicos para Sistemas de Tratamento de Água”.

Representando em Portugal em regime de exclusividade as conceituadas marcas, CULLIGAN e ELGA, comercializa uma vasta gama de produtos relacionados com o universo da água, desde pequenos consumíveis a grandes equipamentos. Comercializa ainda produtos químicos para o tratamento de água, igualmente de uma conceituada marca internacional, KURITA. Para além da comercialização de equipamento e produtos químicos, presta também serviços de instalação dos equipamentos comercializados, bem como serviços de assistência técnica pós-venda e de manutenção preventiva.

O objetivo da ENKROTT CENTRO é satisfazer plenamente as necessidades dos seus Clientes, fornecendo soluções globais, adequadas, inovadoras, de elevada qualidade e construídas à medida das suas necessidades e prestar um serviço diferenciado e de proximidade, contribuindo para criar valor no negócio dos seus Clientes.

4.2.1. INDICADORES FINANCEIROS

Na Tabela 3 são apresentados alguns indicadores financeiros dos últimos 3 anos de atividade.

Tabela 3 – Indicadores de desempenho financeiro da empresa

INDICADORES DE DESEMPENHO	2010	2011	2012
VOLUME DE NEGÓCIOS (€)	811 362,34	734 301,33	697 833,35
RENDIBILIDADE DOS CAPITALS PRÓPRIOS	14,88%	-36,00%	5,92%
RESULTADO LÍQUIDO (€)	28 037,22	-49 883,00	8 714,24
TEMPO MÉDIO DE RECEBIMENTO (DIAS)	110	155	130

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

Os Indicadores financeiros revelam que o volume de negócios da empresa decresceu nos últimos dois anos, fruto da falta de investimento privado e público que de uma forma transversal se tem verificado no mercado nacional, não só especificamente no sector de abastecimento público de água, mas, de um modo geral, em todas as áreas de negócio da empresa. Esta diminuição obrigou a reajustes e cortes nas despesas, de modo a garantir a sustentabilidade da empresa. O prazo médio de pagamento é um índice cuja observação está condicionada ao facto da maior parte das aquisições serem efetuadas a empresas do grupo (nomeadamente à empresa-mãe ENKROTT S.A.), que não obrigam a uma regularização imediata do pagamento, facilitando o seu crédito.

4.2.2. SITUAÇÃO ATUAL E SITUAÇÃO DESEJADA

A gestão de topo não possui ferramentas que lhe permita a análise sistemática de indicadores críticos para a atividade, nomeadamente ao nível operacional, de gestão de recursos humanos, de gestão de recursos materiais e na área financeira. Para além disso, verificou-se que os poucos indicadores existentes nem sempre demonstram trazer valor acrescentado para a gestão operacional da empresa. Por outro lado, a Política da Qualidade atual não revela nenhuma Estratégia clara e bem definida.

Dada esta situação, definiu-se como objetivo prioritário melhorar o controlo e gestão da atividade da empresa, através do desenvolvimento de uma ferramenta de gestão estratégica. Esta ferramenta deverá permitir recolher toda a informação relevante para a atividade da empresa e monitorizar a atividade no seu todo, com base em indicadores considerados críticos e decorrentes da estratégia delineada. Desta forma, foi decidido implementar o *Balance Scorecard* (BSC) que permitirá a criação de uma estratégia bem definida, a identificação e caracterização dos *players* do negócio, a criação de um mapa da estratégia, a definição de indicadores para monitorizar a execução da estratégia e a tradução da estratégia em ações concretas. Pretende-se, no final, melhorar a informação de apoio à gestão e planeamento das atividades e as competências internas da gestão de topo, dotando a empresa de uma ferramenta de gestão estratégica robusta e gerando valor acrescentado para os *stakeholders* da empresa.

4.3. CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Para que as decisões numa organização sejam providas de uma lógica coerente, deverá existir uma ideia muito bem definida do que a organização pretende ser no futuro. Cada organização deve delinear uma linha estratégica de forma a tornar claro o caminho que pretende seguir. É com base neste pressuposto que a construção de um BSC deve ser feita.

Segundo Andersen (2001), as etapas necessárias ao desenvolvimento do BSC em PME's são em tudo idênticas às das GE's. A principal diferença é o tempo necessário para a sua construção: nas PME's o tempo é inferior dada a reduzida dimensão e a menor complexidade da estrutura organizacional. Mas independentemente da dimensão da Organização, o sucesso final depende fundamentalmente da forma como se consegue alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos.

O processo de construção estratégica para a empresa em estudo foi elaborado seguindo a metodologia sugerida por Kaplan e Norton (2008), representada na Figura 4. O ponto de partida (ponto 1 da Figura 4) é a definição da Visão, da Missão e dos Valores da empresa. Isto é, o que a empresa pretende ser no futuro, a forma como a vemos e como quer ser vista no médio e longo prazo, qual o seu propósito e os Valores pelos quais se rege. Num trabalho com este âmbito, conhecer o contexto externo onde a empresa se insere e as suas competências internas é de vital importância. Assim, a primeira fase de análise contempla um diagnóstico completo onde se identificam com rigor a posição da empresa

no seu sector de atividade e as suas competências nucleares, bem como uma previsão sobre a potencialidade do sector de atividade onde está inserida e a possibilidade de evolução da organização nesse contexto. As ferramentas a utilizar são a análise PESTEL e o modelo das cinco forças de Porter para o meio envolvente externo e a cadeia de valor de Porter e a análise de Recursos e Capacidades para a análise interna à empresa. A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) associados aos objetivos estratégicos é determinante para a execução da estratégia delineada. Esta etapa termina com uma análise SWOT de onde, a partir do cruzamento matricial do meio envolvente (Oportunidades e Ameaças) com a situação interna da empresa (Forças e Fraquezas), surgem sugestões que permitem converter as ameaças externas em novas oportunidades e eliminar as fraquezas da empresa.

Realizada a análise diagnóstico ao meio envolvente e à empresa, inicia-se o processo de definição estratégica da empresa (ponto 2 da Figura 4). Definidos os pontos de partida e de chegada, vai delinear-se o caminho a percorrer. Na verdade, existem inúmeros caminhos possíveis, mas apenas um deverá ser selecionado. Esse caminho é a Estratégia da organização e será plasmada no Mapa da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa da estratégia é um documento que ilustra a relação de causa-efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspetivas do BSC. Para a construção sustentada deste mapa devem definir-se os objetivos estratégicos para cada perspetiva, baseados na prévia escolha dos temas estratégicos mais caros à empresa, isto é, mais geradores de valor e diferenciadores. Após o Mapa da estratégia estar elaborado, definem-se os diversos indicadores a monitorizar para os diferentes objetivos estratégicos.

Por último, na prossecução da excelência na realização dos processos internos e de forma a corrigir as eventuais deficiências detetadas nas competências internas da empresa, são definidas as iniciativas estratégicas e a respetiva orçamentação (ponto 3 da Figura 4).

4.3.1. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA (ponto 1 – Figura 4)

A dinâmica atual dos mercados obriga as empresas a olhar para o planeamento estratégico de forma totalmente diferente daquela que se olhava há algumas décadas atrás, quando a estabilidade do enquadramento externo permitia que não houvesse pensamento estratégico de longo prazo, colocando o foco na operacionalidade do dia-a-dia. Foi este contexto que induziu Kaplan e Norton a defender a necessidade de ligar a estratégia de longo prazo às ações executivas e operacionais de curto prazo.

4.3.1.1. MISSÃO, VALORES E VISÃO

Segundo Kaplan e Norton (2008) antes de se iniciar a formulação da estratégia, a gestão de topo deverá chegar a um consenso na definição da Missão, da Visão e dos Valores da empresa. Isto é, deve definir a razão da existência da empresa (Missão), saber o que a empresa pretende ser e onde pretende estar a longo prazo, ou seja, como pretende ser vista no futuro (Visão) e especificar os principais Valores da cultura da empresa.

Missão

*“Existimos para valorizar a água dos nossos Clientes, através da conceção de soluções tecnológicas capazes de satisfazer todos os requisitos dos Clientes, garantindo a sua eficácia através de projetos de engenharia e de apoio técnico especializado.
Acreditamos que o nosso sucesso passa pela Satisfação plena dos nossos Clientes.”*

Visão

“A ENKROTT CENTRO pretende ser reconhecida como uma empresa de referência técnica no seu setor de atividade e aumentar a sua rentabilidade no curto/médio prazo.”

Valores

- Satisfação plena dos Clientes;
- Rapidez de resposta aos Clientes;
- Cultura de proximidade com o Cliente;
- Motivação dos colaboradores;
- Colaboração estreita com os fornecedores.
- Cumprimento escrupuloso dos acordos estabelecidos.

4.3.1.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica contempla um diagnóstico à situação da empresa, identificando a sua posição no mercado. O presente estudo utiliza como ferramentas para a análise externa à empresa, a análise PESTEL para o ambiente macro e o modelo das cinco forças de Porter para o ambiente micro.

4.3.1.2.1. ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE: PESTEL

As empresas e as organizações em geral estão em permanente contacto com o meio envolvente, composto por inúmeros fatores não controláveis internamente mas que as influenciam de diversas maneiras. Assim, é fundamental uma análise ao meio envolvente no sentido de potenciar as oportunidades e precaver as adversidades. Para isso, realizou-se uma análise PESTEL, onde são apresentados os principais fatores de natureza Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal. O resumo apresenta-se na Tabela 4.

Tabela 4- Análise PESTEL ao macro ambiente envolvente da empresa

POLÍTICA	• Incentivo ao investimento económico, através de linhas de crédito específicas (ex: QREN), particularmente orientados para o setor ambiental, nomeadamente para os tratamentos de água. • Transferência de competências sobre os STA de abastecimento público, dos Municípios para a alçada de empresas municipais, abrindo a possibilidade de recurso à subcontratação de empresas especializadas para a sua gestão. • Dificuldades de financiamento levaram ao cancelamento de grandes projetos de ETA's, substituindo-os por pequenos projetos de sistemas autónomos.
ECONÓMICA	• Crise no mercado nacional com abrandamento do investimento. • Ciclo económico Europeu em baixo. • Abrandamento do investimento por parte das empresas. • Taxas de juro elevadas para investimento (<i>spreads</i> elevados). • Euro forte propicia a importação de material de fora da UE.
SOCIAL	• Ambiente social em torno da crise nacional cria sentimento natural de corte nas despesas, totalmente desfavorável ao investimento.
TECNOLÓGICA	• Setor com tecnologia de ponta e evoluções tecnológicas frequentes.
AMBIENTAL	• Consciência ambiental cada vez mais acentuada por parte das empresas, inclusivamente ao nível da certificação ambiental. • Valorização dos aspetos relacionados com a qualidade da água e a sua preservação.
LEGAL	• Limite máximo de faturação anual nos concursos públicos por empresa. • Legislação sobre tratamento de água com limites cada vez mais apertados para determinados parâmetros de análise. • Legislação sobre as restrições de utilização de produtos químicos.

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

Com base na análise PESTEL, identificam-se algumas correntes que definem o mercado onde a empresa está a operar:

- A crise no mercado nacional conduz a um desinvestimento natural, sendo o investimento realizado de forma mais sustentada, direcionando a negociação também para o campo técnico e não apenas financeiro. Por outro lado, a escassa liquidez financeira e a fraca apetência para o investimento podem proporcionar negociações direcionadas para o *pricing*, levando a empresa em estudo para fora do seu *habitat*, dificultando o seu poder negocial.
- A crescente consciência ambiental das empresas associada à disponibilidade de incentivos financeiros proporcionam novas oportunidades de negócio neste setor.
- A cotação do Euro facilita a importação de equipamento proveniente de fora da UE, criando uma pressão adicional nos preços.
- A evolução legislativa dos valores máximos admissíveis de determinados parâmetros na qualidade da água distribuída para consumo humano, obriga a alterações técnicas e tecnológicas. Com os grandes investimentos condicionados, o investimento em ETA's de pequena dimensão é a alternativa.
- O limite máximo legal de faturação de uma única entidade em concursos públicos pode implicar a perda de negócio.

4.3.1.2.2. ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE: 5 FORÇAS DE PORTER

O modelo das cinco forças de Michael Porter permite identificar as principais forças estruturais do setor que influenciam o desempenho da empresa: poder negocial dos clientes e fornecedores, barreiras à entrada de novos concorrentes, produtos substitutos e rivalidades entre os atuais competidores. A análise obtida está descrita na Tabela 5. Da análise desta tabela pode concluir-se que a atratividade geral deste negócio é alta, apesar das baixas barreiras à entrada.

Tabela 5 – Modelo das cinco forças de Porter

Entrada de novos concorrentes	• Setor com potencial de crescimento. • Baixos custos de mudança para alguns serviços. • Facilidade em encontrar fornecedores de equipamento com preços atrativos embora de baixa qualidade e sem diferenciação. • Necessidade de mão-de-obra especializada. • <i>know-how</i> das empresas estabelecidas. Atratividade Média
Produtos substitutos	• A evolução tecnológica é acompanhada pelo grupo empresarial, que inclusivamente cria novas soluções para o mercado. Atratividade Alta
Poder negocial dos Clientes	• O elevado número de clientes diminui a dependência económica por um único Cliente, criando diversidade na faturação. • Nos clientes de maior dimensão, o impacto financeiro dos custos relacionados com o tratamento de águas são diminutos. • Apesar de na maioria dos setores de atuação a água ser uma utilidade, a sua não-qualidade pode acarretar graves consequências aos processos produtivos com elevados custos financeiros associados. • A crescente utilização do <i>outsourcing</i> como forma de diminuir custos fixos associados aos recursos humanos. • Forte relação de parceria com os Clientes. • Diferenciação dos equipamentos através da representação exclusiva de marcas conceituadas. Atratividade Média/Alta
Poder negocial com os fornecedores	• 80% dos fornecimentos são feitas por empresas do grupo. • O custo de mudança de fornecedores seria muito significativo e não se coloca. • Condições de fornecimento muito bem definidas, havendo capacidade negocial quando se justifica. Atratividade Média/Alta
Rivalidade entre concorrentes	• A maioria dos concorrentes trabalham através do <i>pricing</i>. • Marcas concorrentes com baixa diferenciação. • Vários concorrentes sem <i>know-how</i>, cujo <i>core business</i> não se centra neste setor. • Atuação em todas as áreas de negócio do setor, conseguindo prestar um serviço alargado e soluções integrais. Atratividade Média/Alta
CONCLUSÃO	ATRATIVIDADE ALTA

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

4.3.1.2.3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Segundo Russo (2009), a determinação dos FCS consiste em identificar os fatores determinantes para o sucesso e realização dos objetivos estratégicos. Estes fatores representam variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor. Quando a empresa consegue corresponder os FCS às suas aptidões e competências, ganha uma vantagem competitiva forte.

Os FCS identificados para o setor de atividade da empresa em estudo estão resumidos na Tabela 6.

Tabela 6 – Fatores Críticos de Sucesso do setor do tratamento de água

Perspetiva	Fatores Críticos de Sucesso
Financeira	• Controlo de custos.
Clientes	• Oferta integral de soluções e serviços. • Relações de empatia e confiança com os clientes. • Relação duradoura de parceria. • Serviço personalizado. • Imagem da empresa.
Processos Internos	• Rapidez de resposta a solicitações. • Cumprimento dos prazos de entrega. • Eficiência operacional. • Flexibilidade organizacional.
Aprendizagem e Crescimento	• Competência e motivação dos Recursos Humanos.

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

Com os fatores definidos, será feita uma análise relacional com os recursos e capacidades da empresa e com os objetivos estratégicos, no sentido de identificar necessidades e ações de melhoria, que depois de implementados possam ser monitorizados através dos indicadores de desempenho.

4.3.1.3. ANÁLISE INTERNA

A análise interna contempla um diagnóstico à situação interna da empresa, identificando os seus recursos e capacidades e o seu desempenho atual. Para isso, utilizar-se-ão como ferramentas principais a cadeia de valor de Michael Porter e uma análise de Recursos e Capacidades.

4.3.1.3.1. CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é o conjunto de atividades relacionadas e desenvolvidas numa empresa com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes, interligando a relação com os fornecedores e todo o ciclo produtivo e de venda até à fase de distribuição ao cliente. Este modelo tem por objetivo identificar os principais processos dentro de uma empresa.

Uma vez que a ENKROTT CENTRO é uma empresa de prestação de serviços, os principais processos de realização são aqueles que estão diretamente relacionados com os clientes: gestão comercial e serviços técnicos. Os restantes processos são considerados apenas de suporte a estas atividades. Em termos de intervenientes, o mercado onde a empresa se insere tem os seguintes participantes:

- Cliente final: decide por si só ou “influenciado” pelo Projetista.
- Projetista: reconhece mais facilmente a mais valia-técnica de uma opção em detrimento de outra e tem poder prescritivo.
- Instalador: é cliente no sentido em que compra equipamentos, mas sempre para revenda ao cliente final, seguindo as indicações de um projeto. Não tem conhecimentos técnicos na área, preferindo, normalmente, opções baseadas no preço. Pode também influenciar o cliente final.

Assim, temos dois atores-chave que comprem e geram volume de vendas e um outro que apenas o faz de forma indireta. Isto é, o Projetista não realiza uma compra direta apenas influencia a compra dos outros dois intervenientes, através das suas recomendações técnicas. A Figura 5 resume a descrição feita:

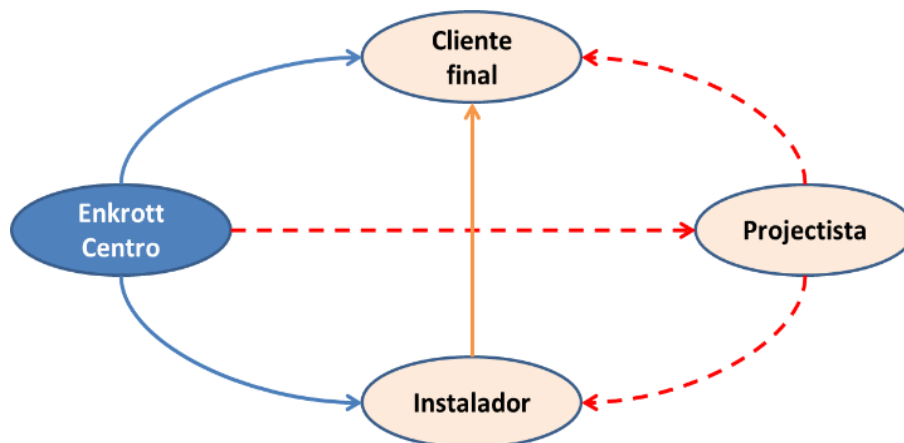


Figura 5 – Agentes intervenientes no mercado onde a empresa se insere

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Neste esquema as linhas a cheio indicam atividade comercial direta e as linhas a tracejado representam lógicas de influência.

Assim, as oportunidades de negócio podem ter várias origens, desde a atividade comercial direta até solicitações realizadas por quem não tem ação comercial no negócio. Neste enquadramento, o percurso das oportunidades de negócio pode ser resumido pela Figura6, onde são também explicitados os diversos intervenientes nas diferentes etapas.

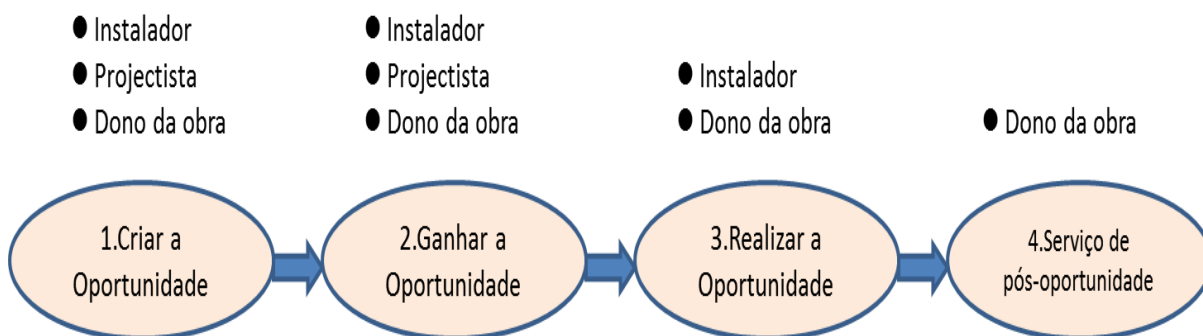


Figura 6 – Etapas da oportunidade de negócio da empresa

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Esta figura demonstra que, à medida que a etapa da oportunidade vai avançando, os potenciais intervenientes são cada vez menos, até ao limite em que a interação da empresa é apenas com o Dono de obra.

4.3.1.3.2. RECURSOS E CAPACIDADES

A ENKROTT CENTRO está inserida num forte grupo empresarial, com grande implantação no mercado nacional e reconhecido pela sua competência e vasta experiência. Este facto permite ter capacidade de financiamento junto da empresa-mãe, aliviando muitos encargos financeiros na Banca, habitualmente sufocantes para as PME's. Esta capacidade de financiamento passa, na prática, pelo alargamento dos prazos de pagamento. Representando a empresa-mãe mais de 50% das compras a fornecedores, este facto é deveras relevante em termos financeiros. Para além disso, os outros dois principais fornecedores são igualmente do mesmo grupo empresarial, permitindo também condições comerciais privilegiadas. Estas três empresas representam cerca de 80% das compras totais a fornecedores, o que revela bem a dimensão financeira que estes benefícios representam. Este facto tem permitido à empresa posicionar-se de forma vantajosa em concursos públicos de média dimensão, que de outra forma seria impossível.

A empresa está sedeadada em Coimbra, uma zona central face à sua área de atuação – zona centro do País. Possui escritórios próprios que incluem um armazém no mesmo espaço físico. O *stock* de produtos químicos e de alguns equipamentos, permite uma logística de entrega bastante rápida. Nas instalações existe um laboratório de apoio para realização de análises químicas de água e para pequenos ensaios práticos, o que permite não depender totalmente de resultados provenientes de laboratórios externos. As equipas técnica e comercial possuem viaturas individuais atribuídas, permitindo independência de atuação e um menor tempo de resposta a solicitações. A representação em exclusividade de marcas internacionais conceituadas permite um posicionamento de diferenciação face à concorrência, que, maioritariamente, disponibiliza equipamentos e produtos iguais entre si.

Um dos pontos fortes da empresa é o *know-how* e a vasta experiência profissional de toda a equipa, que domina tecnicamente as atividades desenvolvidas e assumem fortes relações de parceria com os clientes. Os sete colaboradores da empresa dividem-se pelos departamentos Comercial (dois), Técnico (três) e Administrativo e contabilístico (dois). Semanalmente, toda a equipa se reúne para discussão dos assuntos pendentes, transmitindo-se a todos os colaboradores um conhecimento genérico dos temas, o que permite flexibilidade na capacidade de resposta aos clientes, no caso do responsável estar momentaneamente indisponível. Este facto retrata bem a importância dada à relação de proximidade da empresa com os clientes. A equipa é bastante sólida e com uma experiência de largos anos neste setor de atividade. O gerente tem formação superior em Engenharia e uma grande experiência prática, tanto técnica como comercial, no setor do

tratamento de água. O outro colaborador da equipa comercial também tem formação superior em Engenharia e uma experiência de 13 anos na empresa. Para além das reuniões semanais na empresa, o grupo ENKROTT realiza reuniões comerciais mensais que permitem aos colaboradores da área comercial da empresa, para além do habitual acompanhamento comercial, a troca de experiências com todos outros colegas bem como participar em ações de formação regulares. Desta forma, beneficia-se da experiência acumulada do grupo. Os três técnicos têm valências distintas que abrangem diferentes áreas técnicas e as mais importantes para este negócio: mecânica, elétrica e análises químicas. No entanto, dada a sua versatilidade, existe uma boa capacidade de substituição entre os três, não havendo lugar a uma dependência excessiva individual e permitindo, mais uma vez, uma rápida resposta aos clientes. Apesar de não terem formação superior, têm uma enorme experiência acumulada e muitos anos na empresa. Esta equipa experiente e disponível, permite à empresa ter uma grande capacidade de resposta junto dos clientes, garantindo, assim, uma vantagem competitiva forte.

Globalmente, as principais capacidades da empresa, através das quais consegue atrair clientes, são:

- Desenvolvimento de soluções técnicas adaptadas a cada cliente e que garantem o melhor desempenho;
- Cultura de proximidade com o cliente, o que facilita a sua fidelização e proporciona laços de confiança e estabilidade;
- Rapidez e capacidade de resposta;
- Disponibilidade;
- Experiência, pelos muitos anos presentes no mercado.

No entanto, existem *handicaps* que podem afetar o desempenho operacional da empresa. O primeiro aspeto prende-se com a falta de planeamento da equipa técnica. Deste facto, decorrem inúmeras deficiências operacionais com o correspondente prejuízo financeiro. No que respeita à atividade comercial, a principal questão é a falta de tempo para concretizar ações tipicamente comerciais, devido essencialmente à realização de tarefas de menor valia que poderiam e deveriam ser realizadas por outros colaboradores. Este fato origina tempos de resposta comercial demasiados elevados, o que resulta na diminuição da faturação e da rentabilidade. Por último, apesar da grande experiência técnica e comercial, a gestão de topo não possui formação nem competências na área da gestão empresarial, de onde decorre a necessidade de implementar uma ferramenta de gestão estratégica que permita uma tomada de decisão sustentada.

Mas, segundo Barney (2008), todos os recursos e capacidades de uma empresa só são uma fonte de vantagem competitiva sustentada se forem valiosos, raros, inimitáveis e se forem exequíveis. Com base nestes critérios construi-se a Tabela 7, onde os principais recursos humanos, financeiros, tangíveis e intangíveis e as capacidades organizativas e técnicas da empresa em estudo são descritos. Apenas depois de devidamente catalogados pelos critérios descritos, se conclui serem ou não vantagens competitivas. Desta análise inferem-se os pontos fortes e as fraquezas da empresa, apresentados posteriormente na análise SWOT.

Tabela 7 - Análise de Barney

Recursos e Capacidades	Valioso (S/N)	Raro (S/N)	Difícil de imitar (S/N)	Explorado pela empresa (S/N)	Implicações competitivas (*)
Equipa de trabalho motivada, com grande <i>know-how</i> técnico, experiência profissional e disponibilidade	S	S	S	S	VCS
Representação exclusiva de marcas internacionais conceituadas	S	S	S	S	VCS
Inserção em grupo empresarial forte	S	S	S	S	VCS
Instalações próprias com armazém logístico em zona central da área de atuação	S	N	N	S	PC
Certificação ISO 9001	S	N	N	S	PC
Laboratório de análises FQ próprio	S	N	N	S	PC
Viaturas individuais	S	N	N	S	PC
Dificuldades de posicionamento no <i>pricing</i>	S	N	N	N	DC
Diminuta ação comercial	S	N	N	N	DC
Falta de planeamento técnico	S	N	N	N	DC

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

(*)

VCS Vantagem Competitiva Sustentada
VCT Vantagem Competitiva Temporária
PC Paridade Competitiva
DC Desvantagem Competitiva

4.3.1.4. ANÁLISE SWOT FINAL

Das análises externa e interna decorrem as Oportunidades e Ameaças do mercado e as Forças e Fraquezas da empresa. As conclusões destas análises estão resumidas numa análise SWOT, apresentada na Tabela 8. Com esta análise procuram-se eliminar as fraquezas e converter as ameaças em novas oportunidades.

Tabela 8 – Análise SWOT

ANÁLISE SWOT		FORÇAS	FRAQUEZAS
		• Colaboradores motivados, com grande experiência e <i>know-how</i> técnico • Empresa inserida em grupo empresarial forte • Representação exclusiva de marcas internacionais conceituadas	• Empresa com dificuldade na luta do <i>pricing</i> • Pouca ação comercial • Falta de planeamento da equipa técnica
OPORTUNIDADES	• Concursos públicos para ETA's de pequena dimensão • Manutenção de pequenas ETA's • <i>Outsourcing</i> como forma de trabalho em diversos sectores • Limites legais mais apertados em vários parâmetros da água • Crescente consciência ambiental	• Fechar contratos de manutenção a médio prazo (3 anos). • Apresentar propostas com soluções diferenciadoras e inovadoras.	• Libertar os colaboradores da área comercial de algumas tarefas menores, para poderem ter uma atividade comercial pró-ativa.
AMEAÇAS	• Limitação à faturação máxima das empresas à mesma entidade pública • Orçamentos de investimentos mais limitados nos setores público e privado.	• Responder aos concursos públicos através de outras empresas do grupo após o limite de faturação ser atingido.	• Ter uma segunda linha de equipamento para apresentar em consultas típicas de <i>pricing</i>, que não comprometam a imagem técnica.

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

Da análise matricial entra as SW e as OT resultam as sugestões apresentadas, que deverão ter aplicabilidade prática e ser realizadas, sempre que possível, como ações de melhoria no âmbito das iniciativas estratégicas.

4.3.1.5. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA PRODUTOS-MERCADOS

A atividade comercial da ENKROTT CENTRO está dividida em três Produtos principais:

- Comercialização de equipamentos para Estações de Tratamento de Água (ETA's).
- Venda de consumíveis para as ETA's, nomeadamente produtos químicos.
- Prestação de serviços de assistência técnica (instalação e assistência pós-venda).

A comercialização de equipamento é a principal atividade da empresa, à qual estão associadas outras ações habitualmente “não-faturáveis”, nomeadamente o projeto de conceção inicial e o arranque e a formação dos operadores. A venda de consumíveis, que inclui produtos químicos, é também uma atividade significativa em termos financeiros para a empresa. A prestação de serviços técnicos, embora com menor impacto financeiro, tem tido uma evolução crescente e assumido um papel de relevo na atividade da empresa. Em paralelo, qualquer destes três Produtos pode ser fornecido de forma indireta através de instaladores, isto é, como revenda.

A ENKROTT CENTRO privilegia uma relação de proximidade com os clientes, tentando sempre responder de forma rápida e eficaz e construindo soluções personalizadas. Pelo tratamento personalizado dado aos clientes, pelo desenvolvimento de soluções à medida de cada problema com responsabilização pelos resultados e pelo vastíssimo *know-how* acumulado, o posicionamento da empresa no mercado assenta numa combinação entre as posturas de “Customizadores” e de “Especialistas”. Facilmente se constata que o mercado onde a empresa pior coabita é o do *pricing*, embora se cruze várias vezes com este tipo de abordagem, nomeadamente em negócios onde não é necessário apresentar uma solução mas apenas se pretende uma venda específica de determinado produto. Desta forma, a orientação estratégica da empresa traduz-se na diferenciação dos produtos e serviços prestados, no alcance da excelência operacional e na criação de valor para os clientes.

4.3.1.5.1. MERCADOS E CLIENTES-ALVO

A. MERCADOS

O sector do tratamento de águas em Portugal está dividida em diversas áreas de negócio como a Industrial (Química, Eletrónica, Alimentar, Automóvel e Farmacêutica), a Institucional pública e privada (que inclui Hospitais, Universidades e outras Organizações e o próprio sector Hoteleiro), o Abastecimento Público de água, os Laboratórios de análises e as Piscinas.

Na área industrial, a empresa em estudo fornece serviços de acompanhamento para os tratamentos químicos dos circuitos industriais de refrigeração/aquecimento e vapor, bem como equipamento para o tratamento de águas de outros circuitos industriais. Esta área é estrategicamente muito importante, dado contribuir para a sustentação de uma faturação mínima mensal, fruto dos contratos de manutenção existentes, e pelas importantes referências que alguns clientes constituem no *portfolio* da empresa. A par da área Institucional, é provavelmente aqui que existe o maior número de empresas concorrentes, uma vez que o aparecimento de empresas de tratamento de água nestes últimos anos foi direccionado precisamente para estas duas áreas.

Na área Institucional a empresa tem também uma grande implantação, dado a presença constante ao longo da sua história em muitos clientes, criando referências importantes. Inicialmente muito ligada às instalações de Diálise nos Hospitais, diversificou a sua atuação para outros circuitos, nomeadamente para a água para consumo humano e para os circuitos de permuta térmica.

O abastecimento público de água tem sido, desde os anos 90, uma área estratégica do grupo ENKROTT e em particular desta empresa, que concebe e constrói soluções para ETA's, colaborando de forma muito estreita com várias empresas do grupo Águas de Portugal, bem como com vários municípios ainda responsáveis por esses tratamentos. Em termos comerciais, é uma área com uma importância fulcral, dado ser a alavanca dos valores anuais de faturação, uma vez que são, normalmente, obras de elevado valor. Nesta área a concorrência é diversa, mas com *know-how* e soluções técnicas, de uma maneira geral, inferiores.

A área Laboratorial tem tido uma importância crescente na empresa ao longo destes últimos anos. O grupo ENKROTT representa, desde há alguns anos, a conceituada marca de equipamentos de purificação de água para Laboratórios, ELGA. No caso dos laboratórios clínicos, o grupo tem parcerias com empresas farmacêuticas conceituadas o que permite ter uma base de atuação muito alargada. A manutenção destes equipamentos permite obter um importante volume de negócios, mas o compromisso de uma rápida resposta, decorrente do facto de muitos dos laboratórios serem em urgências hospitalares, obriga à existência de uma estrutura técnica competente e disponível. Nesta área de negócio, existe um forte concorrente há muito implantado no mercado nacional, que tem impedido um crescimento mais acentuado.

Por último a área das piscinas é aquela onde a concorrência é maior. A proliferação de empresas que vendem produtos químicos e filtros para piscinas levou a empresa a posicionar-se apenas no projeto e fornecimento de equipamento para obras de maior dimensão, onde os equipamentos que representa mais se diferenciam e onde a capacidade técnica é mais valorizada.

A ENKROTT CENTRO abrange todas estas áreas, ao contrário de praticamente todos os seus concorrentes, conseguindo, assim, posicionar-se de uma forma totalmente abrangente e prestar um serviço alargado e integrado aos seus clientes. No entanto, a empresa não pretende servir todos os clientes em cada uma das diferentes áreas, direcionando o seu foco apenas para os seus clientes-alvo. A opção estratégica por uma estrutura flexível permite que a empresa se posicione como um fornecedor de serviços global. A sua principal zona de atuação é o centro do País, embora pontualmente se desloque para outras zonas, fruto da estratégia de grupo delineada pela empresa-mãe.

Estas áreas de negócio têm diferentes pesos na faturação global da empresa. Atualmente, não se consegue de forma expedita diferenciar estes valores, uma vez que os clientes não estão divididos por área de negócio e em determinados clientes coabitam áreas de negócio distintas. Os dados de faturação que facilmente se obtêm dizem respeito a famílias de produtos. No entanto, com um mínimo de rigor, consegue-se estimar o peso relativo de cada área de negócio. Assim, surge a Tabela 9 com dados de 2013:

Tabela 9 – Percentagem das áreas de negócio da empresa

Área de negócio	Percentagem de vendas
Industrial (+ Institucional)	42 %
Abastecimento público	36 %
Laboratorial	15 %
Piscinas	7 %

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

A partir destes dados facilmente se constata a importância das áreas de negócio Abastecimento público e Industrial. Estas duas áreas são responsáveis por cerca de $\frac{3}{4}$ do negócio total da empresa. É nestes mercados que se deve concentrar o foco da empresa em termos de negócio.

B. CLIENTES-ALVO

Um dos aspetos críticos para esta empresa é o facto de existirem clientes nos quais o tempo despendido é muito elevado face à mais-valia financeira obtida, não representando sequer uma referência estratégica importante. Desta forma, entendeu-se prioritário definir quais os clientes onde a empresa se deve focar, sendo estes considerados os Clientes-alvo da empresa. Uma PME não pode aspirar a querer servir todo o tipo de clientes tendo de se especializar apenas em determinado grupo ou segmento. Este aspeto é muito importante porque, não subestimando nenhum cliente, a verdade é que cada organização tem clientes preferenciais para os quais o seu foco é mais direccionado, seja por razões financeiras, seja por razões estratégicas. Dada a pequena dimensão da estrutura da empresa, querer chegar da mesma forma a todos os clientes será um erro estratégico, uma vez que não há capacidade de resposta suficiente. Assim, a caracterização destes clientes-alvo foi um dos aspetos que se entendeu definir mais objetivamente neste projeto, bem como a identificação dos influenciadores no mercado onde a empresa interage. Os cliente-alvo são aqueles junto dos quais a empresa tem uma vantagem competitiva, sendo, neste caso particular, clientes que valorizem substancialmente a qualidade da sua água.

Baseada nas características elencadas, a empresa definiu querer ser parceira de clientes que valorizam:

- Conhecimento técnico (know-how);
- Capacidade de resposta;
- Construção de soluções personalizadas;
- Garantia de desempenho das nossas soluções.

De forma a encontrar os clientes cuja preponderância para a empresa é maior, analisou-se o relatório “Análise ABC de Clientes” do ano 2013 (Anexo III) e outros dois relatórios com as vendas totais de cada cliente nos últimos 3 anos e a respetiva rentabilidade. A partir destes relatórios, foram avaliados três vetores em cada cliente: o volume de negócio, a rentabilidade e a recorrência das vendas. Do cruzamento destes três vetores, resultam os clientes que devem ser o foco principal da empresa. No entanto, clientes com apenas dois ou mesmo só um dos vetores com significado não devem ser negligenciados.

O facto do prazo de pagamento dos clientes não ter sido alvo de análise, poderá secundarizar clientes bons pagadores, mas com pouco volume negocial. Neste segmento situam-se a quase totalidade dos clientes domésticos. Na verdade, estes clientes não

devem ser alvo da mesma atenção, uma vez que não se enquadram na definição de clientes-alvo da empresa. Esta é, sem dúvida, a segmentação de mercado mais objetiva realizada pela empresa. A escolha de clientes-alvo não significa abandonar clientes, mas apenas que estes não são prioritários para a empresa.

Para comprovar o enquadramento dos principais clientes no perfil traçado para os clientes-alvo e para testar o reconhecimento desses clientes sobre as capacidades da empresa, efetuou-se um pequeno questionário (Anexo IV) a alguns dos principais clientes. Os resultados vieram totalmente ao encontro das expectativas, comprovando-se que o perfil traçado para o cliente-alvo se encaixa nos principais clientes e que a empresa em estudo é reconhecida da forma como se define a si própria.

4.3.2. TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM AÇÃO (ponto 2 – Figura 4)

4.3.2.1. Temas estratégicos e Objetivos estratégicos

A. TEMAS ESTRATÉGICOS

A delineação de uma estratégia empresarial passa pela definição de temas estratégicos, que pretendem ser geradores de valor, complementares entre si e caros à empresa. A gestão de topo da empresa em estudo definiu como temas estratégicos prioritários a Otimização de recursos e a Fidelização de clientes.

A.1 - OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

O departamento comercial tem sérias dificuldades em desenvolver uma atividade puramente comercial dado o conjunto de tarefas suplementares associadas às suas funções e que deveriam estar indexadas à secção Técnica e Administrativa. Desta forma, uma definição mais rigorosa das funções de cada departamento pode ajudar na libertação de tempo dos colaboradores comerciais para a sua atividade principal, sem comprometer a flexibilidade que deverá sempre existir numa pequena estrutura como a desta empresa.

A.2 - FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelização de clientes tem como objetivo principal a criação de um patamar estável de faturação recorrente. Naturalmente, essa fidelização tem como consequência a criação de mais oportunidades de contratos de manutenção, ajudando ao planeamento técnico, um dos aspetos críticos da empresa.

B. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos estão divididos pelas diferentes perspectivas e identificam os aspetos considerados essenciais para atingir com sucesso a Visão da empresa. Deverão estar relacionados com os temas estratégicos definidos e ter uma relação de causa-efeito entre si, evidenciada pelo Mapa da estratégia.

PERSPETIVA FINANCEIRA

No topo do mapa da estratégia, como consequência final de tudo, estão os resultados financeiros da empresa. Assim, para esta perspetiva definiram-se os seguintes objetivos estratégicos:

- 1) Aumentar rentabilidade.
- 2) Aumentar produtividade.
- 3) Aumentar faturação recorrente.

PERSPETIVA DOS CLIENTES

Os resultados financeiros sustentáveis são uma consequência direta de clientes e parceiros satisfeitos, que continuam a confiar e a ser parceiros da empresa, colaborando na conquista de novos clientes, através das suas referências. Os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva são:

- 1) Conquistar novos clientes.
- 2) Fidelizar clientes atuais.

PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Para conseguir um elevado grau de satisfação dos clientes e parceiros de forma a fidelizá-los e para conseguir conquistar novos clientes, a empresa tem de ser excelente na execução das atividades realizadas sistematicamente no âmbito dos processos internos. Assim, definiram-se como objetivos estratégicos desta perspetiva:

- 1) Desenvolver boas soluções técnicas.
- 2) Promover “marca” ENKROTT CENTRO.
- 3) Envolver Projetistas.
- 4) Cumprir prazos de resposta.
- 5) Garantir desempenho das instalações.
- 6) Otimizar serviço de pós-venda.

PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Para que a empresa seja excelente na execução dos seus processos internos é necessário investir adequadamente em recursos humanos e em infraestruturas que induzam esses desempenhos de excelência. Assim, como objetivos estratégicos nesta perspetiva consideram-se:

- 1) Sistemas de informação atualizados.
- 2) Competência técnica e motivação dos colaboradores.
- 3) Equipamentos de trabalho adequados.
- 4) Cultura corporativa enraizada.

4.3.2.2. Mapa da Estratégia

A construção do Mapa da estratégia é alicerçada nos objetivos estratégicos definidos. Todos estes objetivos devem estar interligados e ter uma relação de causa-efeito entre eles, nas diferentes perspetivas. A perspetiva global do Mapa da estratégia desenvolvido para a empresa em estudo é representada pela Figura 7.

MAPA DA ESTRATÉGIA – ENKROTT CENTRO

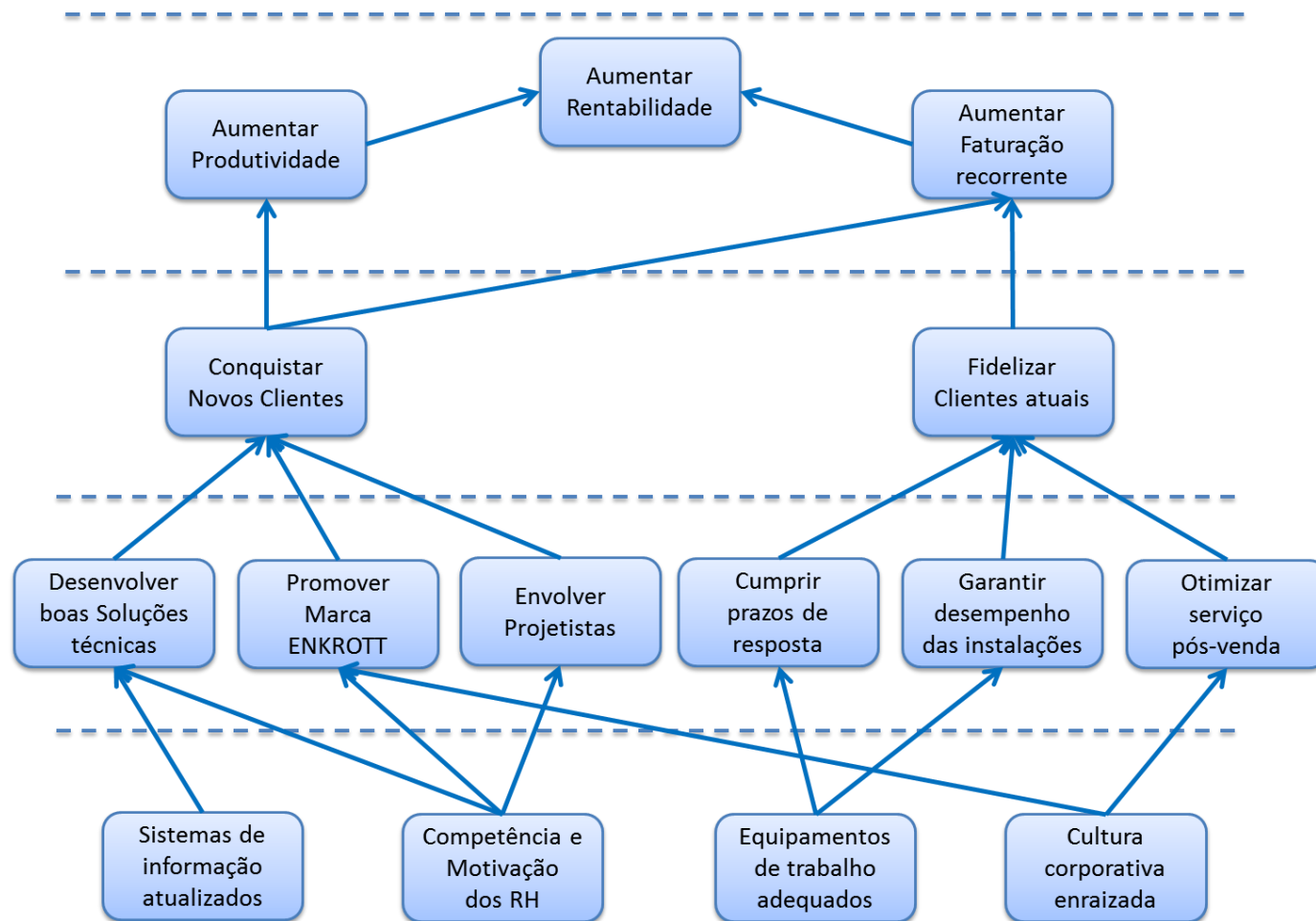


Figura 7 – Mapa da Estratégia

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

4.3.2.3. O Balanced Scorecard

Segundo Russo (2009), os indicadores escolhidos nas diferentes perspectivas deverão avaliar o grau de cumprimento da direção estratégica definida pela empresa, expressa nos objetivos estratégicos. Estes indicadores devem estar facilmente disponíveis ou ser facilmente calculáveis. Para além da escolha dos indicadores, deverão ser definidas periodicidades de medição e metas ambiciosas e exequíveis.

Segundo Kaplan e Norton (2001) o número de indicadores deverá estar compreendido entre 20 e 25, sendo que 80% deverão ser das três primeiras perspectivas: financeira, clientes e processos internos. No caso em estudo definiram-se 20 indicadores, uma vez que também só existem dois temas estratégicos de base, sendo que 16 (80%) são das três primeiras perspectivas.

Os indicadores de desempenho definidos para a empresa em estudo e as respetivas metas e periodicidade de análise são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Indicadores de desempenho (base 12 meses)

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Periodicidade	Meta
Financeira	F1.Aumentar rentabilidade	F1.1 - Rendibilidade dos capitais próprios	S	15 %
		F1.2 - Volume de negócios	M	800 k€
	F2. Aumentar produtividade	F2.1 - Margem bruta real das propostas adjudicadas	M	25 %
		F2.2 - Valor das propostas em carteira (>5 k€)	M	400 k€
		F2.3 - Taxa de adjudicação de propostas (>5 k€)	T	80%
	F3. Aumentar faturação recorrente	F3.1 - Nº de contratos de manutenção novos	T	3
		F3.2 - Nº de clientes perdidos para a concorrência (>5 k€/y)	S	0
Clientes	C1.Conquistar novos clientes	C1.1 - Nº de novos clientes (> 1000 €)	T	6
	C2.Fidelizar clientes atuais	C2.1 - Grau de satisfação dos clientes	S	5
Processos Internos	P1. Promover marca EC	P1.1 - Nº de visitas comerciais (clientes potenciais e atuais)	M	16
	P2. Otimizar serviço pós-venda	P2.1 - Nº de segundos pedidos de Assistência Técnica ao mesmo equipamento, no espaço de um mês após a primeira intervenção técnica ou após o Arranque	M	0
	P3. Desenvolver boas soluções técnicas	P3.1 - Volume de negócios relativo a soluções técnicas criadas pelo grupo ENKROTT	A	20 % do volume de negócios
	P4. Cumprir prazos de resposta	P4.1 - Tempo médio de resposta (proposta)	T	10 dias
		P4.2 - Tempo médio para resposta de assistência técnica	T	< 1 semana
	P5. Garantir desempenho das instalações	P5.1 - Nº de intervenções em garantia	T	0
	P6.Envolver Projetistas	P6.1 – Taxa de projetos respondidos	T	100 %

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Periodicidade	Meta
Aprendizagem e Crescimento	AC1. Competência técnica e motivação dos Colaboradores	AC1.1 - Nº horas de formação em área relacionada com função	A	18 horas (3dias X 6horas)
	AC2. Equipamentos de trabalho adequados	AC2.1 - Taxa de cumprimento do Plano de Visitas (contratos de manutenção) e do Plano de Visitas (APV)	S	100 %
	AC3. Sistemas de informação atualizados	AC3.1 - Hardware e software com idade < 4 anos	A	0
	AC4. Cultura corporativa enraizada	AC4.1 - Índice de satisfação dos colaboradores	A	5

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

4.3.3. PLANOS OPERACIONAIS E ORÇAMENTAÇÃO (ponto 3 – Figura 4)

Da observação do modelo plasmado no mapa da estratégia, concluiu-se que a realidade atual da empresa não tem ainda as condições operacionais pretendidas. Deste facto, decorre a necessidade de se identificarem os processos críticos a alterar de forma a conseguir-se uma boa execução estratégica. Nesses processos, a formulação de iniciativas estratégicas, depois de transformadas em ações, otimizará o desempenho organizacional.

Para se definirem as iniciativas estratégias necessárias, listaram-se os principais fatores críticos na execução operacional dos processos e as respetivas causas e consequências, conforme o documento apresentado no Anexo V. Da análise das causas resultam iniciativas estratégicas, que são em concreto ações de melhoria, e que passam por investimentos financeiros, alterações de procedimentos ou apenas pela simples disponibilização de tempo dos colaboradores. Os investimentos eventualmente necessários poderão estar ligados à promoção do desenvolvimento contínuo dos colaboradores, proporcionando-lhes a necessária formação e os meios adequados para desempenharem as suas funções de forma eficaz, ou pela realização de investimentos em recursos materiais, como por exemplo sistemas de informação e equipamento individual de trabalho. A Tabela 11 reflete todas as ações entendidas adequadas na prossecução de um funcionamento processual de excelência e a respetiva correspondência aos objetivos estratégicos já definidos.

Para sistematizar a realização destas iniciativas foi criada uma ficha (Anexo VI), onde se registam as atividades necessárias à prossecução da iniciativa, a indicação do responsável da ação, a descrição dos apoios necessários à execução e um cronograma. A título de exemplo é apresentada no Anexo VII, o registo respeitante à melhoria da atividade comercial, que conjuga várias ações em simultâneo.

De uma forma geral as iniciativas projetadas estão mais relacionadas com atividades de organização interna o que não representa nenhum custo associado à sua execução. Naturalmente o tempo despendido pelos colaboradores nas iniciativas não está a ser contabilizado como custo, pois está balizado em termos de tempo e representa um valor acrescentado futuro para a empresa. O único investimento previsto prende-se com as atividades direcionadas para a formação externa. Para isso, definiu-se genericamente orçar um valor de 3000 € anuais, durante três anos para investir em ações específicas de reforço dos conhecimentos técnicos de todos os colaboradores da empresa.

Tabela 11 – Objetivos Estratégicos e Iniciativas estratégicas / Ações de melhoria

Objetivos Estratégicos	Iniciativas / Ações
F1 – Aumentar rentabilidade	• Implementação do BSC e acompanhamento e monitorização periódica
C1 – Conquistar novos Clientes	• Desenvolver metodologias para a prospeção e para recolha de informação • Realizar mais visitas a potenciais clientes
C2 – Fidelizar clientes atuais	• Realizar mais visitas a atuais clientes
P1 – Promover a marca EC	• Realizar mais visitas a atuais clientes • Realizar mais visitas a potenciais clientes
P2 – Otimizar serviço de pós-venda	• Sensibilizar os técnicos para a necessidade de otimização do dia de trabalho • Melhorar o planeamento da agenda técnica • Controlar o número de horas faturáveis de cada técnico
P4 – Cumprir prazos de resposta	• Distribuição das tarefas não comerciais pelos respetivos setores técnico e administrativo • Desenvolver metodologia para a elaboração e apresentação das propostas • Desenvolver metodologia para acompanhamento das propostas enviadas aos clientes • Melhorar o planeamento da agenda técnica
P5 – Garantir desempenho das instalações	• Melhorar o planeamento das intervenções técnicas • Tipificar intervenções e verificações mais comuns e criar alguns <i>checklists</i> • Equipa técnica deve contactar o comercial responsável, antes de terminar a intervenção no cliente
P6 – Envolver os projetistas	• Desenvolver metodologia para a elaboração e apresentação das propostas
AC1 - Competência técnica e motivação dos Colaboradores	• Identificar lacunas técnicas e encontrar formação adequada para as colmatar

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

Desta forma, conclui-se o trabalho integrado no âmbito deste estudo de caso.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi a implementação de uma ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho numa PME do setor do tratamento de águas, de forma a melhorar o seu desempenho organizacional. Em termos práticos, o trabalho versou sobre a construção do *Balanced Scorecard* (BSC) na empresa ENKROTT CENTRO, baseado na metodologia definida pelos seus autores, Kaplan e Norton (2008). O objetivo foi alcançado, representando, a ferramenta desenvolvida, uma via muito importante para o trajeto futuro da empresa, nomeadamente no que concerne à otimização dos recursos disponíveis da empresa.

Na prossecução do objetivo principal, foram definidos objetivos específicos que, segundo Sousa e Batista (2011), permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais. O primeiro objetivo específico era uma “Revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard*”. A revisão versou sobre o “estado da arte” segundo a visão dos próprios autores, através da descrição das fases evolutivas do BSC ao longo do tempo, desde um sistema de indicadores para medição de desempenho até um sistema integrado de gestão. Esta primeira etapa termina com uma abordagem a novas perspetivas potencialmente emergentes e com uma análise crítica de diversos autores ao BSC.

O segundo objetivo específico era uma “síntese de estudos sobre os benefícios e resultados da aplicação do BSC em PME’s”. Ou seja, determinar a aplicabilidade da implementação de uma ferramenta como o BSC numa pequena estrutura, com todas as condicionantes e especificidades associadas. O BSC foi desenvolvido inicialmente para GE’s, mas, ao contrário do que acontece nestas empresas onde a utilização de sistemas de medição de desempenho é habitual, nas PME’s essa prática não está enraizada. Todavia, o BSC pode ser aplicado tanto em GE’s como em PME’s, conforme afirmam os próprios autores Kaplan e Norton (2001), estando o sucesso desta aplicação condicionado à realização de alguns ajustes no processo de gestão utilizado nas empresas. As áreas onde as PME’s mais diferem das GE’s são a sua estrutura organizacional e os seus processos de gestão. A reduzida dimensão estrutural das PME’s é uma vantagem, na medida em que a capacidade de gerar consensos e transmitir informações aos colaboradores é substancialmente maior. As etapas necessárias à implementação são em tudo semelhantes, diferindo apenas no tempo despendido, cuja duração é naturalmente inferior em organizações de menor dimensão. Os principais obstáculos à implementação de um BSC em PME’s, descritos por diversos autores, passam pela limitação dos recursos humanos e do capital disponível e a ausência de uma estratégia clara, decorrente das

orientações operacionais de curto prazo maioritariamente utilizadas nas pequenas organizações. Estes três aspetos enquadram-se claramente na estrutura conceptual da empresa em estudo. Outro aspeto significativo no processo de implementação é o suporte da gestão de topo. Na empresa em estudo este apoio foi total através de uma participação e acompanhamento ativos na construção do BSC.

A análise estratégica à empresa em estudo era o terceiro objetivo específico. A definição da Missão, dos Valores e essencialmente da Visão da empresa foram o ponto de partida para o desenvolvimento estratégico. A Visão da empresa, isto é, a forma como a empresa pretende ser vista pelos clientes e onde pretende estar no futuro, foi definida da seguinte forma:

“A ENKROTT CENTRO pretende ser reconhecida como uma empresa de referência técnica no seu setor de atividade e aumentar a sua rentabilidade no curto/médio prazo.”

O passo seguinte foi perspetivar o enquadramento externo do mercado com o qual a empresa interage e analisar os recursos e capacidades internas. Estas análises foram realizadas através de ferramentas identificadas por Kaplan e Norton (2008) num *Toolkit*, resumido na Tabela 11.

Tabela 12 – Toolkit de ferramentas estratégicas

ETAPA	FERRAMENTA
AMBIENTE EXTERNO MACRO	PESTEL
AMBIENTE EXTERNO MICRO	Cinco Forças de Porter
AMBIENTE INTERNO	Cadeia de Valor de Porter Recursos e Capacidades Análise de Barney
RESUMO CRUZADO ENTRE AMBIENTES EXTERNO E INTERNO	Análise SWOT

FONTE: ADAPTADO DE KAPLAN E NORTON 2008

Outro aspeto relevante foi a caracterização dos Clientes-alvo, tendo a empresa definido querer ser parceira de clientes que valorizam o conhecimento técnico (*know-how*), a capacidade de resposta, a construção de soluções personalizadas e a garantia de desempenho das soluções propostas. A abordagem suportada no *pricing* não está incluída nos horizontes estratégicos da empresa.

O quarto e último objetivo específico era a construção do BSC, propriamente dita:

- Formulação estratégica, segundo o modelo de Kaplan e Norton, incluindo a definição dos temas e dos objetivos estratégicos, a realização do Mapa da estratégia, a criação de indicadores de desempenho e a promoção de iniciativas estratégicas, segundo as quatro perspectivas do BSC, incluindo a sua orçamentação;

A necessidade de libertar a equipa comercial de tarefas supérfluas e a intenção de fechar contratos de manutenção de médio prazo são dois fatores de vital importância para a empresa e estão na origem dos dois temas estratégicos base definidos:

- Otimização de recursos
- Fidelização de clientes

A partir destes dois temas foram desenvolvidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas, culminando este processo com a construção do Mapa da estratégia. Posteriormente, criaram-se indicadores de desempenho para cada um dos objetivos e definiram-se as respetivas metas e periodicidades de análise e, por último, definiram-se iniciativas estratégicas como ações de melhoria, baseadas nos fatores críticos assinalados.

Para desenvolver este Estudo de caso foram formuladas três questões de investigação, às quais se pretendeu dar resposta no decurso do trabalho.

Primeira questão: “Como implementar um modelo do BSC na empresa ENKROTT CENTRO?”

O processo seguido foi o descrito pela metodologia de Kaplan e Norton (2008). Embora outros autores introduzam algumas *nuances* metodológicas, entendeu-se neste trabalho cumprir todos os passos definidos pelos autores originais. Desta forma, iniciou-se o desenvolvimento da estratégia com a definição da Missão, dos Valores e da Visão, seguindo-se uma análise ao contexto externo e interno da empresa e a formulação estratégica. O segundo passo foi a tradução dessa estratégia, através da definição dos temas estratégicos e o respetivo desdobramento em objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, finalizando com as iniciativas estratégicas.

Segunda questão: “Qual o impacto da implementação do BSC na estrutura e no desempenho organizacional da ENKROTT CENTRO?”

A tradução escrita do pensamento estratégico da gestão de topo ajuda a alinhar todos os colaboradores num só sentido. Cada colaborador individualmente deve saber que ações

tomar para contribuir para o objetivo comum. Desta forma, a tradução da estratégia em ações concretas permite conhecer individualmente as tarefas específicas a realizar. Na ENKROTT CENTRO cada colaborador cumpria tarefas sem conseguir enquadrar isso na estratégia definida. Com esta ferramenta, torna-se mais visível o reflexo das ações individuais. Por outro lado, a definição de metas objetivas é um aspeto motivacional e permite que cada um seja responsabilizado pelas suas ações. O desempenho da empresa em estudo não era alvo de análises individuais nem mesmo sectoriais, não havendo incentivos nem reconhecimento objetivo do trabalho realizado. A responsabilização é naturalmente maior quando existem objetivos definidos para cumprir e quando se sabe em termos individuais que o trabalho tem correspondência direta nos resultados finais da empresa. Assim, acredita-se que o desempenho organizacional melhorará significativamente uma vez que a responsabilização vai aumentar mas sempre numa lógica de reconhecimento final sobre os resultados obtidos. Desta forma, as pessoas para além de compreenderem a forma como o seu trabalho se reflete nos resultados da empresa, sentem que isso é reconhecido e visível, sendo tendencialmente motivador. O processo de implementação foi desde logo profícuo, no sentido que a gestão de topo acabou reconhecendo esta deficiência organizacional. Os próprios colaboradores, com a percepção e o conhecimento que lhes foi sendo transmitido no decorrer deste processo, compreenderam que muitas práticas atuais eram incompatíveis com uma organização que se pretende eficiente e de continuidade.

Terceira questão “Além da eficácia no alcance dos resultados financeiros, que outros benefícios poderão advir da implementação do BSC na ENKROTT CENTRO?”

A resposta é organização interna. A versatilidade é naturalmente uma característica intrínseca numa PME. No entanto, pode tornar-se contraproducente no sentido em que os colaboradores, muitas vezes, acabam por sentir-se perdidos no meio de inúmeras tarefas. A definição mais rigorosa das tarefas atribuídas a cada função ajuda a organizar a estrutura, não comprometendo a natural interajuda sempre necessária numa equipa de trabalho de reduzida dimensão. As questões processuais em termos de organização interna são, por vezes, difíceis de implementar, quando cada colaborador “sempre fez assim”. A existência de um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa ajuda na implementação do BSC, no sentido em que já existem hábitos processuais minimamente enraizados. Outro especial mérito deste projeto foi o de colocar a gestão de topo a refletir em assuntos tão caros à empresa e quase sempre relativizados e secundarizados.

LIMITAÇÕES NA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

A reduzida dimensão da estrutura humana com capacidade opinativa da empresa em estudo, limitou a colaboração e a diversidade de opiniões obtidas. Este é um dos fatores apontados por diversos autores, nos quais se incluem Kaplan e Norton, como redutor da capacidade construtiva de uma ferramenta como o BSC. Apesar disso, no momento de traduzir este processo para os restantes colaboradores este fator foi um agente facilitador.

Outro fator também relatado por diversos autores é o diminuto tempo disponível para a implementação deste tipo de trabalho nestas organizações. Não obstante, a gestão de topo demonstrou e efetivou total apoio, disponibilidade, envolvimento e compromisso a este projeto. A marcação de reuniões semanais sempre com objetivos bem definidos ajudou à concretização deste trabalho num lapso de tempo suficientemente pequeno que não abriu espaço à, muito habitual, desistência por abandono.

Dá-se, assim, por terminado a realização deste estudo de caso. Como atividades subsequentes, excluídas do âmbito deste trabalho, estão a execução de todo este processo, bem como a monitorização do mesmo com ações de acompanhamento e de melhoramento e ajuste.

6. BIBLIOGRAFIA

Afonso, P., Cunha, J., 2010, The implementation of Balanced Scorecard in small firms: insights from a case study, Proceedings of International Conference on Applied Business & Economics, Corunha, Espanha

Andersen, H., Cobbold, I., Lawrie, G., 2001, Balanced Scorecard Implementation in SME's: reflection in literature and practice. Proceedings of SMESME 2001 Conference, Copenhagen, Denmark,

Barney, J.B., Hesterly, I.W., 2008, Administração estratégica e vantagem competitiva, Pearson Education, Inc.

Basuony, M.A.K., 2014, The Balanced Scorecard in Large firms and SMEs: a critique of the nature, value and application, Accounting and Finance Research, 3 (2), 14-22

Biazzo, S., Garengo, P., Performance Measurement with the Balanced Scorecard: A Practical Approach to Implementation within SMEs, 2012, SpringerBriefs in Business

Charan, R., Colvin, G., 1999, Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming, Fortune Magazine (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/)

Cruz, C.P., 2009, Balanced Scorecard, Ed. Vida Económica

Fernandes, K. J., Rajab, V., & Whalley, A., 2006, Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. Technovation, 26, 623-634

Garengo P., Biazzo, S., Bititci, U., 2005, Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda, International Journal of Managements Reviews, 7 (1), 25-41 (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x/full>)

Garengo P., Bititci, U., 2007, Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs, International Journal of Operations & Production Management, 27, 802-825

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

Haapasalo H., Ingalsuo K., Lenkkeri T., 2006, Linking strategy into operational Management: a survey of BSC implementation in Finnish energy sector, *Benchmarking: An International Journal*, 13 (6), 701-717

Hakola, M., 2010, Balanced scorecard as a tool for small business reorganisation, *International Journal of Management and Enterprise Development*, 9 (4), 364–384

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

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 1993, Putting the Balanced Scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 1996a, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 1996b, Linking the Balanced Scorecard to strategy, *California Management Review*, 39(1), 53-79

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 1996, *Translating strategy into action – the BSC*, Boston, *Harvard Business School Press*

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2000, Having trouble with your strategy? Then Map it, *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2001, *The strategy-focused Organization*, Harvard Business Press

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2001a, Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part I, *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2001b, Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part II, *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2004a, Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, 52-63

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2004b, The strategy map: guide to aligning intangible assets, *Strategy and leadership*, 32(5), 10-17

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 2005, The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 2-10

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 2006, How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2008, Mastering the Management system, *Harvard Business Review*, 86(1), 63-77

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2012, The Balanced Scorecard's 20th anniversary, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business Publishing , 14(3), 1-5

Machado, M.J., 2012, Balanced Scorecard: empirical Study on small and Medium size enterprises", XV Encontro AECA – Nuevos Caminhos para Europa: El papel de las Empresas Y Gobiernos, Esposende, Portugal

Norreklit, H., 2000, The Balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions, *Management Accounting Research*, 11, 65-88

Rompho, N., 2011, Why the Balanced Scorecard fails in SME's: a case study, *International Journal of Business and Management*, 6 (11), 39-46

Russo, J., 2009, *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*, 5ª Ed., Lidel

Sinisammal, J., Belt, P., Harkonen, J., Mottonen, M., Vayrynen, S., 2012, Successful Performance Measurement in SMEs through Personnel Participation, American Journal of Industrial and Business Management, 2, 30-38

Sousa, M.J., Batista, C.S., 2011, Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios em Bolonha, Edição Pactor, Lisboa

Vigné, T. M., 2011, O BSC pós-crise Americana: novas perspectivas – Sustentabilidade e Transparência, VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, Brasil

Voelpel, S.C., Leibold, M., Eckhoff, R.A., Davenport, T.H., 2005, The tyranny oh the Belanced Scorecard in the innovation economy, 4th International Critical Management Studies Conference, Cambridge, United Kingdom

Von Bergen, C.W., Benco, D.C., 2004, A Balanced Scorecard for small business, Proceedings of 18th anual USASBE National Conference, Texas, USA

Zeng, K., Luo, X., 2013, The Balanced Scorecard in China: Does it work?, Business Horizons, 56 (5), 611-620

Yin, R., 2010, Estudo de caso, planejamento e métodos, 4ed, Bookman, São Paulo

WEBSITES

<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>

<http://www.balancedscorecard.blogspot.pt>

<http://www.bscdesigner.com>

<http://www.balancedscorecard.org>

ANEXO I – QUESTIONÁRIO À GESTÃO DE TOPO DA EMPRESA

1. Pode fazer uma caracterização genérica da empresa no que respeita aos produtos e mercados-alvo e à estrutura organizacional?
2. Qual é a estratégia atual e futura da empresa em termos da sua atividade principal?
3. Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo?
4. Existe algum documento estratégico, que identifique a estratégia atual?
5. Que valores organizacionais são considerados mais importantes para a empresa?
6. Quais são as principais prioridades e necessidades da empresa no atual contexto económico? E as suas principais dificuldades?
7. Quais são os fatores de competitividade chave da empresa?
8. Quem são as partes interessadas nesta organização? E quais as suas necessidades presentes e futuras e como definiria os relacionamentos eles?
9. Como se encontra estruturada a empresa em termos de secções? Quais as funções e fases do processo produtivo afetas a cada uma delas?
10. Como se encontra organizado o trabalho?
11. Como é que a empresa realiza o planeamento das suas atividades? Qual a metodologia utilizada e com que periodicidade é feito este planeamento?
12. Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão dos RH?
13. Que importância atribui à qualificação/competência dos colaboradores operacionais da empresa?
14. Quais as principais dificuldades com que a empresa se depara na área da qualificação/competências dos trabalhadores operacionais?
15. Quais os contributos da política de formação neste domínio?
16. Qual a sua perceção relativamente à avaliação de desempenho? Considera que os bons desempenhos são geralmente compensados?
17. Executa habitualmente tarefas que não são da sua competência?

ANEXO II - QUESTIONÁRIO AO GESTOR DO SGQ

1. Qual o tipo de certificação que dispõem no momento?
2. Acha que a introdução das normas ISO foi bem-sucedida?
3. Considera que com a introdução do SGQ houve uma melhoria acentuada no funcionamento geral da empresa?
4. Considera que o SGQ constitui um importante instrumento de gestão na medida em que permite avaliar o desempenho da organização?
5. Considera o SGQ uma mais-valia face à concorrência e às exigências dos clientes?
6. O que é que representa para si, no desempenho das suas tarefas diárias, o cumprimento dos requisitos impostos pelo SGQ?
7. Considera necessário introduzir alterações aos atuais procedimentos?
8. Na sua opinião, quais os aspetos da qualidade que considera mais relevantes no interesse dos clientes?
9. Considera o SGQ como um bom meio para a transmissão dos conhecimentos necessários a uma boa adaptação ao novo posto de trabalho?
10. Descreva sucintamente o modo de funcionamento do sistema de qualidade da empresa?
11. Existem manuais de procedimentos de qualidade? Quem os utiliza? Como? E com que objetivos?
12. Como funcionam as auditorias internas? Qual a sua filosofia e lógica de atuação? Quais os seus objetivos? Qual a regularidade com que se desenvolvem? Qual a relação destas com a política de qualidade do grupo?
13. Como funciona o sistema de informação da qualidade? Qual a sua filosofia e lógica de atuação? Quais os seus objetivos?

ANEXO III – ANÁLISE ABC (PROVENIENTE DO PROGRAMA DE FATURAÇÃO)

Enkrott Centro - Gestão e Tratamento de Águas, Lda
Emitido em 06-01-2014 15:52:55

Análise ABC de Clientes

(Lista vendas até... = 100%)

(Valores em Euros s/IVA)

Nº	%Clientes	Cliente (Ref.ª)	Vendido	% Tot	Vendas Acum.	% Tot
1	0,42%	513	54 612,00	8,01%	54 612,00	8,01%
2	0,84%	114	38 713,70	5,68%	93 325,70	13,68%
3	1,27%	857	36 712,15	5,38%	130 037,85	19,06%
4	1,69%	464	31 620,35	4,64%	161 658,20	23,70%
5	2,11%	977	31 277,05	4,59%	192 935,25	28,28%
6	2,53%	1048	21 824,93	3,20%	214 760,18	31,48%
7	2,95%	62	20 470,71	3,00%	235 230,89	34,48%
8	3,38%	565	16 557,45	2,43%	251 788,34	36,91%
9	3,80%	75	15 050,62	2,21%	266 838,96	39,12%
10	4,22%	1088	14 160,49	2,08%	280 999,45	41,19%
11	4,64%	541	13 204,50	1,94%	294 203,95	43,13%
12	5,06%	974	12 380,44	1,81%	306 584,39	44,94%
13	5,49%	899	12 098,26	1,77%	318 682,65	46,72%
14	5,91%	862	11 647,52	1,71%	330 330,17	48,43%
15	6,33%	1045	10 553,06	1,55%	340 883,23	49,97%
16	6,75%	1124	10 500,00	1,54%	351 383,23	51,51%
17	7,17%	813	9 797,11	1,44%	361 180,34	52,95%
18	7,59%	1087	8 740,71	1,28%	369 921,05	54,23%
19	8,02%	880	8 676,90	1,27%	378 597,95	55,50%
20	8,44%	1061	8 449,69	1,24%	387 047,64	56,74%
21	8,86%	56	8 117,57	1,19%	395 165,21	57,93%
22	9,28%	851	7 563,21	1,11%	402 728,42	59,04%
23	9,70%	615	7 501,10	1,10%	410 229,52	60,14%
24	10,13%	1090	7 441,00	1,09%	417 670,52	61,23%
25	10,55%	762	7 054,23	1,03%	424 724,75	62,26%
26	10,97%	434	6 691,50	0,98%	431 416,25	63,24%
27	11,39%	1043	6 341,50	0,93%	437 757,75	64,17%
28	11,81%	611	6 334,86	0,93%	444 092,61	65,10%
29	12,24%	45	6 115,85	0,90%	450 208,46	66,00%
30	12,66%	1105	5 271,27	0,77%	455 479,73	66,77%
31	13,08%	828	5 228,30	0,77%	460 708,03	67,54%
32	13,50%	511	5 069,48	0,74%	465 777,51	68,28%
33	13,92%	665	4 909,51	0,72%	470 687,02	69,00%
34	14,35%	377	4 886,26	0,72%	475 573,28	69,72%
35	14,77%	884	4 781,97	0,70%	480 355,25	70,42%
36	15,19%	1059	4 615,94	0,68%	484 971,19	71,10%
37	15,61%	597	4 615,14	0,68%	489 586,33	71,77%
38	16,03%	1004	4 277,50	0,63%	493 863,83	72,40%
39	16,46%	608	4 214,25	0,62%	498 078,08	73,02%
40	16,88%	868	4 197,22	0,62%	502 275,30	73,63%
41	17,30%	194	4 001,58	0,59%	506 276,88	74,22%
42	17,72%	1091	3 983,58	0,58%	510 260,46	74,80%
43	18,14%	409	3 858,16	0,57%	514 118,62	75,37%
44	18,57%	843	3 622,24	0,53%	517 740,86	75,90%
45	18,99%	874	3 558,72	0,52%	521 299,58	76,42%
46	19,41%	1079	3 548,00	0,52%	524 847,58	76,94%
47	19,83%	432	3 541,09	0,52%	528 388,67	77,46%
48	20,25%	237	3 523,89	0,52%	531 912,56	77,98%
49	20,68%	753	3 494,07	0,51%	535 406,63	78,49%
50	21,10%	108	3 425,27	0,50%	538 831,90	78,99%
51	21,52%	953	3 115,74	0,46%	541 947,64	79,45%
52	21,94%	771	2 993,00	0,44%	544 940,64	79,89%
53	22,36%	331	2 871,00	0,42%	547 811,64	80,31%

ANEXO IV – QUESTIONÁRIO A CLIENTES

1. Que características privilegia nos seus fornecedores?
2. Quais das características apontadas se enquadram no perfil da ENKROTT CENTRO?

1	Característica	2
	Facilidade de contacto	
	Capacidade de prestar esclarecimentos	
	Rapidez de resposta	
	Qualidade na resolução de reclamações	
	Capacidade de apresentar soluções inovadoras	
	Capacidade de apresentar soluções adequadas	
	Cumprimento do contrato/proposta apresentados	
	Conformidade dos produtos com as especificações técnicas	
	Boa relação preço/qualidade	
	Praticar baixos preços	
	Gama de produtos comercializados	
	Cumprimento dos prazos de entrega	
	Conformidade da encomenda com o produto entregue	
	Capacidade de execução	
	Conhecimentos técnicos	
	Eficácia na resolução de problemas	

ANEXO V - LISTAGEM DE FATORES CRÍTICOS, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

CAUSAS	FACTORES CRÍTICOS	CONSEQUÊNCIAS
ATIVIDADE COMERCIAL		
1. Falta de metodologia interna para pesquisa de novos clientes 2. Inexistência de objetivos comerciais 3. Solicitações externas atuais ainda geram trabalho suficiente 4. Departamento comercial ocupa demasiado tempo com tarefas de outros setores, ficando sem tempo disponível para realizar as suas tarefas específicas	A: Inatividade na procura de novos clientes de forma sistemática B: Realizam-se poucas visitas comerciais a clientes atuais C: Tempo de resposta comercial demasiado elevado D: Não se realiza o adequado acompanhamento às propostas realizadas	I. Não se conquistam novos clientes II. Criam-se poucas oportunidades de negócio em clientes atuais III. Transmite-se uma imagem de desinteresse comercial e perde-se o momento do negócio. IV. Diminuição do número de adjudicações. V. Faturação não aumenta. VI. Abrem-se oportunidades aos concorrentes. VII. Necessidade de competir pelo preço VIII. Diminuição das margens de lucro. IX. A rentabilidade diminui.
ATIVIDADE TÉCNICA		
1. Resistência de alguns técnicos à mudança. 2. Falta de segurança técnica em determinadas situações 3. Planeamento da agenda técnica demasiada cautelosa 4. Pressa para terminar tarefas. 5. Falta de planeamento da atividade técnica	A: Intervenções demasiado demoradas B: Ocupação desnecessária e consequente falta de tempo C: Não se testam as alterações convenientemente D: Ineficiência na instalação de equipamentos	I. Incumprimento do planeamento II. Adiantamento de visitas agendadas III. Tempo de resposta demasiado elevado IV. Transmite-se uma imagem de desinteresse ao cliente. V. Abrem-se oportunidades aos concorrentes. VI. Perde-se oportunidade de negócio VII. Faturação não aumenta. VIII. Recorrência das segundas intervenções IX. Falta de eficiência X. Baixa produtividade XI. Custos reais superiores aos orçamentados XII. Diminuição da margem de lucro IX. A rentabilidade diminui.

ANEXO VI – FICHA DE MISSÃO

Nome da iniciativa: NOME	FICHA DE MISSÃO	DATA: ____ / ____ / ____
------------------------------------	------------------------	--------------------------

Problema:

.....

Razões:

-;
-

Objetivo:

Responsável: Nome

Equipa: Nomes

Recursos e Orçamentação: Tarefas ou Valores €.

Anexo: Plano de ação

Plano de ação para a iniciativa – Melhorar a Atividade Comercial

Atividades	Quem	Semanas ou meses											
1	...												
2	...												
3	...												
4	...												
5	...												
6	...												
7	...												
8	...												
9	...												
10	...												
12	...												
...	...												

ANEXO VII – FICHA DE MISSÃO (REGISTO PARA A ATIVIDADE COMERCIAL)

Nome da iniciativa: Melhorar a Atividade Comercial	FICHA DE MISSÃO	DATA: ____ / ____ / ____
--	------------------------	--------------------------

Problema:

A faturação não aumenta tanto quanto poderia.

Razões:

- Não se procuram novos clientes de forma sistemática;
- Não se faz o acompanhamento adequado das propostas realizadas;
- Realizam-se poucas visitas comerciais a clientes atuais

Objetivo: Aumentar a faturação no final de 2014, traduzido em:

F2 Aumentar a produtividade;

F3 Aumentar a faturação recorrente;

C1. Conquistar novos clientes;

Responsável: JPF

Equipa: JM+JPF+PC

Recursos e Orçamentação: Libertar a equipa comercial de trabalho supérfluo.

Anexo: Plano de ação

Plano de ação para a iniciativa – Melhorar a Atividade Comercial

Atividades	Quem	Semana											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1 Criar uma base de dados de potenciais clientes por setor	JPF+JM												
1.2 Desenvolver e manter rotina de atualização da base de dados	JPF+JM												
2.1 Dedicar um tempo específico da semana à seleção de contactos da base de dados	JPF												
2.2 Dedicar um tempo específico da semana à marcação de visitas iniciais junto dos contactos selecionados	JPF												
3.1 Identificar, para cada área de negócio, um conjunto de necessidades procuradas pelos clientes	JPF+JM												
3.2 Preparar, para cada conjunto de necessidades e área de negócio, uma lista de informação (por exemplo, casos que podem ser usados como referência)	JPF+JM												
3.3 Criar a informação para cada conjunto necessidades e área de negócio	JPF+JM												
4.1 Criar <i>templates</i> para elaboração de propostas	ALL												
4.2 Criar <i>templates</i> para recolha de informação junto do cliente, para elaboração de proposta que saliente a vantagem do <i>know-how</i> da ENKROTT CENTRO e da especificidade do cliente	ALL												
5.1 Criar rotina de acompanhamento das propostas e implementá-la	JPF+JM												
6.1 Criar linhas de orientação para o desenvolvimento de vendas cruzadas, para o crescimento do negócio com clientes atuais	JPF+JM												
6.2 Implementar essas linhas de orientação	JPF+JM												
7.1 Fazer ponto da situação da iniciativa	ALL												

