

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

Ariana Gomes Monteiro

Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Microentidade – Estudo de Caso

ISCAC | 2021 Ariana Gomes Monteiro Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Microentidade – Estudo de Caso

Coimbra, outubro de 2021



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

Ariana Gomes Monteiro

Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Microentidade – Estudo de Caso

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Isabel Maria Correia Cruz e supervisão de Silvia Massano.

Coimbra, 30 de outubro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste trabalho.

De uma forma mais especial,

O meu muito obrigado à minha família, pelo apoio incondicional.

Às minhas colegas de mestrado, pela partilha e companheirismo.

Aos meus amigos, pela motivação e paciência.

A minha consideração e estima para com a minha orientadora, Doutora Isabel Cruz, pelo seu apoio, disponibilidade e profissionalismo.

RESUMO

A utilização do Balanced Scorecard (BSC), apesar da sua crescente importância para as organizações e tendo como objetivo a obtenção de vantagens competitivas, é ainda um tema sobre o qual não existe muita literatura portuguesa e internacional aplicado a micro e pequenas entidades.

O aparecimento do modelo do BSC permitiu às entidades medir a sua performance, não só através das medidas tradicionais como também a medição de ativos intangíveis. Este modelo permite ainda o acompanhamento das várias etapas da execução da estratégia para qualquer tipo de organização, independentemente da dimensão ou do setor. Desta forma, faz sentido aprofundar o estudo do BSC como instrumento de gestão para as pequenas e micro entidades.

Assim, este trabalho de projeto visa propor um modelo de BSC ajustado a microentidades do setor terciário da economia.

Para consubstanciar este objetivo fez-se inicialmente uma revisão da literatura sobre o controlo de gestão em geral, os instrumentos de controlo de gestão e, em particular, o BSC, as suas principais vantagens e limitações no exercício do controlo de gestão das organizações.

Posteriormente, com recurso a questionários realizados a colaboradores de microentidades do setor terciário da economia, recolheram-se dados sobre os fatores mais relevantes no que diz respeito aos critérios de desenvolvimento e implementação de um BSC neste tipo de entidades.

Em resultado, da conjugação da revisão da literatura com os resultados dos questionários, foi possível propor um potencial modelo de BSC para estas organizações.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, micro entidade, pequena empresa, setor terciário da economia

ABSTRACT

The use of the Balanced Scorecard (BSC), despite its growing importance for organizations and aiming to obtain competitive advantages, is still a topic on which there is not much portuguese and international literature applied to micro and small entities.

The emergence of the BSC model allowed entities to measure their performance, not only through traditional measures but also the measurement of intangible assets. This model also allows the monitoring of the various stages of strategy execution for any type of organization, regardless of size or sector. In this way, it makes sense to deepen the study of the BSC as a management tool for small and micro entities.

Thus, this project work aims to propose a BSC model adjusted to micro-entities in the tertiary sector of the economy.

In order to substantiate this objective, a literature review was initially carried out on management control in general, management control instruments and, in particular, the BSC, its main advantages and limitations in the exercise of management control in organizations.

Subsequently, using questionnaires carried out to employees of micro-entities in the tertiary sector of the economy, data was collected on the most relevant factors with regard to the criteria for developing and implementing a BSC in this type of entity.

As a result, by combining the literature review with the results of the questionnaires, it was possible to propose a potential BSC model for these organizations.

Keywords: Balanced Scorecard, micro entity and small business, tertiary sector of the economy

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Revisão da Literatura.....	5
1.1 Importância de Controlo de Gestão.....	5
1.2 Instrumentos de Gestão	7
1.2.1 Instrumentos de Pilotagem	7
1.2.2 Instrumentos de Comportamento	10
1.2.3 Instrumentos de Diálogo.....	11
1.3 Balanced Scorecard.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.1 Conceito.....	11
1.3.2 Missão, Visão, Valores e Estratégia.....	14
1.3.3 Perspetivas do Balanced Scorecard.....	16
1.3.4 Princípios do Balanced Scorecard.....	22
1.4 O BSC nas PME.....	22
1.4.1 Razões pelas quais o BSC é ou não eficiente	24
1.4.2 Processo de implementação do BSC.....	25
2 Desenvolvimento de projeto	26
2.1 Objetivos e metodologia.....	26
2.2 Recolha e análise dos dados recolhidos	27
2.3 Análise estratégica da XPTO, Lda	34
2.4 Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	36
2.4.1 Objetivos estratégicos e indicadores	36
2.4.2 Fatores críticos de sucesso.....	37
2.4.3 Planos de ação.....	37
2.4.4 Elaboração do mapa estratégico.....	38

CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXOS	46
ANEXO 1.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Universo de PME em 2019 em Portugal	1
Figura 2: Ferramentas de controlo de gestão	8
Figura 3: Fases da evolução do Balanced Scorecard	12
Figura 4: Sequência do Balanced Scorecard.....	15
Figura 5: Perspetivas do Balanced Scorecard.....	17
Figura 6: Principais objetivos financeiros nas diversas fases do ciclo de vida de uma organização	18
Figura 7: A perspetiva dos processos internos – O modelo de cadeia de valor.....	20
Figura 8: Visão, Missão, Valores e Estratégia para a empresa XPTO, Lda	35
Figura 9: Matriz SWOT.....	35
Figura 10: Fatores críticos de sucesso para a empresa XPTO, Lda	37
Figura 11: Planos de ação para a entidade XPTO, Lda.....	38
Figura 12: Mapa estratégico para a empresa XPTO, Lda	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	27
Gráfico 2	27
Gráfico 3	28
Gráfico 4	28
Gráfico 5	28
Gráfico 6	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	29
Tabela 2	29
Tabela 3	29
Tabela 4	29
Tabela 5	29
Tabela 6	30
Tabela 7	30
Tabela 8	30
Tabela 9	30
Tabela 10	30
Tabela 11	30
Tabela 12	31
Tabela 13	31
Tabela 14	31
Tabela 15	31
Tabela 16	31
Tabela 17	32
Tabela 18	32
Tabela 19	32
Tabela 20	33
Tabela 21	34
Tabela 22	34
Tabela 23	34
Tabela 24	34
Tabela 25	36

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BSC – Balanced Scorecard

PME – Pequenas e micro entidades

INE – Instituto Nacional de Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

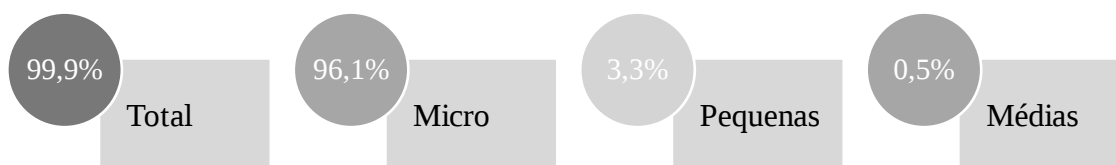
INTRODUÇÃO

As constantes alterações resultantes do desenvolvimento tecnológico e da globalização têm instigado a uma forte pressão no mercado obrigando os gestores a adotarem novos comportamentos com vista à melhoria do seu desempenho empresarial. No seguimento destas alterações constatou-se que os sistemas tradicionais de gestão eram insuficientes para fornecer a informação necessária de forma atempada. Uma vez que não se trata da gestão estratégica como um fator essencial, ainda que seja planeada de uma forma tática, na maioria das vezes não se encontra registada em nenhum documento nem é dada a conhecer aos colaboradores o que consequentemente afeta o funcionamento de uma organização.

Os instrumentos de controlo de gestão funcionam como ferramentas catalisadoras do processo de mudança. A abordagem a este tema torna-se um fator fundamental à prossecução da competitividade das empresas.

De acordo com a Base de Dados de Portugal Contemporâneo – PORDATA, existem 1.295.299 empresas em Portugal das quais as Pequenas e Médias Empresas (PME) representam 99,9% do conjunto do setor empresarial. Dentro do universo das PME destacam-se as microentidades representando 96,1%.

Figura 1: Universo de PME em 2019 em Portugal



Fonte: INE (2021)

Entende-se por microentidades todas as entidades que não ultrapassem dois dos três limites seguintes: número médio de empregados durante o período em questão ser no máximo de 10, total do balanço de 350.000€ e um volume de negócios ilíquidos inferior a 700.000€. (nº1 do artº 9º do Decreto-Lei n.º 98/2015)

Dada a relevância que o BSC tem demonstrado enquanto instrumento de apoio à gestão, essencialmente para médias e grandes entidades, e a importância que as microentidades manifestam no tecido empresarial português, pretende-se com este trabalho de projeto estudar a aplicabilidade deste instrumento de controlo de gestão numa microentidade do setor terciário da economia que realiza serviços de contabilidade, fiscalidade e consultoria.

O estudo será realizado através de uma investigação profunda sobre a entidade de acolhimento, a empresa XPTO, Lda, cuja atividade se centra na prestação de serviços de contabilidade, fiscalidade e consultoria. Será desenvolvido um Balanced Scorecard com o envolvimento da gestão e dos colaboradores e analisado o impacto de todo o processo no quotidiano da entidade e no seu desempenho.

Como já foi referido, as PME representam hoje em dia uma grande percentagem do tecido empresarial português (99,9%), sendo que 96,1% são microentidades. O seu impacto social e económico em Portugal, tanto em termos do PIB como do número de empregados, tem uma relevância que não deve ser ignorada.

As PME, principalmente as de menor dimensão, são caracterizadas por estruturas muito simples, nas quais o líder (o Gerente ou/e "Dono") coordena diretamente os colaboradores, tendo um papel central com grande diversidade de tarefas (Basuony, 2014) o que desvaloriza a necessidade de processos de gestão mais formais. Esta flexibilidade nos processos de decisão é geralmente tida como uma vantagem enquanto as suas atividades se resumem ao mercado doméstico (Basuony, 2014). Porém, será de facto a melhor opção?

Segundo o estudo de Machado (2013) 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.

Quesado et al. (2012) reforça ainda que, geralmente, as empresas conhecem a ferramenta, o que indicia significativa divulgação do BSC em Portugal. Apesar de que são as grandes empresas (40,9%) que conhecem bem ou conhecem totalmente a ferramenta. Apenas 8,4% das PME reconheceram este mesmo nível de conhecimento.

Este mesmo estudo revelou que:

- O grau de utilização do BSC é mais baixo nas PME (3,7%) do que nas grandes empresas (38,6%), o que coincide com a literatura internacional sobre o tema (veja se, por exemplo, Becker et al., 2011; Kaplan & Norton, 2007; Rautenstrauch, 2006);
- Não utilizam nem pretendem utilizar a ferramenta 50% das grandes empresas inquiridas e 74,1% das PME. Mesmo assim, revela-se um progresso relativamente a outros estudos realizados no passado (Sousa, 2001; Silva, 2003; Russo & Martins, 2005; Santos, 2006; Quesado & Rodrigues, 2009)
- No entanto, existia um número significativo de organizações que já usavam ou mostraram interesse em vir a usar o BSC no futuro, ou que já estavam em processo de implementação - 47,7% das grandes empresas e 22,2% das PME. O que traduz o reconhecimento da importância da implementação e do sucesso da ferramenta.

Relativamente a este último grupo de empresas, foram identificados como motivos que levaram à implementação do BSC: (1) Aumento da eficiência e controlo de custos; (2) Necessidade de alinhamento estratégico global com a empresa mãe. São muito poucas as que realçam como motivo para a implementação da ferramenta a "moda de gestão" (implementação de metodologias pioneiras) - É de referir que algumas destas entidades identificaram que o motivo da implementação não foi por necessidade de gestão, mas como forma de seguir as tendências e melhores práticas mundiais - manter a organização na vanguarda.

Hakola (2010), até à data em que fez a sua análise, verificou que não existiam estudos relativos à utilização do BSC em empresas com menos de 50 colaboradores. Mais recentemente tem-se observado algumas publicações. Porém, a literatura de casos de estudo sobre BSC em PME's é escassa, sobretudo quando se trata de microentidades.

Este trabalho de projeto terá como base um estudo de caso sobre a implementação do Balanced Scorecard numa microentidade com vista a servir de referência e analogia para outras microentidades. No entanto, por se tratar de um tema sensível deverá ser tido em consideração que a sua implementação deve ser ajustada às necessidades e especificidades de cada microentidade.

Assim, espera-se que os resultados deste estudo permitam perceber a importância do Balanced Scorecard numa microentidade e se efetivamente gera um valor acrescentado.

1 Revisão da Literatura

Com a globalização é fundamental que as organizações consigam acompanhar a evolução do mercado de modo que o seu posicionamento competitivo lhes permita obter melhores resultados. Segundo Silva (2010, p. 32) “Muitas organizações sabem para onde querem ir, mas não possuem um “mapa” indicando como lá chegar, faltando-lhes a direção necessária para transformar planos estratégicos bem formulados em realidade”, ou seja, é ainda muito frequente as organizações utilizarem os tradicionais sistemas de gestão o que consequentemente limita o seu crescimento e por vezes a sua sobrevivência.

Um fator fundamental de diferenciação de uma organização passa pela sua capacidade de criar mecanismos que facilitem o desdobramento dos processos. Para tal existe o controlo de gestão, isto é, segundo Drury (2000) trata-se do processo que assegura que as atividades de uma organização se encontram conforme o planeado e que os objetivos definidos serão cumpridos.

“Para além da orientação e coordenação das pessoas, a gestão implica também a afetação e controlo de recursos financeiros e materiais, ao dispor da organização. Para realçar os seus objetivos com maior eficiência e economia de acção” (Chiavenato, 2000, p. 7)

1.1 Importância de Controlo de Gestão

Segundo Anthony (1965), citado por Major & Vieira (2017, p. 20) controlo de gestão é o “processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados eficiente e eficazmente no cumprimento dos objetivos organizacionais”. Desta forma não poderá haver controlo se não forem definidos os objetivos e diretrizes para os alcançar.

Mintzber (1995) considera que todas as atividades de uma organização dão origem a duas exigências fundamentais: dividir o trabalho por tarefas e coordenar as respetivas tarefas com a finalidade de realizar as atividades em questão. A eficácia organizacional e o controlo de gestão encontram-se intimamente ligados uma vez que a eficácia organizacional se relaciona com o cumprimento das metas e objetivos definidos pela

organização e controlo de gestão permite a sua monitorização (Barnard, 1938; Otley, 1999; Price, 1972).

Para Dupuy & Roland (1999, p. 19) o controlo de gestão é “o conjunto dos processos de recolha e de utilização de informações tendo por fim vigiar e dominar a evolução da organização a todos os níveis”.

De acordo com Anthony & Govindarajan, (2007) o controlo de gestão consiste no processo através do qual os gestores influenciam os restantes da organização de modo a implementarem as estratégias da organização.

Neste sentido é possível relacionarmos o controlo de gestão com a eficácia de uma organização, ou seja, a eficácia está essencialmente associada à concretização das metas e objetivos da organização (Barnard, 1938; Otley, 1999; Price, 1972).

A eficácia de um sistema de controlo de gestão depende da sua ocorrência em tempo útil, da sua objetividade, da obtenção benéfica em relação aos custos e da capacidade de ser aceite pelos gestores envolvidos (Jordan, Rodrigues & Neves, 2021).

De acordo com Jordan, Rodrigues & Neves (2021), um controlo de gestão é eficaz e eficiente se seguir a oito princípios fundamentais:

- Os instrumentos de controlo de gestão devem ter em consideração os objetivos de natureza financeira e não financeira;
- A descentralização das decisões e a delegação de autoridade e responsabilidade;
- Influenciar os comportamentos das pessoas;
- Os objetivos individuais dos colaboradores devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização;
- Embora se deva tratar da informação de gestão histórica o futuro é foco principal;

- Os instrumentos de gestão devem funcionar como meios de ação, isto é, não se resumem a meros documentos ou burocracias pois servem para avaliar o que está relacionado com a execução dos objetivos por parte da organização;
- Integra um sistema de incentivos ou sanções consoante análise de desempenho e comportamento dos colaboradores;
- Os principais intervenientes no processo de controlo de gestão são os gestores operacionais e não os Controlllers.

O controlo de gestão não se limita à monitorização dos resultados, mas sim de todo o processo envolvente desde o planeamento e desenvolvimento dos objetivos à sua monitorização e avaliação. Segundo Faria (1997) o planeamento implica a formulação de um conjunto de decisões sobre ações futuras, ou seja, determina os objetivos a atingir e os tipos de controle que são necessários adotar.

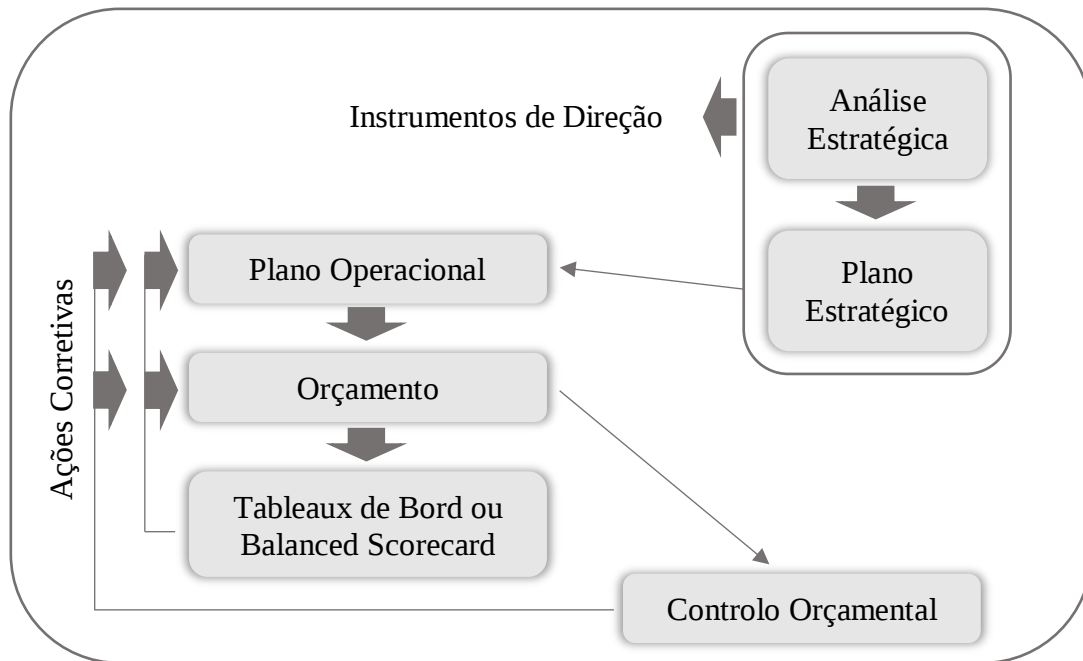
1.2 Instrumentos de Gestão

1.2.1 Instrumentos de Pilotagem

Os instrumentos de pilotagem contribuem para a definição e fixação dos objetivos, planeamento, acompanhamento dos resultados e atuação através de ações corretivas em tempo útil de forma segmentada pelas diferentes áreas de trabalho. Para tal, são utilizados os referidos instrumentos (Jordan, Rodrigues & Neves, 2021):

- Plano operacional;
- Orçamento;
- Controlo orçamental;
- *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*

Figura 2: Ferramentas de controlo de gestão



Fonte: Jordan, Rodrigues & Neves (2021)

1.2.1.1 Plano Operacional

O plano operacional traduz-se na definição operacional da estratégia, isto é, deve estar em conformidade e alinhado à estratégia da organização e compreende um horizonte temporal, geralmente de três anos, enquanto o plano estratégico foca-se a longo prazo com um horizonte temporal de cinco anos (Jordan, Rodrigues & Neves, 2021)

Johnson (2008) divide ainda o plano operacional em cinco elementos-chave: (i) definição dos serviços a fornecer; (ii) determinação de objetivos e iniciativas de curto prazo que permitam o alcance da visão; (iii) identificar possíveis sinergias entre recursos otimizando processos; (iv) gestão de prioridades dos principais passos uma vez que os recursos são sempre limitados; e (v) entendimento na escolha de critérios de mensuração e dos targets.

1.2.1.2 Orçamento

O orçamento é definido como um instrumento de pilotagem, de natureza previsional, que consiste na fixação de objetivos a curto-prazo. Segundo Anthony & Govindarajan (2007) o orçamento é trata-se de uma ferramenta importante para o planeamento de curto prazo nas organizações que, geralmente, apenas cobre as receitas e as despesas planeadas para um ano.

A existência do orçamento permite à gestão atuar de forma mais consciente e adequar o planeamento de modo a responder a eventuais contratempos (Lafferty, 2007). Deve existir uma ligação consistente entre o planeamento e o orçamento dado que este deve funcionar como uma ferramenta de implementação da estratégia (Jordan, Rodrigues & Neves, 2021).

Segundo Jordan, Rodrigues & Neves (2021) a preparação dos orçamentos deve ainda funcionar como instrumento de: motivação, descentralização, coordenação, planeamento e avaliação.

1.2.1.3 Controlo Orçamental

O controlo orçamental é um instrumento que possibilita comparar os desvios entre o planeamento e realidade. Desta forma permite acompanhar os objetivos e quais os meios utilizados para os atingir, uma vez que estão definidos no orçamento. A análise dos desvios é considerada um meio de avaliação do desempenho e ainda um importante fator para a tomada de decisão relativamente às medidas corretivas. Jordan, Rodrigues & Neves (2021) defendem a importância do controlo orçamental uma vez que:

- Obriga o gestor a estabelecer objetivos realistas e a escolher planos de ação possíveis;
- Obriga o gestor a acompanhar a sua atividade, analisando e comparando permanentemente as realizações com as suas previsões;
- Obriga a que sejam realizadas ações corretivas por parte dos gestores.

No entanto, os mesmos autores, apontam dois pontos fracos a este instrumento de pilotagem Jordan, Rodrigues & Neves (2021):

- Lentidão na produção e obtenção de informação financeira, já que é essencial transmitir essa informação de forma atempada para que seja eficaz no ato da tomada de decisão;
- O facto de a informação ser apenas de cariz financeiro excluindo assim informação relevante de carácter qualitativo.

Após a identificação dos desvios devem ser implementadas medidas corretivas, sempre que necessário, de modo a atenuar ou eliminar esses desvios.

1.2.1.4 *Tableau de Bord e Balanced Scorecard*

Ambos os instrumentos se caracterizam pela capacidade de fornecerem informação relevante atempadamente. Através de uma seleção de indicadores chaves, tanto de carácter quantitativo como qualitativo, para cada área de trabalho é possível analisar um conjunto de informações sobre o passado e antecipar o futuro. Desta forma permite que a organização canalize a sua atenção para o que é realmente importante (Jordan, Rodrigues & Neves, 2021).

1.2.2 Instrumentos de Comportamento

Um sistema de controlo de gestão deve estar alinhado com a estratégia e objetivos da organização assim como deve servir de apoio aos gestores para a concretização das suas responsabilidades organizacionais. Teall (1992). O foco principal deste instrumento passa pela capacidade de alinhar o comportamento dos diversos gestores descentralizados com os objetivos estratégicos das organizações (Jordan, Rodrigues & Neves, 2021).

Com a finalidade de orientar o comportamento dos gestores em consonância com o interesse global das organizações o sistema de controlo de gestão dispõe dos seguintes instrumentos:

- Organização em centros de responsabilidade;
- Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade;
- Sistema justo de preços de transferência interna (PTI).

A organização em centros de responsabilidade permite atribuir um gestor responsável por cada área de trabalho e definir os objetivos inerentes, desta forma será possível avaliar o desempenho de cada gestor. Uma vez que existem relações de dependência entre as várias áreas de trabalho devem ser estabelecidos preços de transferência interna de modo a valorar as transações internas dos produtos e/ou serviços. Assim é possível avaliar o desempenho de cada centro de responsabilidade (Jordan, Rodrigues & Neves, 2021).

1.2.3 Instrumentos de Diálogo

Os instrumentos de diálogo estão intimamente ligados com a constante negociação e envolvimento dos diferentes níveis de hierarquia existentes nas organizações com as diversas áreas de trabalho. De acordo com Jordan, Rodrigues & Neves (2021) os instrumentos de diálogo são poucos e simples, podendo assumir a forma de reuniões e relatórios. A partilha destas informações deve conduzir ao alinhamento dos interesses das diferentes áreas relativamente aos objetivos, planos de ação e metas de forma a contribuir para a execução da estratégia da organização.

1.3 Balanced Scorecard

1.3.1 Conceito

Com vista a encontrar uma forma através da qual as organizações conseguissem ser melhor sucedidas, em 1990, Robert Kaplan e David Norton iniciaram um estudo envolvendo doze empresas, sendo a maioria delas sediadas nos EUA (Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, GIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada). Em 1992, Robert Kaplan e David Norton, criaram um modelo de instrumento de gestão, o Balanced Scorecard, focado nos objetivos a longo prazo e que não fosse de natureza exclusivamente financeira uma vez que, geralmente, são apenas o reflexo de acontecimentos passados. Para Epstein & Manzoni (1997, p.31) “Os indicadores financeiros têm fragilidades bem conhecidas na captação do impacto de decisões com desfasamento significativo no tempo. Em consequência, eles tendem a ser

indicadores de potenciais problemas menos pró-ativos do que os indicadores operacionais (não financeiros)”.

Este modelo foi inicialmente concebido como uma ferramenta de medição de desempenho, mas dado o facto de permitir esclarecer, comunicar e gerir a estratégia resultou num “modelo integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica, suscetível de assegurar, não apenas a monitorização do desempenho, mas também a formulação da estratégia e, muito especialmente, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão” (Santos, 2008).

Figura 3: Fases da evolução do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

De acordo com Saraiva (2011) a utilização que o BSC teve ao longo do tempo condicionou a evolução do seu conceito.

- Sistema de medição: engloba um conjunto de objetivos e indicadores associados aos objetivos definidos – 1992 e 1993;
- Sistema de comunicação: utilizado para transmitir a todos os colaboradores das organizações quais são os seus objetivos estratégicos – 1993 e 1996/97;
- Sistema de avaliação global e individual: começa por se apresentar como uma ferramenta de implementação de estratégias transformando essas estratégias em planos de ação específicos e a criação de valor nos intangíveis – 1996/97 e 2004;

- Sistema de gestão estratégica: sempre que serve de elemento de apoio à tomada de decisão e à gestão da organização – 2004 e 2008;
- Sistema de avaliação à gestão de cada organização: inicia-se a utilização de componentes de capital intelectual na prossecução da estratégia – a partir de 2008;
- Sistema de gestão de alianças estratégicas: começa por manifestar importância nas relações com o exterior da organização – a partir de 2010.

É fundamental que a estratégia esteja bem estabelecida uma vez que esta deve servir de ponto de referência, ou seja, este modelo facilita a implementação da estratégia, mas não deve ser usado para a definir. A forma como a estratégia é entendida irá condicionar se ela irá servir para o desenvolvimento da organização ou se irá gerar de uma forma contraproducente perda do foco nos objetivos. É imprescindível que a estratégia seja posta em prática, supervisionada, ajustada quando necessário e compreendida por todos.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão baseada numa abordagem estratégica de longo prazo que permite traduzir a missão e estratégia de uma organização através de um conjunto de objetivos e indicadores que sejam capazes de medir e avaliar o seu desempenho. “Trata-se de uma ferramenta que ajuda a estabelecer o foco da companhia, a melhorar a comunicação, a estabelecer objectivos organizacionais e a promover o feedback sobre a estratégia” (Anthony & Govindarajan, 2007, p. 463)

Segundo Banke, Chang, & Pizzini (2004, p. 49) “O Balanced Scorecard define-se como um sistema complementar às medidas financeiras tradicionais, fornecendo um conjunto de informações que propicia à gestão uma rápida e melhor compreensão do negócio e da estratégia organizacional.”

Para Gomes, Carvalho, Ribeiro, & Nogueira (2007, p. 69) “O Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e previsionais e entre perspectivas de atuação externa e interna.”

Este modelo assenta na organização dos objetivos em mapas estratégicos sob quatro perspectivas: a perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento. Isto é, para este modelo é tão importante o sucesso financeiro de uma organização como a satisfação dos clientes, a qualidade dos processos internos e a satisfação dos seus colaboradores.

Através da análise de indicadores financeiros e não financeiros estabelece-se uma relação de causa e efeito entre os vários objetivos pois estes devem funcionar em conjunto uma vez que traduzem de forma quantitativa e qualitativa a estratégia da organização.

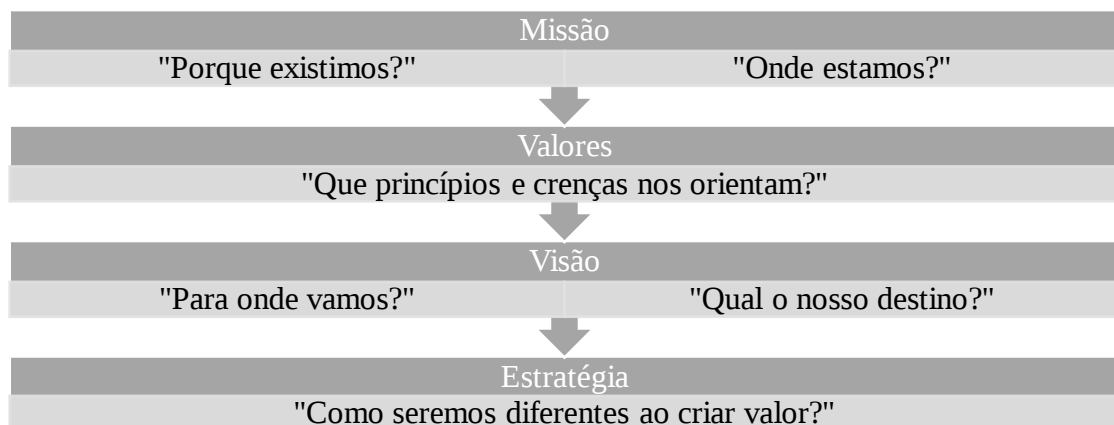
“Qualquer falha de funcionamento, derivada de objectos não atingidos numa perspectiva, irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, desequilibrado o BSC e provocando, consequentemente, desvios no percurso estratégico, no cumprimento da missão e da visão da organização” (Pinto, 2007, p. 40).

Segundo (Pinto, 2007, p. 40) “a perspectiva financeira centra-se nos indicadores, transmitindo uma visão do passado - «o que já aconteceu». As outras três perspectivas – clientes, processos e aprendizagem – contêm elementos que permitem à organização planear o seu horizonte de longo prazo «o que queremos que aconteça». O modelo, para além do equilíbrio e das relações causa-efeito entre os objectivos fixados nas quatro perspectivas, tem como pressuposto o equilíbrio entre as metas de curto prazo (operações) e a visão de longo prazo (estratégia)”.

1.3.2 Missão, Visão, Valores e Estratégia

O Balanced Scorecard deve traduzir três conceitos fundamentais, como a missão, a visão e a estratégia de uma organização através da definição dos seus objetivos e respetivas medidas de desempenho (Kaplan & Norton, 1997).

Figura 4: Sequência do Balanced Scorecard



Fonte: Pinto (2007)

1.3.2.1 Missão

Segundo Oliveira (2005) a missão constitui a razão de ser de uma empresa, isto é, a conceituação do horizonte, dentro da qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro.

Clarke (2000, p. 16) afirma que “o ponto de partida de qualquer sistema de avaliação de desempenho deve ser uma declaração clara da missão, dos objetivos e da consequente estratégia da organização.”

Para Freire (2008) uma vez delineada a missão da organização deve ser possível responder às seguintes questões: “qual é a razão de ser da empresa?”; “qual é o negócio da empresa?”; “quais são as futuras competências requeridas pela empresa?”; “quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?”; “quais são os principais produtos ou serviços da empresa?” e “quais são os princípios básicos e os valores da empresa?”

1.3.2.2 Visão

A visão deve servir de motivação para a prossecução de uma melhoria do desempenho organizacional e refletir de forma clara a imagem, missão, objetivos e a estratégia da organização para futuros *stakeholders* (Ginter, Duncan, & Swayze, 2006). A implementação do BSC baseia-se na visão da organização determinando assim a

definição dos objetivos estratégicos, ou seja, é essencial a clarificação da visão uma vez que representa um fator fundamental para definir os objetivos estratégicos e quais os planos de ação associados a cada um (Kaplan & Norton, 1997).

1.3.2.3 Valores

Os valores conferem uma identidade própria a uma organização uma vez que resultam de um conjunto de princípios intemporais pelos quais cada organização se sustenta. (Pinto, 2009).

Segundo Serra, Ferreira, Torres, & Torres (2010) os valores são a justificação das escolhas pelas quais cada organização opta e ainda a forma como essas escolhas afetam os recursos que dispõe.

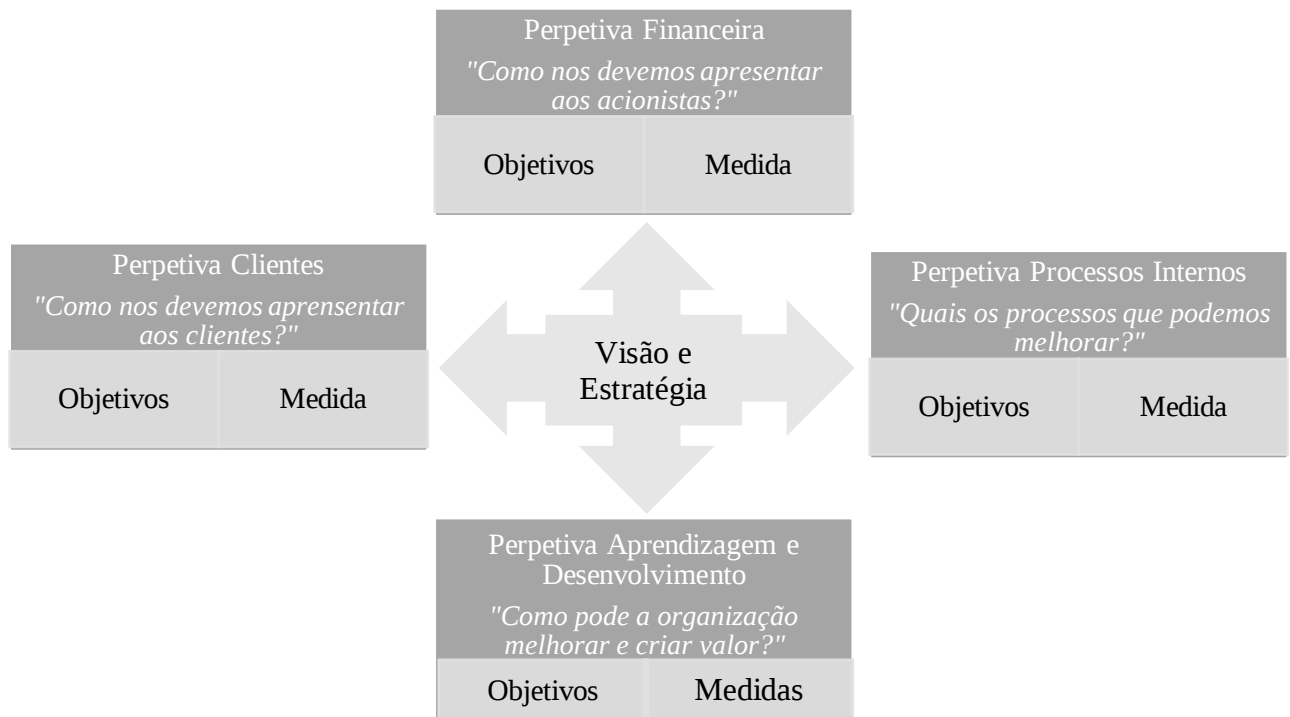
1.3.2.4 Estratégia

A estratégia traçada deve estar alinhada com os objetivos da organização (visão), considerando a razão da sua existência (missão) e atuando em função dos valores que a caracterizam. O Balanced Scorecard propicia um alinhamento entre a decisão estratégica à sua execução uma vez que desdobra a estratégia em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) através dos objetivos e indicadores associados a cada uma. (Santos, 2006)

1.3.3 Perspetivas do Balanced Scorecard

Segundo Kaplan & Atkinson (1998) as quatro perspetivas do Balanced Scorecard permitem estabelecer um equilíbrio: (a) entre objetivos de curto e de longo prazo; (b) entre medidas externas e internas; (c) entre resultados e seus indutores e (d) entre medidas de desempenho concretas e subjetivas”. A figura representa a atuação das quatro perspetivas com o objetivo de traduzir o seu desempenho consoante o objetivo que lhe tenha sido proposto.

Figura 5: Perspetivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

1.3.3.1 Perspetiva financeira

“A perspectiva financeira traduz as expectativas daqueles que investem o seu capital na organização e que, como tal, esperam a satisfação dos seus próprios objetivos: maximização de respectivo retorno ou a manutenção e sobrevivência” (Santos, 2008, p. 386).

Segundo Kaplan & Norton (2001), esta perspectiva permite às organizações a prossecução de duas estratégias:

- Incremento dos proveitos – esta estratégia pressupõe o aumento dos proveitos através dos clientes atuais e de novos mercados resultante de uma melhoria dos produtos e/ou serviços prestados;

- Aumento da produtividade – procura minimizar os custos de estrutura através do uso mais eficiente dos ativos.

Na perspectiva financeira, os objetivos estratégicos devem representar o desempenho financeiro da organização através de indicadores que possam mensurar se a estratégia está a contribuir favoravelmente para uma melhoria dos resultados financeiros. Geralmente esses indicadores estão relacionados com a rentabilidade, o crescimento e o valor gerado para o acionista. No entanto os objetivos financeiros variam consoante a fase do ciclo de atividade em que a organização se situa Kaplan & Norton (1996) identificaram os seguintes objetivos associados às diferentes fases do ciclo de vida de uma organização:

Figura 6: Principais objetivos financeiros nas diversas fases do ciclo de vida de uma organização

1ª Fase - Crescimento

- Aumentar as vendas
- Reduzir os custos

2ª Fase - Manutenção

- Aumentar os resultados operacionais
- Aumentar a margem bruta
- ROE (Retur non Equility)
- ROCE (Retur on Capital Employed)
- EVA (Economic Value Added)
- Aumentar o valor para os acionistas

3ª Fase - Maturidade

- Manter elevado o fluxo financeiro

Fonte: Kaplan & Norton (1996)

As restantes perspetivas devem ter pelo menos um dos seus objetivos associado a um objetivo desta perspetiva.

1.3.3.2 Perspetiva clientes

É imprescindível que a organização consiga responder às expectativas e necessidades dos clientes. “Se as unidades de negócio pretendem alcançar o desempenho financeiro superior a longo prazo, devem criar e colocar à disposição dos clientes produtos e serviços que eles valorizem”. Kaplan & Norton (1996, p. 63). Para analisar o impacto desta perspetiva são utilizados indicadores como o nível de satisfação, a imagem, a fidelização e retenção de clientes, a evolução da quota de mercado, entre outros (Kaplan & Norton, 1996).

Russo & Martins (2015) evidenciam a divisão dos indicadores desta perspetiva em dois níveis:

- *Core measurement group* – Trata-se de indicadores de carácter geral alinhados com a estratégia da organização no que diz respeito aos seguintes critérios: satisfação, retenção, rentabilidade dos clientes, quota de mercado e aquisição de novos clientes;
- *Customer value propositions* – Conjunto de atributos associados aos produtos e/ou serviços prestados de modo a entregar uma proposta de valor aos clientes que seja capaz de atrair o seu interesse e resultar em bons indicadores dos objetivos gerais (*Core measurement group*).

1.3.3.3 Perspetiva dos processos internos

Newing, (1994) refere que as empresas devem ser capazes de se distinguir em determinados processos internos, decisões e ações, isto se se pretender ir de encontro às exigências dos seus clientes, sendo que esta perspetiva deve refletir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia crucial para adicionar valor às atividades do cliente.

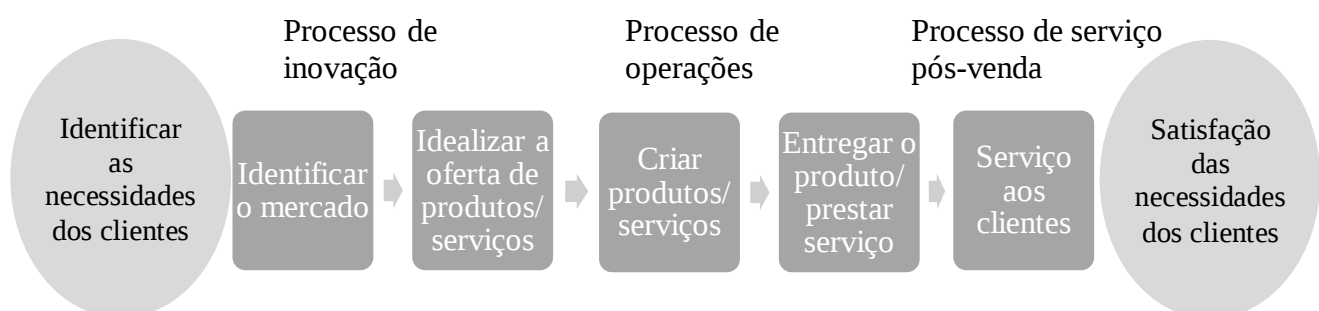
Segundo Costa, Fernandes e Pagin (2011) os processos internos englobam as várias atividades decorrentes na organização e que permitem desde a identificação das novas necessidades dos clientes assim como sua satisfação. Com vista a suportar o sucesso financeiro de uma organização é necessário gerar novos produtos e serviços que satisfaçam as necessidades, seja dos clientes atuais ou futuros. (Kaplan e Norton, 1996;

Sousa & Rodrigues, 2002). De forma a estar alinhado à satisfação dos clientes e consequentemente à prossecução dos objetivos financeiros deve ser feita uma análise da cadeia de valor, isto é, a organização deve procurar quais as fontes que geram lucros e/ou custos com o objetivo de perceber qual a importância de cada atividade para a organização. Esta análise permite à organização identificar quais são as atividades que deve otimizar e as atividades que deve reduzir tanto quanto possível uma vez que não geram valor, mas sim custos (Porter, 1987, Sousa & Rodrigues, 2002)

Segundo Kaplan e Norton (1997) existe um modelo genérico pelo qual as organizações se podem orientar. Este modelo inclui três processos internos principais:

- Processo de inovação – Processo de identificação e análise das condições de mercados e dos produtos e/ou serviços que melhor satisfazem as necessidades dos clientes.
- Processo operacional - Este processo começa no ato da encomenda e termina aquando da entrega do produto/ serviço. É necessário assegurar a entrega dentro do prazo de forma consistente e eficiente.
- Serviço pós-venda –Serviços de apoio ao cliente, relacionado principalmente com as garantias, devoluções e reclamações.

Figura 7: A perspetiva dos processos internos – O modelo de cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

1.3.3.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A perspetiva de aprendizagem e conhecimento deverá servir para aferir a capacidade que as organizações têm para se adaptar às constantes mudanças no meio ambiente, economia e tecnologia. Esta perspetiva é composta por ativos intangíveis, tais como o capital humano, o capital de informação e o capital organizacional, considerados ativos a longo prazo (Kaplan & Norton, 2004).

Para Santos (2006, p. 47) “a elaboração do BSC revela três categorias de objetivos para a perspetiva aprendizagem e conhecimento:

- Capacidade dos colaboradores: A mudança que ocorreu no papel dos funcionários, exige que o conhecimento dos empregados seja melhorado para que as suas mentalidades e capacidades criativas sejam mobilizadoras no sentido dos objetivos organizacionais;
- Capacidade dos sistemas de informação: Para que os funcionários desempenhem as suas funções com eficácia, no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes sistemas de informação (sobre os clientes, os processos internos, as consequências financeiras das suas decisões, etc.);
- Motivação, *Empowerment* e Alinhamento: Mesmo os funcionários habilitados que possuem acesso a todo o tipo de informação não contribuirão para o sucesso organizacional se: não estiverem motivados, não tiverem liberdade de decisão e de agir e os seus objetivos pessoais não estiverem devidamente alinhados com os objetivos corporativos.”

As variáveis chave desta perspetiva “compreendem a inovação (medida com base, por exemplo, no número de novas ideias aproveitadas, ou no número de novos produtos/serviços lançados), a satisfação dos trabalhadores (aferida através do índice de satisfação do pessoal, ou do montante de prémios e incentivos pagos), a qualificação dos recursos humanos (medidos com recurso ao número de horas de formação por trabalhador, ou ao número absoluto ou relativo de empregados qualificados) e à tecnologia (que pode ser medida através do número de postos de trabalho informatizados, ou através do investimento em Tecnologias da Informação por colaborado” (Santos, 2008, p. 387).

1.3.4 Princípios do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1997) consideram fundamental que o Balanced Scorecard seja capaz de traduzir a estratégia de uma organização e para tal ser possível é necessário definir:

- 1) As relações de causa-efeito;
- 2) Os indicadores de resultados e os respetivos indicadores de desempenho;
- 3) A sua articulação com os objetivos financeiros.

Walton (1989), define efeito como ocorrência, situação, condição ou evento desejável ou indesejável provocado por um sistema de causas. Uma vez definidas as relações de causa-efeito os gestores devem ser capazes de estabelecer medidas que reflitam a estratégia organizacional e conduzam aos objetivos pretendidos. (Bukh & Malmi, 2005). Segundo Kaplan & Norton (1996, p. 149) “cada indicador selecionado para o Balanced Scorecard deverá ser um elemento da cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócio à organização”.

Segundo Basso & Pace (2003) alinhar as medidas numa relação de causa-efeito é essencial não só para a construção do BSC como para o reconhecimento das medidas não-financeiras orientadoras de desempenho e de criação de valor.

Para Pinto (2007) as relações de causa-efeito entre as perspetivas, objetivos, metas e indicadores revelam se o BSC reflete efetivamente a estratégia da organização. De forma a ilustrar todas as relações de causa-efeito em 2004, Kaplan & Norton, criaram o mapa estratégico.

1.4 O BSC nas PME

Ao longo dos anos vários autores ressaltam como o BSC se pode revelar uma ferramenta vantajosa. O facto de reunir toda a informação relevante, das diversas áreas de atividade, com vários elementos díspares, num único relatório constitui uma das vantagens inicialmente identificadas. (Kaplan & Norton, 1992). Esptein & Manzoi (1997) reconhecem a possibilidade de comunicação entre os vários níveis hierárquicos da organização.

Segundo Otley (1999) uma das vantagens do BSC é a relação entre a avaliação e as estratégias das unidades de negócio de forma clara, compreensível e concisa. O sucesso das organizações encontra-se intrinsecamente relacionado com facto de conseguir influenciar o comportamento dos seus colaboradores alinhado aos objetivos estratégicos da organização seja qual for a sua dimensão (Anderson & Lawrie, 2001).

Considera-se que uma das principais vantagens atribuídas a BSC seja a sua flexibilidade, ou seja, é possível implementar este instrumento de gestão em qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade (Kaplan & Norton, 1997).

Kaplan & Norton (1997) destacam ainda os seguintes benefícios:

- Permite a monitorização contínua do planeamento estratégico;
- Alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com os indicadores;
- Construção de um sistema de gestão estratégico que permite associar a estratégia da organização ao respetivo planeamento;
- Consideração de diferentes interesses aquando análise e execução da estratégia;
- Comunicação da estratégia a todos os colaboradores da organização;
- Orientação e enfoque nas ações.

Para Malina & Selto (2001), a avaliação de desempenho e a possibilidade dos gestores se focarem na tomada de decisão e estratégia e não no processamento e tratamento de informação é uma vantagem resultante do uso do BSC.

No caso das PME a implementação do BSC do trata-se de um processo mais simples comparativamente às grandes organizações, dado que requer um menor grau de formalização. Nas PME também é possível redefinir as prioridades mais fácil e rapidamente assim como avaliar os resultados da implementação do BSC, permitindo assim agir mais depressa quando os objetivos estratégicos não estejam a ser cumpridos. Este procedimento tende a ser menos dispendioso nas PME (Acumen Integrat, 2009).

Malgwi & Dahiru (2014) defendem que a utilização do BSC pode ser um grande propulsor para o equilíbrio de uma organização, já que, permite às organizações obterem um maior conhecimento das suas necessidades, como prevenir e aturar de modo a manter a competitividade da organização forte e o como alcançar os seus objetivos.

No entanto, o BSC só produz efeitos nas PME quando estas dispõem de alguma noção acerca da estratégia da sua organização. (Azeitão & Roberto, 2010)

1.4.1 Razões pelas quais o BSC é ou não eficiente

Kaplan e Norton (1997) identificam quatro tipos de barreiras existentes que dificultam a implementação nas organizações. A primeira verifica-se quando a organização não é capaz de traduzir a visão e estratégia em plano de ação, ou seja, quando não as apresenta de forma executável. A segunda diz respeito à inexistência de ligação entre a estratégia e as metas, seja dos departamentos com as equipas e indivíduos. A terceira barreira está associada à falta de alinhamento entre a estratégia e o orçamento, isto é, a alocação de recursos de curto e longo prazo não seja feita consoante os projetos previstos nos planos de ação. A quarta barreira é relativa ao feedback tático e não estratégico, quer isto dizer, a falta de retorno de informação sobre a implementação da estratégia nem dos seus resultados uma vez que a preocupação se concentra no feedback tático.

Para Norreklit (2000) as principais desvantagens da implementação do BSC consistem no facto da satisfação e fidelização dos clientes não resultarem necessariamente na obtenção de bons resultados financeiros, realçando desta forma que as relações causa-efeito nem sempre ocorrem. Ainda segundo o mesmo autor o BSC apresenta outras desvantagens, como é o caso de as relações de causa-efeito não contemplarem a dimensão do tempo e às relações de casualidade entre as medidas definidas em sentido único, uma vez que se devia evidenciar a sua interdependência e da sua relação em ambos os sentidos.

Juhmani (2007) identifica vários fatores que dificultam a implementação do BSC nas organizações:

1. Aferir a satisfação dos funcionários/colaboradores assim como dos seus clientes;
2. Medição do progresso de expansão a um novo segmento de clientes;
3. Identificar quais os clientes-alvo.

O facto de a implementação do BSC demorar a gerar valor acrescentado, isto é, rapidamente apresentar os custos, mas só ao fim de algum tempo começar a manifestar benefícios constitui uma barreira à sua adoção (Fernandes et al., 2006)

1.4.2 Processo de implementação do BSC

O modelo criado por Kaplan e Norton em 1996 foi direcionado para as grandes organizações pelo que ainda seja escassa a literatura sobre a utilização do BSC nas PME. Chittenden et al. (1998, p. 127) refere que “modelos de gestão foram desenhados por grandes organizações para grandes organizações”.

Embora o processo de implementação do BSC numa PME seja bastante semelhante o tempo é mais reduzido (Anderson & Lawrie, 2001). Isto deve-se ao facto das PME possuírem características diferentes, tais como: i) geralmente são constituídas por uma estrutura familiar e simples, ii) fraco poder negocial junto da banca, iii) recursos financeiros, humanos e materiais limitados, e iv) uma área de atuação maioritariamente nacional, (Russo & Martins, 2015). A transposição do BSC deve ser ajustada às PME de modo que a sua utilização seja vantajosa (Chittenden et al. 1998) citado por McAdam (2000).

Russo & Martins (2015, p. 137) referem que a aplicação do BSC “não se deve limitar às grandes empresas, dada a importância que esta ferramenta pode ter nas empresas de menor dimensão, ajudando a implementar estratégias e a mobilizar toda a organização para o alcance dos objetivos traçados. É portanto, necessário fazer a divulgação de novas ferramentas de gestão, como o BSC, junto das PME nacionais (com as devidas adaptações à sua dimensão e à realidade portuguesa), bem como fomentar, neste enquadramento, o estudo teórico e análise empírica, que possibilitem o feedback das ações neste domínio e a orientação das empresas, de modo a torná-las mais competitivas e bem-sucedidas.”

Biasca (2000), citado por Russo & Martins (2015), sugere a realização de dez etapas:

1. Definição da visão, estratégia e objetivos da organização;
2. Assegurar a adesão da direção de topo aos novos conceitos de gestão, o que implica uma maior descentralização de poderes e consequentemente a atribuição de maior responsabilidade e relação entre o desempenho e os resultados;
3. Definição do BSC para a direção de topo;
4. Elaborar o encadeamento vertical dos indicadores, em conformidade com os processos e a organização, a fim de determinar o contributo esperado de cada colaborador para os resultados.

5. Ligação entre a produtividade e o desempenho obtido pelos colaboradores às remunerações auferidas;
6. Definição dos indicadores e a fórmula de cálculo de cada um;
7. Estabelecimento de referenciais de comparação;
8. Adoção um sistema de informação interna do qual seja possível obter a informação necessária;
9. Desenvolvimento de um processo de comunicação interna direto e efetivo.
10. Integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando este sistema com os planos de ação, orçamentos e avaliação dos recursos humanos praticados na organização.

2 Desenvolvimento de projeto

2.1 Objetivos e metodologia

A realização deste trabalho de projeto tem como principal objetivo propor um modelo de BSC ajustado às microentidades do setor terciário da economia. Para tal, recorreu-se à análise bibliográfica, observação direta, reuniões de trabalho, e elaboração um questionário. Para Yin (2003) o recurso a múltiplas fontes de evidência apresenta maior vantagem da recolha de dados num estudo de caso.

Relativamente à análise bibliográfica foram observados diversos modelos de BSC de modo a identificar vários objetivos, indicadores e perspetivas utilizadas com intuito de filtrar a informação relevante para o estudo das microentidades prestadoras de serviços de contabilidade, fiscalidade e auditoria (CAE 69200).

A observação direta decorreu no contexto laboral de uma entidade cuja atividade incide na prestação de serviços do CAE acima referido. As reuniões de trabalho aconteceram ao longo dos nove meses de estágio profissional o que permitiu reforçar a observação direta, colmatando assim as perceções que se iam retirando dos procedimentos de toda atividade e ainda possibilitaram a troca de impressões com os diversos colaboradores que gentilmente foram contribuindo para o desenvolvimento do questionário e dando sugestões para que este melhor retratasse a realidade laboral.

Desta forma, o questionário final resultou de um processo de revisão progressiva. A estrutura inicialmente adotada foi testada com recurso aos colaboradores da entidade acolhedora. Este estudo piloto permitiu aferir o tempo médio de resposta ao questionário, quais as questões que deviam ser reformuladas, para que todos os inqueridos entendessem as questões tal e qual como elas são, de modo a evitar vieses nas respostas, e ainda, sugestões de outras questões que poderiam ser adicionadas. Posteriormente foi feita a validação do questionário com a gerente de uma entidade prestadora, de forma a ter uma perspetiva a um outro nível de decisão destas organizações, uma vez que o questionário iria ser proposto a todos os colaboradores da entidade independentemente do seu cargo.

O questionário é constituído por respostas estruturadas à exceção de uma, que é de resposta aberta. Foram utilizadas respostas estruturadas atribuídas numa escala do tipo *Likert*, respostas dicotómicas e respostas de escolha múltipla.

As questões iniciais são direcionadas para a caracterização do inquirido e da entidade (cargo, idade, sexo, habilitações literárias, número de funcionários). No seguimento do questionário as questões estão orientadas para verificar as atividades desenvolvidas e a perceção que os inquiridos têm sobre o BSC.

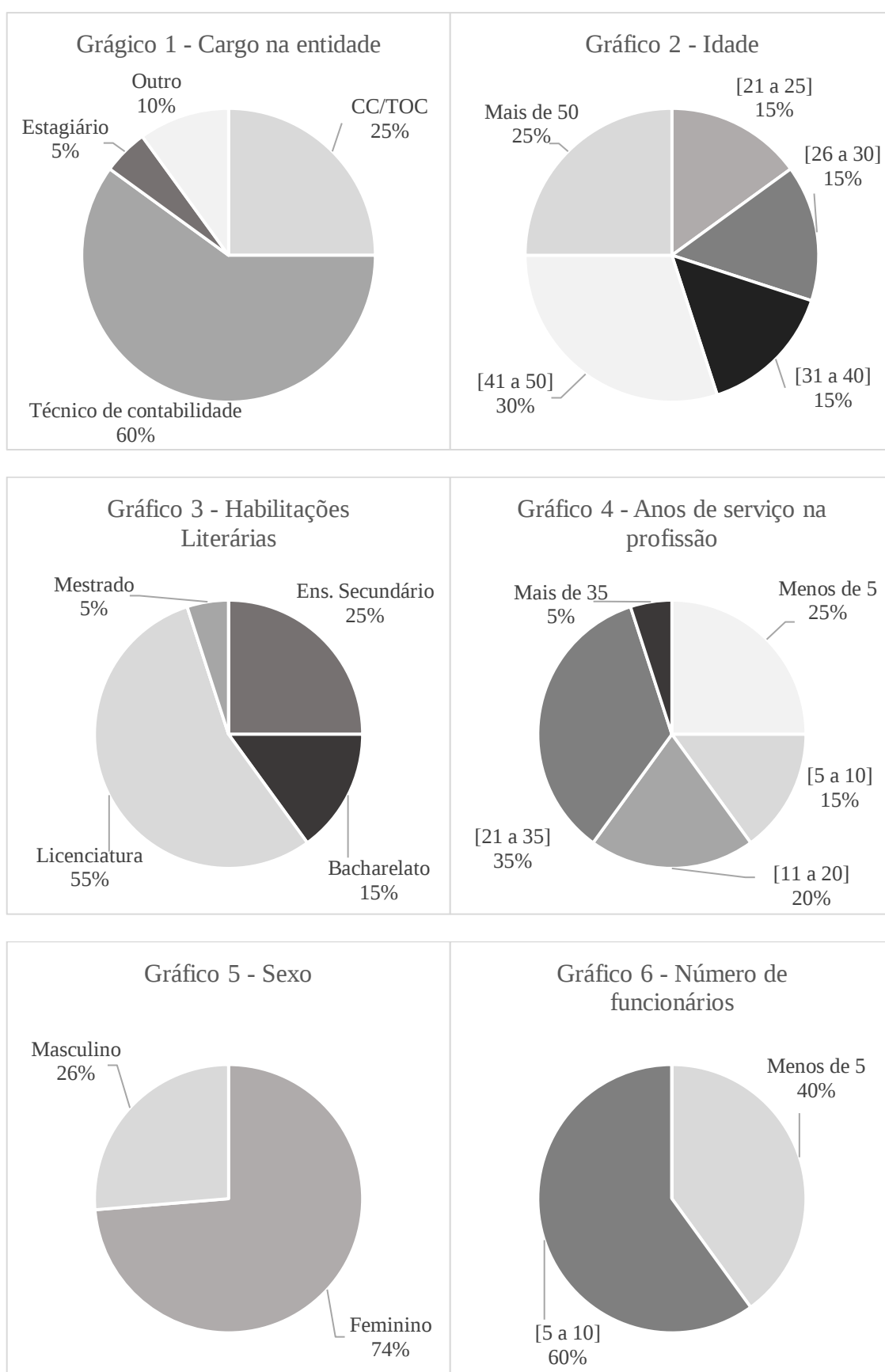
O questionário destinava-se a colaboradores de microentidades do setor terciário da economia, cuja atividade se focava na prestação de serviços de contabilidades, fiscalidade e auditoria, localizadas na cidade da Guarda, de modo a identificar qual é a orientação estratégica destas organizações, assim como aferir quais os objetivos e indicadores fundamentais para a construção de um mapa estratégico.

De um universo de 15 microentidades foram enviados questionários para 12 entidades e destas foram obtidos 20 questionários respondidos.

2.2 Recolha e análise dos dados recolhidos

Dos questionários respondidos foi efetuado uma análise detalhada dos seus resultados com o objetivo de ajudar a construção de um Balanced Scorecard adaptado a estas microentidades.

Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Microentidade – Estudo de Caso



De acordo com os resultados apresentados nos gráficos é possível perceber que a maior parte dos colaboradores inquirido possuem o cargo de técnicos de contabilidade (60%), são do sexo feminino (74%) e possuem o grau académico de licenciados (55%). Cerca de 25% dos inquiridos possui mais de 50 anos de idade e nenhum com idade inferior a 21 anos. Apenas 5% dos inquiridos estão há mais de 35 anos na profissão. Todas as entidades inquiridas possuem menos de 10 colaboradores das quais 40% possui menos de 5 colaboradores.

1. A entidade realiza o planeamento das suas atividades?	
Sim	30%
Não	70%

Tabela 1

1.1. Se sim, qual a metodologia utilizada?
• Organização consoante as necessidades de cada cliente; • Mapas de gestão; • De forma verbal e com recurso ao excel onde é efetuado um mapa; • O que é obrigatório por lei.

Tabela 2

1.2. Se sim, com que periodicidade é feito esse planeamento?			
Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
83%	0%	0%	17%

Tabela 3

O resultado dos dados recolhidos mostra que a maioria das entidades não realiza o planeamento das suas atividades, sendo que apenas 30% realiza esse planeamento e é essencialmente com uma periodicidade mensal (83%).

2. São definidos indicadores e metas que qualificam e quantificam a execução desse planeamento?	
Sim	10%
Não	90%

Tabela 4

3. São identificados desvios entre o planeamento e a execução?	
Sim	15%
Não	85%

Tabela 5

3.1. São identificadas as causas para esses desvios?	
Sim	20%
Não	80%

Tabela 6

3.1.1. Se sim, posteriormente procede-se à sua correção?	
Sim	50%
Não	50%

Tabela 7

4. É efetuada uma monitorização do desempenho?	
Sim	30%
Não	70%

Tabela 8

Também foi possível constatar que a generalidade não faz uma correlação entre o que foi planeado e o que efetivamente ocorreu. No que diz respeito à monitorização do desempenho cerca de 70% das entidades não executa, assim como, no caso da monitorização dos objetivos estratégicos em que cerca de 80% não a realiza, embora 65% dos inquiridos considera que a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta de gestão estratégica.

4.1. Se sim, com que periodicidade?			
Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
67%	17%	17%	0%

Tabela 9

4.2. São efetuados relatórios de acompanhamento e discussão dos mesmos com propostas de correção?	
Sim	20%
Não	80%

Tabela 10

5. Considera que a forma pela qual a sua entidade se encontra organizada permite a divulgação da estratégia a todos os colaboradores?	
Sim	60%
Não	40%

Tabela 11

A maioria dos inquiridos (60%) considera que a forma pela qual a sua entidade se encontra organizada permite a divulgação da estratégia a todos os colaboradores, ainda assim, como podemos observar na tabela 23, cerca de 65% considera que o BSC permite facilitar a divulgação dos objetivos estratégicos a todos os colaboradores.

6. Existe monitorização dos objetivos estratégicos?	
Sim	20%
Não	80%

Tabela 12

6.1. Se sim, com que periodicidade é feito?			
Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
50%	0%	25%	25%

Tabela 13

7. Existe algum sistema de controlo de gestão implementado?	
Sim	30%
Não	70%

Tabela 14

Cerca de 70% dos inquiridos respondeu que não existe um sistema de controlo de gestão implementado, no entanto, a tabela 24, mostra que 65% dos colaboradores inquiridos considera que a informação fornecida pelo BSC é importante para a tomada de decisão.

7.1. Se sim, considera que é adequado e fornece a informação necessária para o apoio à tomada de decisão?	
Sim	67%
Não	33%

Tabela 15

8. Considera que a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta de gestão estratégica?	
Sim	65%
Não	35%

Tabela 16

9. Existem medidas de avaliação de desempenho das seguintes perspetivas?		
Financeira	Sim	30%
	Não	70%

Clientes	Sim	60%
	Não	40%
Processos internos	Sim	45%
	Não	55%
Aprendizagem e crescimento	Sim	35%
	Não	65%

Tabela 17

No que respeita à existência de medidas de avaliação e desempenho da perspetiva “clientes”, a maioria respondeu que sim (60%), contudo, o mesmo não se verificou para as restantes perspetivas.

No caso dos inquiridos que responderam positivamente à existência de medidas de avaliação de desempenho é de notar que, é transversal a todas perspetivas, o seu elevado grau de utilização.

9.1. Se sim, como classifica o seu o grau de utilização?					
	Sem uso	Raramente usado	Ocasionalmente usado	Frequentemente usado	Muito usado
Financeira	0%	0%	17%	0%	83%
Clientes	0%	0%	42%	0%	58%
Processos internos	0%	11%	22%	11%	56%
Aprendizagem e conhecimento	0%	0%	14%	0%	86%

Tabela 18

10. Qual a importância atribuída a cada uma das seguintes perspetivas de desempenho da entidade onde colabora? Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante)					
	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Financeira	0%	5%	10%	45%	40%
Clientes	0%	0%	10%	30%	60%
Processos internos	0%	0%	10%	50%	40%
Aprendizagem e crescimento	0%	0%	10%	45%	45%

Tabela 19

Porém é possível constatar 60% dos inquiridos atribui um elevado grau de importância à perspetiva dos clientes, seguido de 45% no caso da perspetiva de aprendizagem e crescimento e 40% no caso da perspetiva financeira e dos processos internos.

11. Qual a importância atribuída aos seguintes fatores? Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante)					
	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Aumentar as vendas	0%	0%	15%	50%	35%
Aumentar o retorno do capital	0%	0%	15%	50%	35%
Aumentar os lucros	0%	0%	10%	50%	40%
Reduzir os gastos	0%	0%	15%	40%	45%
Aumentar a satisfação dos clientes	0%	0%	10%	30%	60%
Aumentar número de novos clientes	0%	0%	10%	55%	35%
Aumentar número de clientes fidelizados	0%	0%	10%	55%	35%
Reduzir tempo de resposta	0%	0%	10%	40%	50%
Aumentar o número de formações anuais relacionadas com o cargo	0%	0%	15%	35%	50%

Tabela 20

Dos fatores apresentados no questionário, os que apresentaram maior percentagem de importância foram: aumentar a satisfação dos clientes (60%), reduzir tempo de resposta (50%) e aumentar o número de formações anuais relacionadas com o cargo (50%).

12. Considera existirem vantagens para a entidade com que colabora associadas à implementação do BSC?	
Sim	65%
Não	35%

Tabela 21

13. Quanto tempo considera que a implementação do BSC possa demorar a gerar benefícios?	
Até 6 meses	5%
Entre 6 meses a 1 ano	29%
Entre e 1 a 2 anos	33%
Após 2 anos	33%

Tabela 22

14. Considera que o BSC permite facilitar a divulgação dos objetivos estratégicos a todos os colaboradores?	
Sim	65%
Não	35%

Tabela 23

15. Considera que a informação fornecida pelo BSC é importante para a tomada de decisão?	
Sim	65%
Não	35%

Tabela 24

2.3 Análise estratégica da XPTO, Lda

Da análise bibliográfica e observação direta da entidade onde foi realizado o estágio profissional, complementada com as reuniões de trabalho, foi possível desenvolver a visão, missão, conjunto de valores e a possível estratégia que se adequava à entidade XPTO, Lda. Este caso apresenta características semelhantes a qualquer outra entidade cuja atividade de serviço se insira no CAE 69200.

O processo estratégico de criação e desenvolvimento de um BSC deve ser precedido de uma análise estratégica e outro da formulação, sendo que a análise estratégica representa a situação da empresa, identificando a sua posição no mercado (Russo & Martins, 2015).

Figura 8: Visão, Missão, Valores e Estratégia para a empresa XPTO, Lda

Visão
• A empresa XPTO, Lda tem como visão ser um parceiro de referência disponibilizando condições de gestão que permitam agilizar o seu crescimento e obtenção de vantagem competitiva.
Missão
• A XPTO, Lda acredita que o sucesso dos seus clientes passa pela qualidade de cooperação e parceria que têm nas diversas áreas do seu trabalho.
Valores
• Práticas de boa gestão • Honestidade comercial • Criação de valor para o cliente • Ética profissional • Preocupação com um futuro melhor
Estratégia
• A estratégia da empresa XPTO, Lda passa pela melhoria interna da organização com vista a fornecer o melhor serviço adequado a cada cliente.

O presente estudo utiliza a análise SWOT para a identificação e análise dos pontos fortes e pontos fracos relativos à envolvente interna da empresa, às ameaças e às oportunidades de mercado na envolvente externa. A análise SWOT apresenta-se na Figura 9.

Figura 9: Matriz SWOT

	Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)
Ambiente Interno	• Qualidade na prestação dos serviços • Qualificação adequada dos profissionais • Atendimento ajustado às necessidades de cada cliente • Localização da empresa • Independência de instituições financeiras	• Má gestão dos recursos humanos nas horas com mais carga de trabalho • Dimensão da empresa • Dificuldade de contacto telefónico

Ambiente Externo	Oportunidades (<i>Opportunities</i>) Crescimento da plataforma industrial da região	Ameaças (<i>Threats</i>) - Crise económica, sanitária e humanitária - Encerramento de muitas empresas - Elevada concorrência na região

2.4 Construção do *Balanced Scorecard*

Uma vez definidos os objetivos estratégicos para cada perspetiva foram determinados os respetivos indicadores apresentados em seguida.

2.4.1 Objetivos estratégicos e indicadores

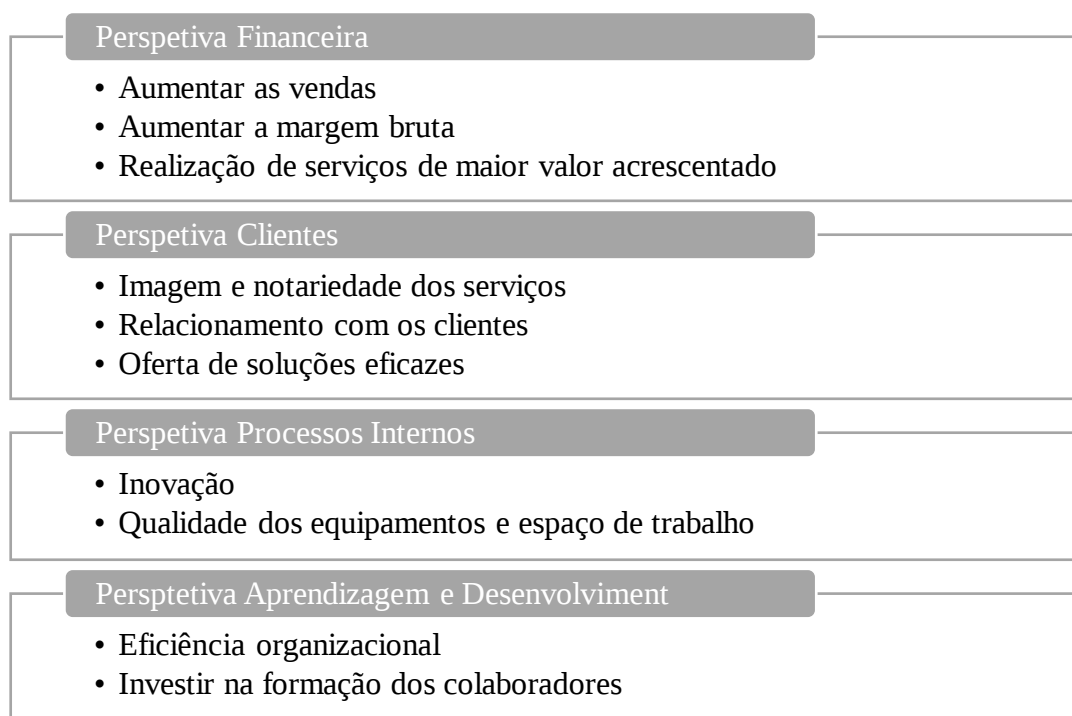
Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	Aumentar as vendas	Volume de negócios
	Aumentar os lucros	Margem de lucro (%) por serviço
	Redução dos gastos	<i>Superávit/ Deficit</i> dos orçamentos de tesouraria
Clientes	Aumentar a satisfação dos clientes	Nº de reclamações
	Aumentar o número de novo clientes	Nº novos clientes
	Aumentar o número de clientes fidelizados	Nº de clientes perdidos
Processos internos	Reduzir o tempo de resposta	Nº de dias para concluir um serviço
	Reduzir não conformidades	Nº de não conformidades
Aprendizagem e conhecimento	Melhorar o ambiente de trabalho	Nº de sugestões por colaborador que gere valor acrescentado para a empresa
	Melhorar a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação
	Aumentar a competência dos colaboradores	Nº de horas de formações

Tabela 25

2.4.2 Fatores críticos de sucesso

Após a análise das respostas recolhidas e em colaboração com a empresa XPTO, Lda foram estipulados os seguintes fatores críticos de sucesso para cada uma das perspetivas.

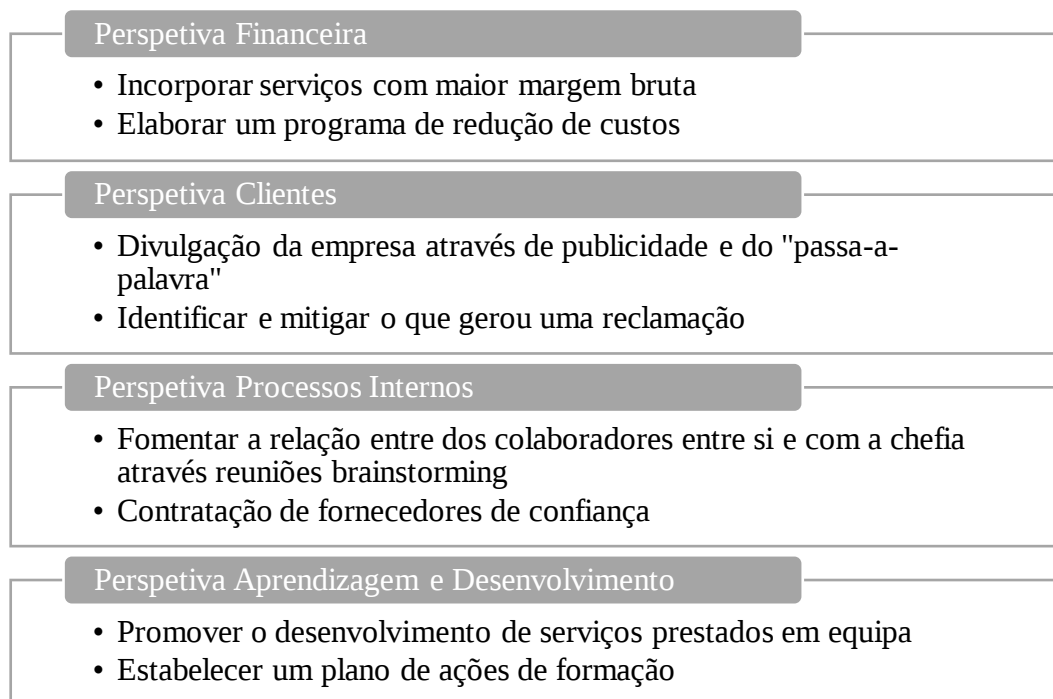
Figura 10: Fatores críticos de sucesso para a empresa XPTO, Lda



2.4.3 Planos de ação

Com vista a dar resposta aos objetivos estratégicos, apresentados na tabela 25, é necessário estabelecer que medidas se devem tomar para que se possam concretizar esses objetivos.

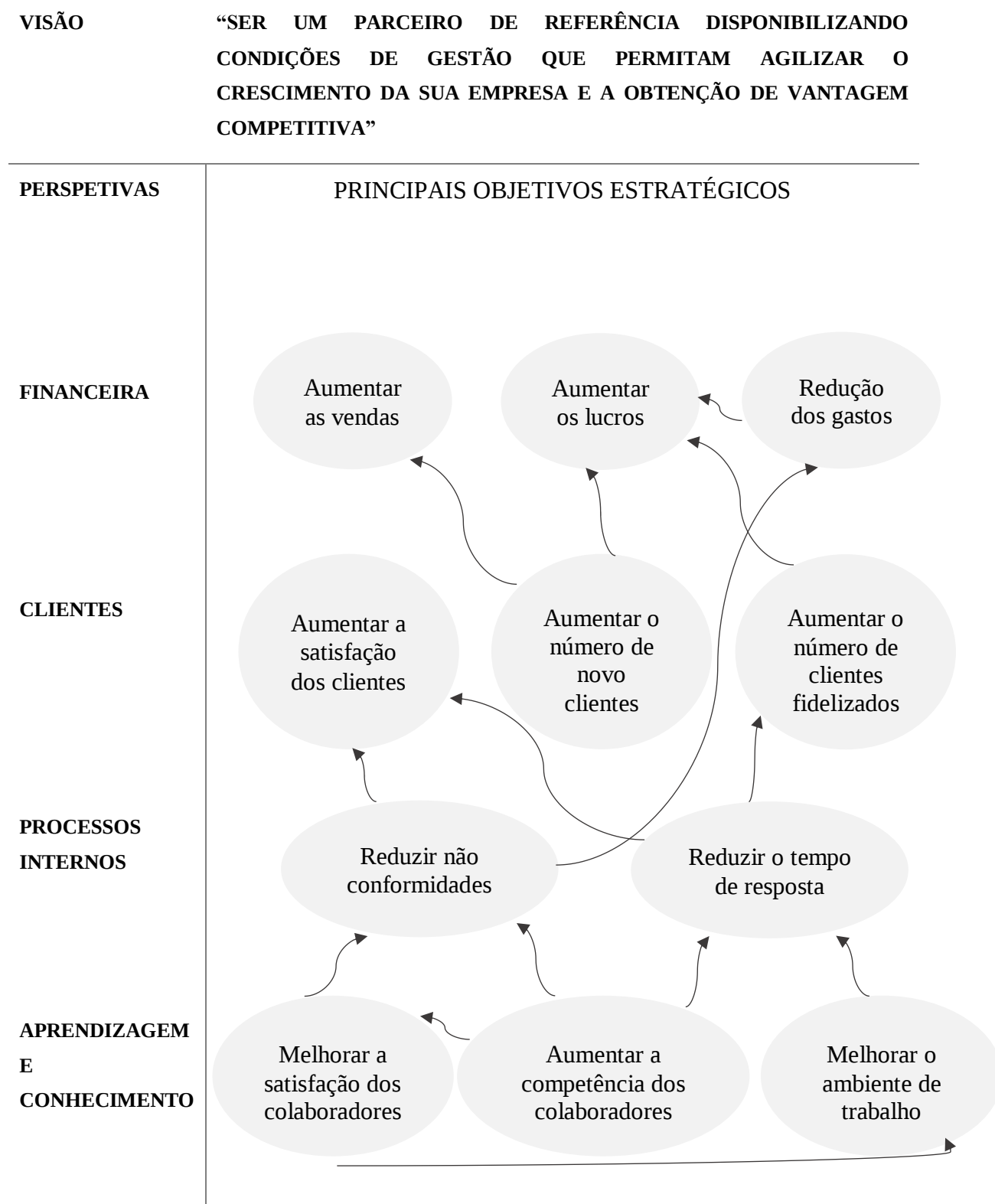
Figura 11: Planos de ação para a entidade XPTO, Lda



2.4.4 Elaboração do mapa estratégico

Em resultado da análise dos dados recolhidos e posterior definição dos objetivos estratégicos, fatores de sucesso e planos de ação, foi possível ilustrar o mapa estratégico da proposta do modelo de Balanced Scorecard.

Figura 12: Mapa estratégico para a empresa XPTO, Lda



CONCLUSÃO

Com a realização deste estudo de caso conclui-se que, com as devidas adaptações às especificidades de cada organização, é possível o desenvolvimento de um BSC para microentidades, apesar deste originalmente ter sido desenhado para grandes entidades. De facto, a percepção dos diversos colaboradores inquiridos foi positiva quanto ao contributo desta ferramenta para a criação de maiores vantagens competitivas. Pode-se ainda depreender que esta é uma possibilidade perfeitamente exequível também para as pequenas entidades.

O funcionamento destas microentidades, normalmente, limita-se ao cumprimento do calendário administrativo, fiscal e legislativo que por sua vez não propicia a preocupação com outro tipo de objetivos. No entanto, é fundamental que estas organizações se destaquem das suas concorrentes e se suportem em instrumentos de gestão mais eficientes.

Pode-se constatar que, de uma forma geral, foi atribuído um elevado grau de importância pelos inquiridos aos fatores de sucesso, contudo a maioria das entidades inquiridas não possui nenhum sistema de controlo de gestão implementado.

É de notar que neste estudo os inquiridos não valorizam a utilidade do BSC para a comunicação da estratégia, ao contrário do que foi indicado pela revisão de literatura. Porém, estranhamente, a maioria dos inquiridos considera que a sua utilização tem vantagens associadas para a comunicação dos objetivos estratégicos.

Uma das principais limitações na realização deste estudo de caso foi a reduzida amostra face ao expectável. Outra limitação que se pode apontar prende-se com o facto de não ter sido possível a implementação do Balanced Scorecard desenvolvido.

Apesar das limitações e desvantagens, pode concluir-se que a construção e utilização do modelo BSC nas empresas é vantajosa (Ferreira, 2017).

Seria interessante analisar, com mais tempo e recursos, a implementação da ferramenta em vários contextos, bem como, a posterior avaliação do uso da mesma. Só assim seria possível aferir a relação entre o elevado grau de importância atribuída aos objetivos, indicadores e fatores de sucesso e as razões pelas quais são ou não utilizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acumen Integrat. (2009). Balanced Scorecard Implementation in SMES: From Theory to Practice. *Conference Business Excellence*, 16-17 de Outubro. <http://www.acumenintegrat.com/files/section/Balanced-Scorecard-implementation-in-SMEs-From-theory-to-practice--83.pdf>
- Anderson, H. C., & Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard implementation in SMES: reflection in literature and practice*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (McGraw-Hill (ed.); 12th ed.).
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. *Repositório Científico de Acesso Aberto de Portuga*, 1–14.
- Banke, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1–23.
- Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0420>
- Basso, L. F. C. & Pace, E. S. U. (2003). *Uma análise crítica da direção da causalidade no Balanced Scorecard*. RAE-Eletrônica. <http://rae.com.br/redirect.cfm?ID=1363>
- 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. <https://doi.org/10.5430/afr.v3n2p14>
- Bukh, N. & Malmi, T. (2005). *Re-examinig the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard*. University of Technology, Sydney & Helsinki School of Economics. www.pnbukh.com/files/nyheder/BSC_NL_-_February_25_-_final.pdf
- Drury, C. (2000). *Management & Cost Accounting*. (Business Press (ed.); 5th ed.).
- Dupuy, Y. & Roland, G. (1999). *Controlo de Gestão: Um manual pluridisciplinar que envolve todas as áreas de Gestão*. (Cetop (ed.)).

- Epstein, M. J., & Manzoni, J. F. (1997). *The Balanced Scorecard and Tableau de Bordo: Translating Strategy into Action*.
<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumEpsteinManzoni97.htm>
- Faria, J. C. (1997). *Administração - Introdução Ao Estudo* (3rd ed.). Thomson Pioneira.
- Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5–6), 623–634.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.006>
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (E. Verbo (ed.)).
- Ginter, P., Duncan, W. & Swayze, L. (2006). *Strategic Management Of Health Care Organizations* (Blackwell (ed.); 5th ed.).
- Gomes, A. P., Carvalho, J. B., Ribeiro, N. A., & Nogueira, S. P. (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública* (P. Team (ed.)).
- Hakola M. (2010). Balanced scorecard as a tool for small business reorganisation. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 9, 364–384.
- Johnson, R. (2008). Operational Planning - A Factor of Five. *Supply House Times*, 51(5), 138–141.
- Jordan, H., Rodrigues, J. A., & Neves, J. C. (2021). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores* (Áreas (ed.); 11th ed.).
- Juhmani, O. I. H. (2007). Usage, Motives and Usefulness of the Balanced Scorecard (BSC): Evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*, 7(5), 106–117.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Harvard Business School (ed.)).
- 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. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). The Balanced Scorecard - Translating Strategy

- into Action. In *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* (Campus (ed.); 10th ed.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Building a Strategy-Focused Organization. *Ivey Business Journal*, 12–19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (P. Hall (ed.); 4th ed.).
- Lafferty, R. (2007). Measuring Business Performance Through Budgeting. *Construction Accounting & Taxation*, 17(1), 44–46.
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*, 15(46), 129–148. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>
- Major, M. J., & Vieira, R. J. O. (2017). *Contabilidade e Controlo de Gestão—Teoria, Metodologia e Prática* (Escolar Editora (ed.); 2nd ed.).
- Malgwi, A. A., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1–10.
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47–90.
- McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), 305–323.
- Mintzber, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações* (Publicações Dom Quixote (ed.)).

- Newing, R. (1994). *Benefits of a balanced scorecard*. *Accountancy*, 114(1215), 52–53.
- Norreklit, H. (2000). The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 65–88.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (E. Sílabo (ed.)).
- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, 43–59.
- Price, J. L. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*.
- Quesado, P., Guzman, B., & Rodrigues, L. (2012). R C & C Revista de Contabilidade e Controladoria. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128–150.
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2009). Factores Determinantes Na Implementação Do Balanced Scorecard Em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4). <https://doi.org/10.4270/ruc.2009433>
- Russo, J., & Martins, A. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*.
- Russo, J., & Martins, A. (2005). The Balanced Scorecard in SMEs: The Case of the Plastic Industry in the Portuguese Central Region. *AOEF 2005 Conference*.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos* (Escolar Editora (ed.)).
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal - Visão, Estratégia e Entusiasmo* (Pergaminho (ed.)).
- Saraiva, H. I. B. (2011). The Balanced Scorecard: The Evolution of Concept and Its Effects on Change in Organizational Management. *EBS Review*, 28, 56–66.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica Conceitos e Práticas* (Lidel (ed.)).

- Silva, N, S. (2010). *Gestão estratégica do crescimento económico em Portugal : balanced Scorecard e enfoque na produtividade* (Vida Económica (ed.)).
<http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1791837>
- Sousa, M, A. (2001). *A Aplicação do Balaced Scorecard em Portugal*. Universidade do Porto.
- Sousa, M. G. & Rodrigues, L. M. (2002). *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o séc. XXI* (Rei dos Livros (ed.)).
- Teall, H. D. (1992). Winning with Strategic Management Control Systems. *CMA - The Management Accounting Magazine*, 2, 20–33.
- Walton, M. (1989). *O Método Deming de Administração* (M. Saraiva (ed.)).
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Sage Publications (ed.)).

Copyright 2012 by Pearson Education, Inc. All rights reserved. This publication is protected by copyright. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from Pearson Education, Inc. Printed in the United States of America. This book is printed on acid-free paper. 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ANEXOS

ANEXO 1

Questionário

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de um trabalho de projeto de mestrado subordinado ao tema “Estudo de caso sobre a implementação do Balanced Scorecard numa microentidade - impactos e expectativas”.

O preenchimento total terá uma duração aproximada de 10 minutos.

O Balanced Scorecard (BSC) consiste numa ferramenta de gestão que permite avaliar a qualquer momento o desempenho das seguintes perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. O BSC assenta da transmissão da missão, visão e estratégia a todos os colaboradores.

Este questionário tem como objetivo analisar a sua perceção sobre o tema.

Os dados solicitados serão utilizados apenas para o apuramento da referida investigação, garantido o seu anonimato e confidencialidade.

1. Cargo na entidade

- a. Diretor de serviços ou chefe de escritório ☐
- b. Contabilista certificado/técnico oficial de contas ☐
- c. Técnico de contabilidade ☐
- d. Estagiário ☐
- e. Outro ☐

2. Idade

- a. Menos de 20 anos ☐
- b. Entre 21 e 25 anos ☐
- c. Entre 26 e 30 anos ☐
- d. Entre 31 a 40 anos ☐
- e. Entre 41 a 50 anos ☐
- f. Mais de 50 anos ☐

3. Sexo

- a. Feminino ☐
- b. Masculino ☐

4. Habilitações literárias

- a. Ensino básico ☐
- b. Ensino secundário ☐

- c. Bacharelato ☐
- d. Licenciatura ☐
- e. Pós-Graduação ☐
- f. Mestrado ☐
- g. Doutorado ☐
5. Anos de serviço na profissão
- a. Menos de 5 ☐
- b. Entre 5 a 10 ☐
- c. Entre 11 a 20 ☐
- d. Entre 21 a 35 ☐
- e. Mais de 35 ☐
6. Número de funcionários
- a. Menos de 5 ☐
- b. Entre 5 a 10 ☐
- c. Entre 11 a 20 ☐
- d. Entre 21 a 30 ☐
- e. Entre 31 a 50 ☐
7. A entidade realiza o planeamento das suas atividades?
- Sim ☐ Não ☐
8. Se sim, qual a metodologia utilizada? _____
9. Se sim, com que periodicidade é feito esse planeamento?
- a. Mensal ☐
- b. Trimestral ☐
- c. Semestral ☐
- d. Anual ☐
10. São definidos indicadores e metas que qualificam e quantificam a execução desse planeamento?
- Sim ☐ Não ☐
11. São identificados desvios entre o planeamento e a execução?
- Sim ☐ Não ☐
12. São identificadas as causas para esses desvios?
- Sim ☐ Não ☐

13. Se sim, posteriormente procede-se à sua correção?

Sim ☐ Não ☐

14. É efetuada uma monitorização do desempenho?

Sim ☐ Não ☐

15. Se sim, com que periodicidade?

a. Mensal ☐

b. Trimestral ☐

c. Semestral ☐

d. Anual ☐

16. São efetuados relatórios de acompanhamento e discussão dos mesmos com propostas de correção?

Sim ☐ Não ☐

17. Considera que a forma pela qual a sua entidade se encontra organizada permite a divulgação da estratégia a todos os colaboradores?

Sim ☐ Não ☐

18. Existe monitorização dos objetivos estratégicos?

Sim ☐ Não ☐

19. Se sim, com que periodicidade é feito?

a. Mensal ☐

b. Trimestral ☐

c. Semestral ☐

d. Anual ☐

20. Existe algum sistema de controlo de gestão implementado?

Sim ☐ Não ☐

21. Se sim, considera que é adequado e fornece a informação necessária para o apoio à tomada de decisão?

Sim ☐ Não ☐

22. Considera que a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta de gestão estratégica?

Sim ☐ Não ☐

23. Existem medidas de avaliação de desempenho das seguintes perspetivas?

a. Financeira (por exemplo: aumento das vendas)

Sim ☐ Não ☐

b. Clientes (por exemplo: aumento da satisfação dos clientes)

Sim ☐ Não ☐

c. Processos internos (por exemplo: aumento da produtividade)

Sim ☐ Não ☐

d. Aprendizagem e crescimento (por exemplo: aumento do nº de ações de formação)

Sim ☐ Não ☐

24. Se sim, como classifica o seu grau de utilização? De 1 (Sem utilização) a 5 (Muito utilizado).

Perspetiva/ Grau de uso	Sem uso	Raramente usado	Ocasionalmente usado	Frequentemente usado	Muito usado
Financeira					
Clientes					
Processos Internos					
Aprendizagem e Crescimento					

25. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) que importância atribui a cada uma das seguintes perspetivas de desempenho da entidade onde colabora:

Perspetiva/Grau de importância	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Financeira					
Clientes					

Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Microentidade – Estudo de Caso

Processos Internos					
Aprendizagem e Crescimento					

26. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) que importância atribui aos seguintes fatores:

Perspetiva/Grau de importância	Nada importante	Pouca importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Aumentar as vendas					
Aumentar o retorno do capital investido					
Aumentar os lucros					
Reduzir os gastos					
Aumentar a satisfação dos clientes					
Aumentar número de novos clientes					
Aumentar número de clientes fidelizados					
Reduzir tempo de resposta					

Aumentar o número de formações anuais relacionadas com o cargo					
--	--	--	--	--	--

27. Considera existirem vantagens para a entidade com que colabora associadas à implementação do BSC?

Sim ☐ Não ☐

28. Quanto tempo considera que a implementação do BSC possa demorar a gerar benefícios?

- a. Até 6 meses ☐
- b. Entre 6 meses e 1 ano ☐
- c. Entre 1 a 2 anos ☐
- d. Após 2 anos ☐

29. Considera que o BSC permite facilitar a divulgação dos objetivos estratégicos a todos os colaboradores?

Sim ☐ Não ☐

30. Considera que a informação fornecida pelo BSC é importante para a tomada de decisão?

Sim ☐ Não ☐

Muito obrigado pelo tempo dispensado e pela sua colaboração!