



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

DESAFIOS DA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A UMA MICROEMPRESA

Tiago Miguel Laginha de Brito Louro

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob orientação de:

Professora Doutora Carla Amado

Professor Doutor Sérgio Santos

Dezembro de 2012



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

DESAFIOS DA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A UMA MICROEMPRESA

Tiago Miguel Laginha de Brito Louro

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob orientação de:

Professora Doutora Carla Amado

Professor Doutor Sérgio Santos

Dezembro de 2012

DESAFIOS DA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A UMA MICROEMPRESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

Declaro ser o autor deste trabalho que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

Copyright, 2012, Tiago Miguel Laginha de Brito Louro. Todos os direitos reservados. A Universidade do Algarve tem o direito perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Aos meus orientadores, a Professora Doutora Carla Amado e o Professor Doutor Sérgio Santos, pela sua grande disponibilidade, estímulo e capacidade de orientação científica que demonstraram ao longo desta dissertação.

À Procontrol, pelas excepcionais condições criadas para a realização deste trabalho e pelo forte incentivo e apoio concedidos.

O meu agradecimento mais profundo à minha esposa Inês, às minhas filhas Beatriz e Sofia, aos meus pais Fátima e Sesinando, ao meu irmão Pedro e a toda a minha família pelos sacrifícios que partilharam e pelo imenso alento e constante apoio que sempre me ofereceram. É a eles que dedico este trabalho.

RESUMO

As micro, pequenas e médias empresas (PME) apresentam um acentuado predomínio em relação às grandes empresas no sector não financeiro português, tanto em termos de número de empresas, como de volume de negócios ou de número de postos de trabalho, sendo que a grande maioria das PME são microempresas.

Por outro lado, constata-se que o *balanced scorecard* (BSC), presentemente um dos sistemas de avaliação de desempenho com maior aceitação mundial tanto no meio académico como no meio empresarial, se encontra parcamente estudado no que se refere à sua aplicação a pequenas e médias empresas, sendo praticamente inexistentes os trabalhos sobre a aplicação desse sistema a microempresas.

Assim sendo, pretende-se com a presente dissertação contribuir para colmatar essa lacuna, estudando o caso da conceção e implementação do BSC numa microempresa portuguesa de prestação de serviços de engenharia que opera no setor da construção civil.

Palavras-chave: *balanced scorecard*; PME; microempresas; avaliação de desempenho

ABSTRACT

Micro, small and medium enterprises (SME) have a marked predominance in relation to large enterprises in the Portuguese non-financial sector, in terms of number of companies, turnover or number of jobs. The vast majority of these SME are microenterprises.

It is interesting to observe, however, that the use of the balanced scorecard, one of the most widely accepted performance measurement systems in both academia and business, is rarely discussed in the context of SME. Furthermore, to the best of our knowledge there is no published study documenting the application of the balanced scorecard to microenterprises.

The aim of this dissertation is to contribute to filling this gap by studying the case of the conception and implementation of a balanced scorecard in a Portuguese engineering microenterprise, operating in the construction industry.

Keywords: balanced scorecard; SME; microenterprise; performance measurement

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	1
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1	O surgimento do BSC	4
2.2	O conceito do BSC.....	5
2.3	A aplicação do BSC a PME	12
3	METODOLOGIA.....	19
3.1	Metodologia de investigação.....	19
4	CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	22
4.1	Caracterização da Procontrol	22
4.2	Conceção e implementação do BSC	26
4.2.1	Iniciação do projeto	27
4.2.2	Tradução da visão e da estratégia	28
4.2.2.1	Clarificação da Visão	28
4.2.2.2	Definição da Estratégia.....	28
4.2.2.3	Mapa estratégico.....	30
4.2.2.4	Conceção do BSC.....	36
4.2.3	Comunicação e conexão	40
4.2.4	Planeamento do negócio	42
4.2.5	Feedback e aprendizagem.....	46
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	50
6	CONCLUSÕES	55
6.1	Limitações	56
6.2	Pistas para investigação futura	57
7	BIBLIOGRAFIA	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Modelo do BSC.....	6
Figura 2.2 – Atividades para a construção de um BSC	8
Figura 2.3 – Quatro processos da gestão estratégica	10
Figura 3.1 – Ciclo de aprendizagem de Kolb	19
Figura 4.1 - Organigrama da Procontrol.....	24
Figura 4.2 – Mapa de processos da Procontrol.....	25
Figura 4.3 – Mapa Estratégico da Procontrol	35
Figura 5.1 - Metodologia de conceção e implementação do BSC na Procontrol	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 – Classificação de micro, pequenas e médias empresas segundo a Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003	22
Tabela 4.2 - Definição de indicadores e respetivas métricas para cada objetivo.....	39
Tabela 4.3 – BSC individual.....	41
Tabela 4.4 - BSC da Procontrol	46
Tabela 4.5 – Resultados trimestrais dos indicadores do BSC.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS

AECOPS - Associação Portuguesa de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços

BSC – *Balanced scorecard*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – *Internacional Standards Organization*

MGQ – Manual de Gestão da Qualidade

PME – Micro, pequenas e médias empresas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual é cada vez mais marcado pela elevada volatilidade dos mercados e pela forte concorrência entre as empresas. Neste contexto, a sua sobrevivência depende não só da seleção de estratégias apropriadas e da sua adequada implementação como também da capacidade para detetar e antecipar problemas e oportunidades. Para tal, é crucial que os gestores disponham de sistemas de avaliação de desempenho que possam medir a evolução das suas organizações. Com efeito, não é possível gerir ou controlar o que não é medido (Kaplan e Norton, 1996a).

Apesar da literatura versar maioritariamente as empresas de grande dimensão, a importância dos sistemas de avaliação de desempenho está também patente nas pequenas e médias empresas, como notam, por exemplo, Garengo, Biazzo e Bititci (2005).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2010), em 2008 existiam em Portugal 349 756 micro, pequenas e médias empresas (PME), as quais representavam 99,7% das sociedades do sector não financeiro. De entre as PME, verifica-se a predominância das microempresas que representam 86% do seu total. No que se refere ao emprego gerado no sector não financeiro, as PME também predominam, ao serem responsáveis por 72,5% dos empregos. Essa prevalência verifica-se ainda no volume de negócios desse sector, do qual 57,9% foi assegurado por PME.

Mostra-se, assim, pertinente investigar a aplicação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional às PME, e em particular às microempresas, atendendo à sua elevada representatividade no tecido empresarial português.

Atualmente, o sistema de avaliação de desempenho que parece reunir maior consenso no meio académico e maior aceitação no meio empresarial é o BSC, inicialmente proposto por Kaplan e Norton em 1992 (Aspinwall e Sousa, 2010). De acordo com Kaplan e Norton (2001a), este *framework* é utilizado por mais de 50% das empresas da *Fortune* 1000 na América do Norte e 40% na Europa. Os editores da *Harvard Business Review* consideraram em 2003 que o BSC é uma das ideias de gestão mais significativas dos últimos 75 anos.

Como refere Phadtare (2010), verifica-se que, apesar de existirem alguns críticos, o BSC tem sido aceite pela generalidade dos autores, encontrando-se implementado por um vasto número de empresas, nos mais variados países e sectores de atividade.

A generalidade dos autores consultados, incluindo Kaplan e Norton, os precursores do BSC, consideram viável e benéfica a aplicação do BSC em PME, apesar deste contexto apresentar especificidades próprias relativamente a empresas de grande dimensão. Porém, constata-se que esse tipo de aplicação se encontra ainda parcamente estudada, como é notado por diversos autores que têm desenvolvido investigação neste campo particular. Nesse contexto, tem sido salientada a necessidade de desenvolver estudos empíricos acerca da aplicação do BSC em PME (Fernandes, Raja e Whalley, 2006 e Gumbus e Lussier, 2006)

Assim, pretende-se com esta dissertação contribuir, na medida das suas possibilidades, para o avanço do conhecimento nesta área específica, testando a hipótese de que é possível implementar de forma vantajosa a metodologia do BSC numa microempresa. Para tal, estudou-se o caso da conceção e implementação de um BSC na Procontrol, Projetos e Fiscalização de Empreendimentos da Construção, Lda, uma microempresa de prestação de serviços de engenharia civil onde o autor desenvolve a sua atividade profissional.

O presente trabalho começa pela revisão da literatura sobre o conceito do BSC e da sua aplicação no contexto de PME, a qual se encontra no Capítulo 2. Seguidamente, no Capítulo 3 expõe-se a metodologia utilizada e no Capítulo 4 descreve-se a conceção e implementação do BSC. Por fim, discutem-se os resultados deste estudo de caso no Capítulo 5 e termina-se com a apresentação das conclusões retiradas no Capítulo 6.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O surgimento do BSC

O modelo designado por *balanced scorecard* surge na sequência de um estudo subordinado ao tema “Mediação de Performance nas Organizações do Futuro”, patrocinado pelo *Nolan Norton Institute*, tendo David Norton como líder e Robert Kaplan como consultor académico. Esse estudo acompanhou ao longo de um ano doze empresas de áreas como manufatura, serviços, indústria pesada e tecnologia, sendo o seu objetivo o desenvolvimento de um novo modelo de medição de performance (Kaplan e Norton, 1996a).

Kaplan e Norton (1996a) notam que ao longo daquilo que designam como era industrial, entre 1850 e 1975, as empresas recorriam a indicadores unicamente de carácter financeiro. Esta abordagem mostrava-se adequada nesse contexto, onde as vantagens competitivas eram alcançadas essencialmente através da utilização de avanços tecnológicos para tornar mais eficiente a produção em massa de produtos padronizados.

Contudo, Kaplan e Norton (1996a) identificam uma mudança de paradigma a partir de meados da década de setenta, onde a era industrial começa a dar lugar à era da informação, na qual as vantagens competitivas são cada vez mais difíceis de alcançar, sendo para tal necessário dominar fatores como as competências e conhecimento, a focalização no cliente, a eficiência operacional e a capacidade de inovação, fatores esses não controlados pelos indicadores financeiros até então utilizados.

Face a esta realidade, Kaplan e Norton (1992) propõem um novo modelo de medição de performance que designam por *balanced scorecard*.

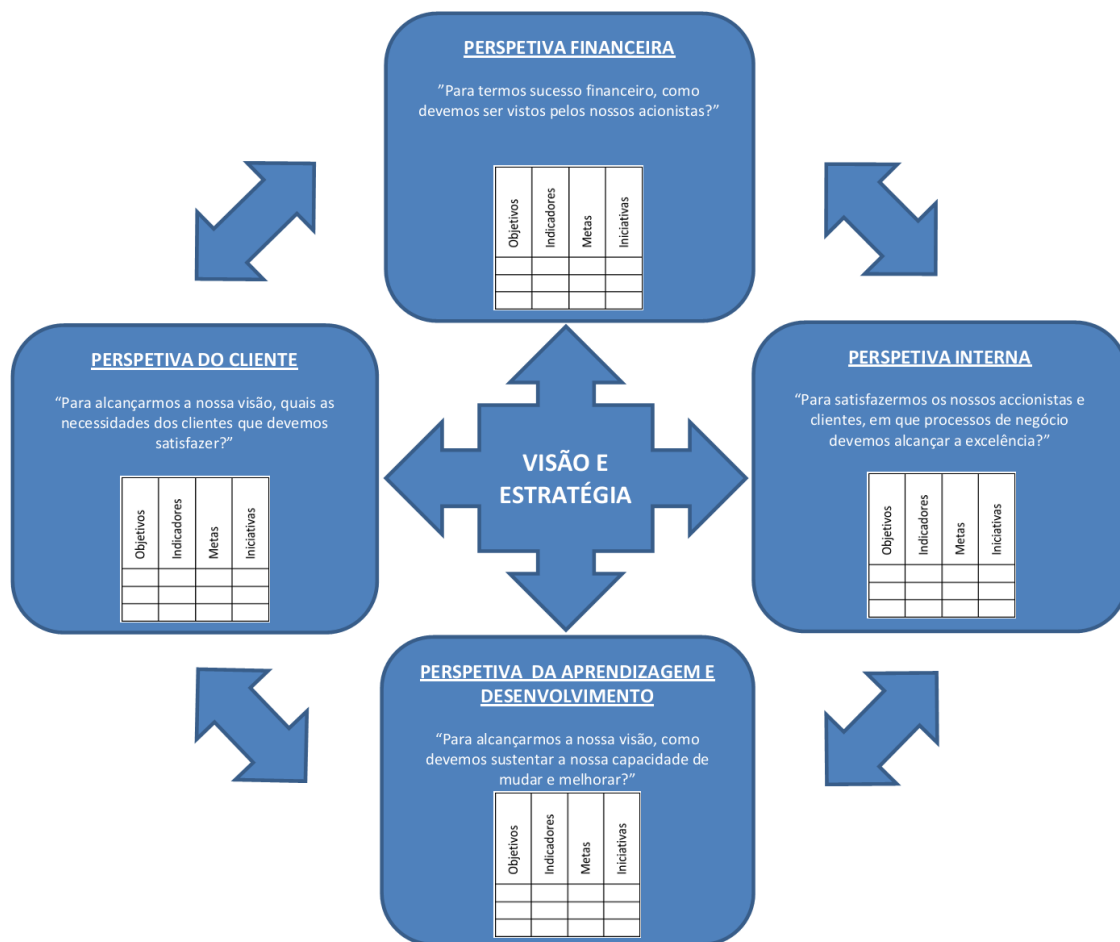
2.2 O conceito do BSC

Kaplan e Norton (1992) apresentam o BSC como um conjunto balanceado de indicadores financeiros e não financeiros com relações de causa-efeito entre si e que permite à gestão de topo ter uma visão sucinta mas holística da sua empresa.

Para ilustrar a sua perspetiva, Kaplan e Norton (1992) traçam um paralelismo entre os manómetros de um avião, que permitem ao piloto ter informação sobre todos os aspetos do voo, e o BSC, que similarmente permite que a gestão de topo tenha informação sobre todas as vertentes da performance da empresa.

O BSC é organizado segundo quatro perspetivas interligadas (Kaplan e Norton, 1996a):

- **A perspetiva do cliente**, respondendo à questão “Para alcançarmos a nossa visão, quais as necessidades dos clientes que devemos satisfazer?”
- **A perspetiva dos processos internos**, respondendo à questão “Para satisfazermos os nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?”
- **A perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento**, respondendo à questão “Para alcançarmos a nossa visão, como devemos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?”
- **A perspetiva financeira**, respondendo à questão “Para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?”



Fonte Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

Figura 2.1 - Modelo do BSC

A conceção do BSC parte da definição da visão e objetivos estratégicos da empresa, ou seja, da definição de como esta pretende ser vista pelos seus clientes. Seguidamente, essa visão é traduzida em indicadores concretos e cruciais, que efetivamente reflitam o que é importante na perspetiva do cliente.

Seguidamente, deverão ser encontrados os processos internos cruciais onde a empresa se deve focar para que possa atingir os objetivos definidos no contexto da perspetiva do cliente, definindo indicadores respetivos.

Posteriormente, é abordada a perspectiva da inovação e aprendizagem, onde são definidos os aspetos-chave e respetivos indicadores que permitam à empresa a melhoria contínua do seu funcionamento e o lançamento de novos produtos, de forma a responder à intensa competição global.

Por último, a perspectiva financeira permite validar as perspectivas anteriores, no sentido em que a não conversão da performance operacional em performance financeira, significa que as estratégias anteriormente definidas não estão corretas e deverão ser redefinidas.

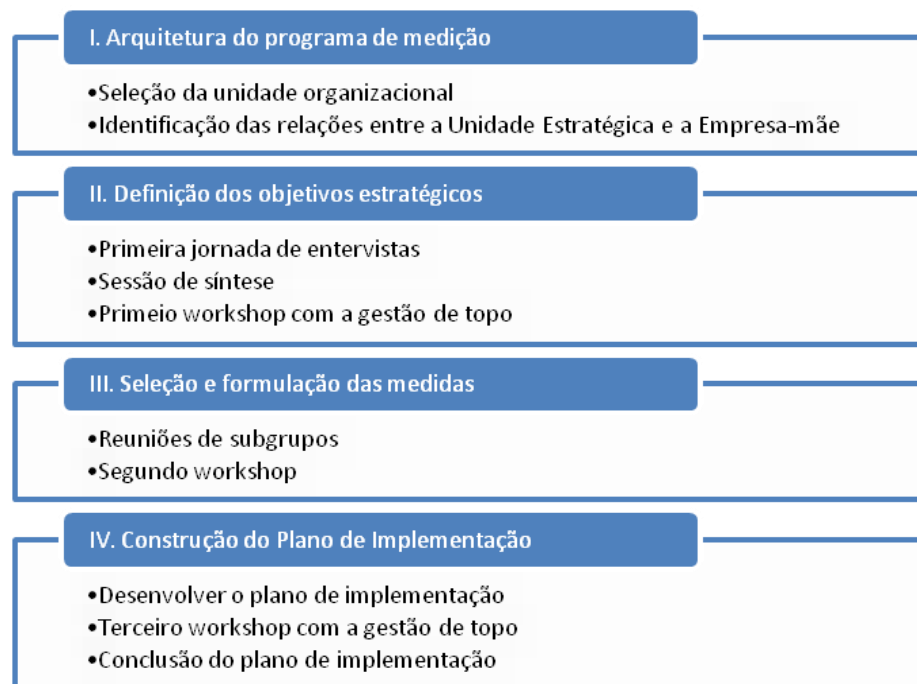
Verifica-se assim, que a conceção do BSC tem subjacente a existência de relações de causa-efeito entre as diversas perspectivas, que terão que ser identificadas e compreendidas pelos gestores na conceção dos seus BSC (Kaplan e Norton, 1992).

Desta forma, o BSC centra-se na visão e estratégia da empresa e orienta as pessoas para a persecução da visão da empresa, partindo do princípio que todos os envolvidos irão adotar comportamentos conducentes ao alcance de cada um dos objetivos definidos (Kaplan e Norton, 1992).

Kaplan e Norton (1992) defendem que o BSC minimiza o problema de excesso de informação, ao limitar o número de indicadores usados, permitindo que os gestores se foquem nas medidas que efetivamente são mais importantes. Por outro lado, são apresentadas como vantagens o facto do BSC reunir num único relatório os elementos chave da competitividade (orientação para o cliente, diminuição dos tempos de resposta, melhoria da qualidade, enfatização do trabalho de equipa, redução do tempo de

lançamento de novos produtos e gestão para o longo prazo) e de evitar a subotimização, dado que são analisadas todas as medidas operacionais importantes (Kaplan e Norton, 1992).

Para a construção de um BSC, Kaplan e Norton (1996a) propuseram um processo de desenvolvimento genérico, embora realcem que cada empresa é única e deverá definir a sua própria metodologia. Esse processo consiste em quatro passos, subdivididos num total de dez tarefas, o qual se encontra ilustrado na figura 2.2.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

Figura 2.2 – Atividades para a construção de um BSC

No sentido de proporcionar à gestão uma melhor perceção da estratégia e das relações de causa-efeito subjacentes à criação de um BSC para a sua empresa, os autores propõem a elaboração do que designam por mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2000).

Esse mapa estratégico pretende ilustrar de forma gráfica os objetivos definidos nos quatro quadrantes do BSC, bem como as respectivas relações causa-efeito. Kaplan e Norton (2000) consideram ainda que o mapa estratégico deverá ser elaborado começando pela perspectiva financeira, abordando depois a perspectiva do cliente, seguida da perspectiva dos processos internos e concluindo com a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento.

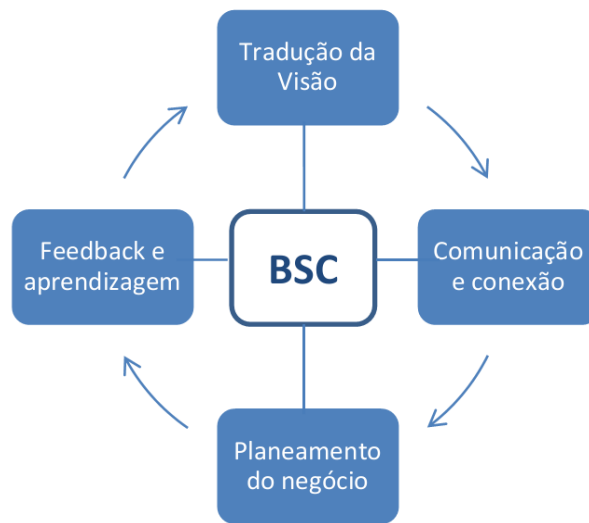
Em 1996, Kaplan e Norton publicam um artigo intitulado “*Using the BSC as a Strategic Management System*”, onde reforçam a ideia de que o BSC é, mais do que um sistema de medição de performance, um sistema de gestão estratégica. Nesse mesmo artigo, os autores propõem a construção e implementação do BSC, através do ciclo da gestão estratégica composto por quatro processos:

1.º Tradução da visão, no qual se pretende que a visão seja clarificada e depois traduzida numa estratégia concreta através do BSC, permitindo que se obtenha consenso e comprometimento em seu redor.

2.º Comunicação e conexão, através do qual se comunica e educa para a estratégia e para a visão, se decompõem os objetivos de alto nível em objetivos ao nível operacional e se ligam os prémios individuais à medição de performance.

3.º Planeamento do negócio, através do qual se estabelecem metas, se alinham iniciativas estratégicas, se alocam recursos e se estabelecem metas intercalares.

4.º Feedback e aprendizagem, através do qual se articula a visão partilhada, se apura o *feedback* estratégico e se proporciona a revisão da estratégia e correspondente aprendizagem.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

Figura 2.3 – Quatro processos da gestão estratégica

De acordo com a abordagem proposta, a construção e implementação de um BSC decorrem num espaço temporal de 26 meses, percorrendo duas vezes o ciclo acima exposto até se entrar numa rotina com repetição sequencial, que corresponde a cada um dos estádios do ciclo.

Fica bem patente que a abordagem preconizada tem em mente a sua aplicação a grandes empresas, com unidades de negócio autónomas, como as que são utilizadas pelos autores para a ilustração da implementação com sucesso do BSC.

O ciclo apresentado parece aplicável a PME, ainda que se afigure necessário ajustar, simplificando, a implementação preconizada pelos autores, tendo em conta que a dimensão e complexidade de uma PME são significativamente inferiores face a uma grande empresa. Dessa forma, a implementação de um BSC numa PME poderá ser

significativamente mais rápida que numa grande empresa (Andersen, Cobbold e Lawrie, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (1996c), é possível para qualquer empresa construir um BSC com um número de indicadores situado entre 16 e 25, sendo que cada perspetiva necessitará de ter entre 4 e 7 indicadores. Contudo, os autores salientam a distinção entre aquilo que chamam de medidas estratégicas e medidas de diagnóstico. Com efeito, as medidas de diagnóstico devem ser monitorizadas, dado que são essenciais para garantir o bom funcionamento da empresa. Contudo, não contêm informação suficiente para monitorizar a implementação e evolução da estratégia definida, pelo que o BSC deve fazer apenas uso das medidas estratégicas, ou seja, as que dizem respeito aos fatores de sucesso da estratégia da organização.

Ao longo dos artigos e livros que publicaram a propósito do BSC, Kaplan e Norton relatam a sua aplicação com sucesso a diversas empresas dos mais variados setores, como a Bell South, General Electric e Hewlett-Packard (Kaplan e Norton, 1996a) Rockwater, a Apple Computer e a Advanced Micro Devices (Kaplan e Norton, 1993) e a Mobil (Kaplan e Norton, 2000), entre outras. Porém, todas as empresas analisadas apresentam uma complexidade e dimensão de grande escala, não sendo abordada por Kaplan e Norton a problemática da aplicação do BSC no contexto das PME (Fernandes *et al.*, 2006).

É de notar que à medida que o conceito do BSC foi evoluindo, foi sendo reforçada a possibilidade do BSC ser utilizado como um sistema de gestão estratégica e não apenas como um sistema de medição de performance (Kaplan e Norton, 2001b e 2001c).

Em suma, a utilização do BSC permite à empresa a prossecução dos seguintes objetivos (Gumbus e Lussier, 2006):

- Promove o crescimento, dado que tem em conta os resultados estratégicos de longo prazo e não só os resultados operacionais de curto prazo;
- Monitoriza a performance, dado que os resultados coletivos e individuais podem ser acompanhados e comparados com objetivos, permitindo a sua eventual correção e melhoria;
- Providencia a focalização, dado que centra as atenções naquilo que é realmente importante para a organização, alinhando os indicadores pelas estratégias essenciais e críticas;
- Orienta para objetivos, dado que medir o que é realmente importante para o sucesso, leva a organização a orientar-se para atingir os objetivos traçados;
- Clarifica os objetivos, dado que permite a cada colaborador perceber em que medida contribui para o sucesso da organização;
- Responsabiliza, dado que ao se tornarem colaboradores responsáveis por indicadores, se clarifica a responsabilidade pelos resultados.

2.3 A aplicação do BSC a PME

Da pesquisa bibliográfica realizada, em particular nas bases bibliográficas Web of Knowledge, EBSCO e B-On, verifica-se que a aplicação do BSC está bastante estudada no contexto de empresas de grande dimensão sendo, porém, pouco abundantes os estudos em PME. Tal facto é notado pela generalidade dos autores que desenvolveram investigação sobre a aplicação do BSC em PME, como Chow, Haddad e Williamson (1997), Andersen *et al.* (2001), Gumbus e Lussier (2006), Fernandes *et al.* (2006) e

Phadtare (2010), entre outros. Gumbus e Lussier (2006) referem mesmo que poucas PME se socorrem do BSC e afirmam não terem encontrado qualquer artigo referente à aplicação de BSC em PME nos principais jornais de empreendedorismo e gestão de pequenos negócios.

Da mesma forma, muitos desses autores realçam a importância de estudar a aplicação do BSC a PME, em particular com estudos empíricos (e.g. Andersen *et al.*, 2001, Gumbus e Lussier, 2006, Aspinwall, 2010).

Contudo, Kaplan e Norton defendem que o BSC é aplicável a empresas de pequena dimensão, apesar de não oferecerem soluções práticas para a superação dos desafios específicos desse contexto, como a escassez de recursos e de conhecimento (Fernandes *et al.*, 2006).

Chow *et al.* (1997) também notam que as empresas de menor dimensão apresentam especificidades próprias, pelo que as metodologias utilizadas para grandes empresas podem não resultar em PME.

Andersen *et al.* (2001) defendem que as PME podem beneficiar da aplicação do BSC, tal como as grandes empresas, apesar de o fazerem de forma diferente. Segundo estes autores, o potencial de benefício para as grandes empresas deriva dos elementos de comunicação, ao passo que nas PME o potencial de benefício deriva da descrição do destino estratégico e objetivos estratégicos e prioridades associados, de forma a construir consensos. Não obstante, Andersen *et al.* reconhecem que PME e grandes empresas tiram igualmente partido de algumas das vantagens do BSC, como a definição

clara do rumo da organização, a profunda compreensão do modelo de negócio, a agilidade organizacional e a capacidade de focalizar e priorizar.

Andersen *et al.* (2001) referem ainda que nas PME, sobretudo nas pequenas empresas, a utilidade de uma definição formal dos indicadores perde alguma importância, na medida em que os gestores possuem bom conhecimento das medições de performance, dada a reduzida complexidade e a pequena dimensão da organização.

Fernandes *et al.* (2006) notam que existem carências de conhecimento na aplicação do BSC à escala de PME e confirmam a validade e utilidade da sua aplicação numa PME britânica dedicada ao fabrico de sistemas de climatização. Para essa implementação utilizam uma metodologia que propõem especificamente para PME, baseada nos trabalhos de Kaplan e Norton.

Gumbus e Lussier (2006) apresentam três casos de sucesso na implementação de BSC em PME, designadamente em empresas norte-americanas industriais que apresentam entre 45 e 230 trabalhadores. Gumbus e Lussier concluem que as PME podem beneficiar das vantagens do BSC, tal como as grandes empresas. Alertam, porém, para a necessidade do BSC ser devidamente concebido em função dos fatores críticos de sucesso de cada empresa, não havendo um BSC que sirva a qualquer empresa.

Sousa, Aspinwall, Sampaio e Rodrigues (2005) publicaram os resultados de uma pesquisa sobre medidas de desempenho e instrumentos da qualidade em pequenas e médias empresas portuguesas. Nesse estudo conclui-se que existe um fosso entre o conhecimento de medidas de desempenho e o seu grau de aplicação. Por outro lado,

constata-se que as empresas estudadas privilegiam a perspectiva financeira e a perspectiva do cliente, dando relativamente pouca importância à perspectiva da inovação e do desenvolvimento. Estes autores constatam ainda que existe um desfasamento significativo entre as medidas de desempenho adotadas e a estratégia.

Neste quadro, as características do BSC parecem dar resposta às insuficiências apontadas, em particular ao nível da ligação entre as medidas de desempenho e a estratégia, bem como da integração das perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento de forma balanceada no conjunto das medidas de desempenho.

Na sequência desse trabalho, Sousa e Aspinwall (2010) propõem um *framework* para aplicação de um sistema de medição de performance a PME, tendo em conta as suas especificidades e garantindo a sua compatibilidade com os requisitos da família de normas ISO 9000. Sousa e Aspinwall concluem que o BSC é o sistema mais adequado a PME, sobretudo se o nível de maturidade do seu sistema de gestão da qualidade for baixo.

Phadtare (2010) analisou a aplicação do BSC a três empresas de construção indianas que apresentam entre 27 e 100 trabalhadores e volumes de negócio anuais entre 10 e 18 milhões de dólares. Phadtare constatou que nos três casos se retiram benefícios importantes ao nível da tradução da estratégia em medidas de desempenho, da monitorização do desempenho, da redução de custos, do aumento das receitas e da melhoria contínua. Phadtare também refere especificidades das empresas de menor dimensão, nomeadamente ao nível da escolha das medidas de desempenho a adotar.

Mair (2002) aplicou o BSC a um departamento de software de um fabricante de semicondutores, tendo esse departamento 25 colaboradores. Mair elencou uma série de ameaças que podem por em causa o sucesso da implementação de BSC em algumas organizações e salientou que o BSC deve ser um documento dinâmico, revendo os objetivos, métricas e iniciativas à medida que as condições internas e externas à organização se vão alterando. Mair reforçou ainda a vantagem em usar o BSC para comunicar com sucesso os objetivos e métodos da organização a pessoas com diferentes *backgrounds* e atingir a desejada mudança organizacional.

Spivey, Munson e King (2007) estudaram a relação entre o crescimento das receitas e a utilização de BSC em 32 PME norte-americanas de consultoria na área de engenharia. Da análise estatística efetuada, sobressai a importância da utilização do BSC para o crescimento das receitas e a primazia dada pelas empresas que obtiveram crescimento à intimidade com o cliente como estratégia no contexto da perspectiva do cliente.

Da revisão bibliográfica exposta ressalta que a generalidade dos autores é unânime em considerar proveitosa a aplicação do BSC a empresas de pequena dimensão. Porém, apesar dos estudos de caso relatados serem geralmente de sucesso, Neely e Bourne (2000) referem que cerca de 70% das implementações de BSC falham. Segundo estes autores, existem duas razões principais que explicam os insucessos: a insuficiente conceção dos sistemas de medição de performance e as dificuldades de implementação.

Schneiderman (1999) abordou as causas de insucesso da implementação de BSC e concluiu que são essencialmente as seguintes:

1. As variáveis não financeiras são incorretamente identificadas como os *drivers* primários da futura satisfação dos acionistas;

2. As métricas são insuficientemente definidas;
3. Os objetivos de melhoria são negociados em vez de se basearem nos requisitos dos acionistas, nos limites dos processos fundamentais e nas capacidades dos processos de melhoria;
4. Os objetivos de alto nível não são suficientemente desagregados para os níveis inferiores;
5. Não são utilizados sistemas de melhoria de última geração;
6. Não existe nem pode existir uma relação quantificável entre as variáveis não financeiras e os resultados financeiros.

É de notar que em toda a literatura encontrada, as PME estudadas contam com dezenas ou centenas de trabalhadores, não se tendo encontrado estudos sobre microempresas com dimensão semelhante à Procontrol. Tal facto constitui, por um lado, uma importante limitação para o presente trabalho, mas por outro reforça a motivação para o realizar, no sentido de analisar o potencial de aplicabilidade do BSC em microempresas.

Com efeito, apesar da literatura analisada não se debruçar concretamente sobre a aplicação do BSC em microempresas, parece ser de crer que essa metodologia é também aplicável a essa escala. Por exemplo, Gumbus e Lussier (2006:410) referem que o BSC pode ser aplicado em empresas com “cinco ou cinco mil trabalhadores”.

Assim, tendo em conta que o BSC tem sido implementado com vantagens tanto em empresas de grande dimensão (e.g. Kaplan e Norton, 1996a) como em pequenas e médias empresas (e.g. Phadtare, 2010) e que a literatura aponta para que também possa

ser implementado em microempresas, formulou-se a hipótese de que é possível implementar de forma vantajosa a metodologia do BSC numa microempresa

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia de investigação

Do ponto de vista da investigação, o presente trabalho deverá ser encarado como fazendo parte do ciclo de aprendizagem proposto por Kolb (1984), conforme ilustrado na figura 3.1.



Fonte: adaptado de Kolb (1984)

Figura 3.1 – Ciclo de aprendizagem de Kolb

Com efeito, o presente trabalho consiste na aplicação concreta de um *framework* já conceptualizado, o BSC, no contexto real de uma microempresa, a Procontrol.

No âmbito das ciências sociais existem várias metodologias de investigação. De entre estas, o estudo de caso destaca-se como sendo uma das principais metodologias empíricas baseadas em trabalho de campo, com uma vasta aplicação na investigação organizacional e de gestão (Yin, 1994). De resto, verifica-se que esta metodologia foi

adotada em grande parte dos trabalhos que versam a aplicação do BSC a empresas (e.g. Fernandes *et al*, 2006; Kaplan e Norton, 1993; Mair, 2002; Phadtare, 2010).

Yin (1994) define a metodologia de estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claras.

Verifica-se, portanto, que a aplicação do BSC a uma empresa se encaixa perfeitamente nessa definição, na medida em que se trata de um sistema de medição de performance cuja aplicação só poderá ser analisada mediante o funcionamento dessa empresa no seu contexto real.

Por outro lado, Yin (1994) realça o potencial da metodologia de estudo de caso para testar hipóteses ou aspetos particulares de uma teoria existente em situações específicas. Esse potencial vai precisamente de encontro ao cerne do presente trabalho, dado que se trata de testar um *framework* já desenvolvido na situação específica de uma microempresa.

Não obstante a sua validade, a adoção da metodologia de estudo de caso implica restrições na generalização das conclusões produzidas. Porém, o objetivo da presente dissertação passa sobretudo por relacionar os resultados práticos da aplicação do BSC com a teoria existente, o que relativiza a importância dessa limitação.

Atendendo ao atrás exposto, verifica-se que a metodologia de estudo de caso mostra-se adequada ao presente trabalho, na medida em que as características e vantagens dessa metodologia são perfeitamente consistentes com o seu objetivo.

A metodologia de estudo de caso foi aplicada seguindo os passos básicos preconizados por Yin (1994). Assim, começou por se relacionar a teoria existente com a hipótese a ser testada: a de que o BSC é aplicável de forma vantajosa no contexto de uma microempresa. Posteriormente, selecionou-se o caso a estudar, tendo sido verificada a sua adequação, e definiu-se a informação a recolher. Seguidamente, conduziu-se o estudo de caso e relatou-se o seu desenvolvimento, conforme se explana dos capítulos seguintes.

4 CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

4.1 Caracterização da Procontrol

A Procontrol, Projetos e Fiscalização de Empreendimentos da Construção, Lda é uma empresa sediada no Algarve que presta serviços de engenharia civil, tendo sido fundada em 1989. A sua área de atuação preferencial é a zona Sul do país, embora desenvolva atividades pontuais em todo o território nacional.

Atualmente, a Procontrol conta com 4 colaboradores, incluindo o sócio-gerente, com formação superior nas áreas de engenharia civil, engenharia mecânica e engenharia eletrotécnica, tendo apresentado em 2011 um volume de negócios de cerca de 200.000€.

A Procontrol dispõe de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que abrange toda a sua atividade, o qual se encontra certificado desde 2008 de acordo com a Norma EN NP ISO 9001:2008.

De acordo com os critérios europeus constantes da Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003 e que se encontram ilustrados na Tabela 4.1, a Procontrol insere-se na categoria das micro, pequenas e médias empresas, sendo classificada como uma microempresa.

Categoria	N.º Trabalhadores (NT)	Volume de Negócios Anual (VNA) ou Balanço Total Anual (BTA)
Média empresa	NT < 250	VNA ≤ 50M € ou BTA ≤ 43M €
Pequena empresa	NT < 50	VNA ≤ 10M € ou BTA ≤ 10M €
Microempresa	NT < 10	VNA ≤ 2M € ou BTA ≤ 2M €

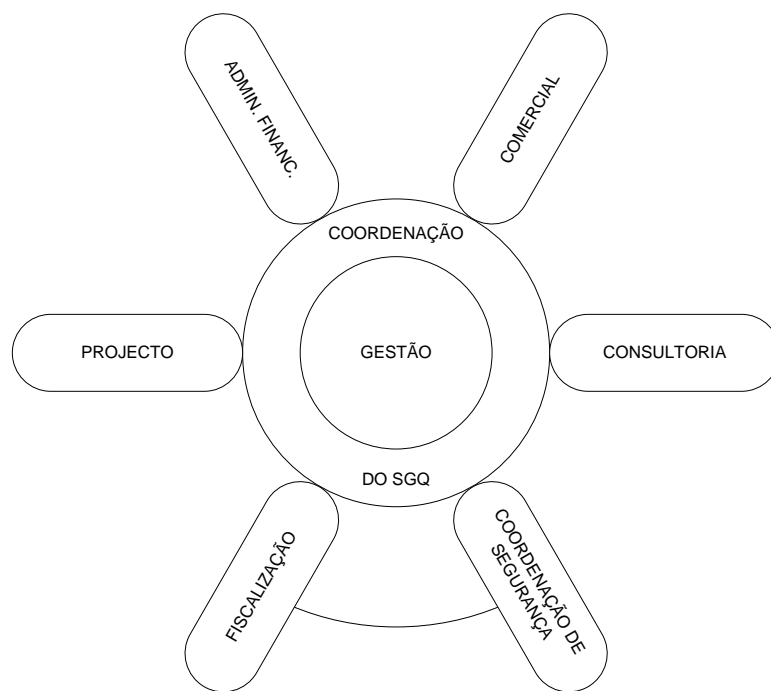
Nota: para se inserir numa dada categoria, a empresa tem que verificar cumulativamente os requisitos quanto ao número de trabalhadores e quanto ao volume de negócios anual ou ao balanço total anual

Tabela 4.1 – Classificação de micro, pequenas e médias empresas segundo a Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003

Os serviços prestados dividem-se nas áreas de Fiscalização de Obras, Elaboração de Projetos, Coordenação de Segurança em Obra e em Projeto e Consultoria.

O organigrama da Procontrol (*vide* Figura 4.1) é composto pela Gestão e pelos setores de Fiscalização, Coordenação de Segurança, Projeto, Consultoria, Comercial e Administrativo e Financeiro, sendo que a ligação entre a Gestão e cada um dos setores é feita através do Sistema de Gestão da Qualidade.

Este organigrama pretende traduzir a proximidade que existe entre cada uma das áreas da empresa e a facilidade de comunicação entre estas e a gestão. Esta característica, que é comum entre as PME e em particular entre as microempresas, contribui para agilizar a implementação do BSC. De facto, atendendo ao reduzido número de colaboradores e à proximidade hierárquica e física entre estes e a gestão, a comunicação entre si processa-se de forma rápida e informal.



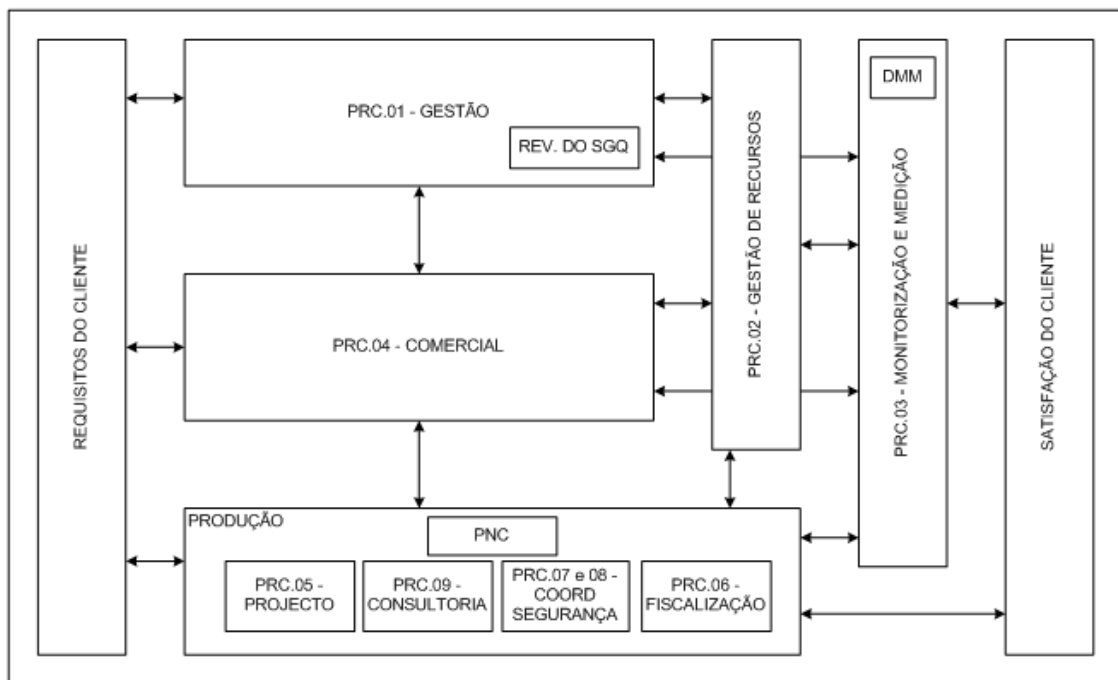
Fonte: Manual de Gestão da Qualidade da Procontrol

Figura 4.1 - Organograma da Procontrol

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da Procontrol, foram identificados nove processos:

1. Gestão
2. Gestão de recursos
3. Monitorização e medição
4. Comercial
5. Projeto
6. Fiscalização
7. Coordenação de Segurança em Projeto
8. Coordenação de Segurança em Obra
9. Consultoria

Na figura abaixo apresenta-se a representação dos vários processos, mostrando a forma como interagem entre si.



Fonte: Manual de Gestão da Qualidade da Procontrol

Figura 4.2 – Mapa de processos da Procontrol

De acordo com o ciclo de melhoramento de Deming, foram estabelecidos indicadores para cada um destes processos, num total de 27 indicadores. Destes indicadores, apenas 2 são de carácter financeiro, sendo os restantes não financeiros.

Do ponto de vista operacional, a atividade da Procontrol caracteriza-se por apresentar uma elevada variabilidade e reduzido volume. Com efeito, dentro de cada um dos sectores de atividade, cada projeto tem um elevado grau de especificidade, havendo ainda uma grande disparidade na dimensão dos vários projetos.

Este carácter levanta dificuldades importantes no que se refere à medição de performance, na medida em que os dados gerados são escassos e frequentemente não

atingem uma regularidade suficiente para que se possam tirar ilações estatísticas dessas medições. Estas dificuldades têm sido sentidas no contexto dos indicadores gerados pelo SGQ da Procontrol e dificultam inevitavelmente a conceção de um BSC no que se refere aos seus indicadores.

4.2 Conceção e implementação do BSC

A metodologia proposta por Kaplan e Norton (1996b) para a conceção e implementação do BSC baseada nos quatro processos de gestão estratégica, já abordada no Capítulo 2 do presente trabalho, destina-se a organizações de elevada dimensão e grau de complexidade, o que não acontece com a Procontrol nem com a generalidade das microempresas.

A título de exemplo, refira-se que essa metodologia inclui a elaboração de BSC para as unidades de negócio ou a comunicação da estratégia à gestão intermédia, situações estas que não têm cabimento no contexto de uma microempresa.

Assim sendo, formulou-se uma metodologia específica para a conceção e implementação do BSC atendendo à reduzida dimensão e complexidade da Procontrol, baseada na referida metodologia proposta por Kaplan e Norton, composta pelos seguintes passos:

- Iniciação do projeto;
- Tradução da visão e da estratégia;
 - Clarificação da Visão;
 - Definição da Estratégia;
 - Conceção do Mapa Estratégico;

- Conceção do BSC;
- Comunicação e conexão;
- Planeamento do negócio;
- Feedback e aprendizagem.

É de salientar que o relacionamento entre os colaboradores da Procontrol se faz com grande facilidade e rapidez e sem necessidade de formalismos, atendendo ao seu reduzido número e à sua proximidade. Esta característica, aliada à elevada e homogénea formação académica de todos os colaboradores, facilitou e acelerou significativamente todo o processo de conceção e implementação do BSC.

Seguidamente passa a descrever-se as várias fases da conceção e implementação do BSC.

4.2.1 Iniciação do projeto

O processo de conceção e implementação do BSC iniciou-se com uma reunião com a Gestão, na qual foram apresentados os objetivos e o planeamento do projeto de conceção e implementação do BSC. A Gestão aprovou esse projeto e evidenciou o seu elevado comprometimento com a implementação e conceção do BSC, que se veio a revelar crucial para o seu sucesso. Com efeito, o comprometimento da Gestão é vital para o sucesso da implementação do BSC (Schneiderman, 1999).

4.2.2 Tradução da visão e da estratégia

Este primeiro processo da gestão estratégica, tem como objetivo clarificar a visão da empresa e definir a sua estratégia através do BSC, obtendo-se consenso e comprometimento em seu redor (Kaplan e Norton, 1996a). Seguidamente descrever-se-á o desenvolvimento deste processo.

4.2.2.1 Clarificação da Visão

Nesta fase foi analisada e debatida com a gestão a visão que se encontrava estabelecida na Procontrol. Este processo originou alguns ajustes na visão, que passou a ser enunciada da seguinte forma:

“A Procontrol pretende manter e reforçar a sua posição de referência no que se refere à excelência da qualidade dos serviços prestados e à integridade da sua conduta.”

Dada a reduzida estrutura da Procontrol, gerar consenso em torno da visão é substancialmente menos complexo do que seria numa empresa de maior dimensão. Contudo, constatou-se que esta metodologia promoveu o debate da visão e o seu consequente ajustamento e aperfeiçoamento, processo este que provavelmente não teria decorrido caso não estivesse em curso a implementação do BSC.

4.2.2.2 Definição da Estratégia

De acordo com a análise realizada pela Associação Portuguesa de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços (AECOPS) em março de 2012, verifica-se uma

quebra acentuada da procura no setor da construção, tanto em termos de obras públicas como de obras privadas.

Segundo essa análise, o número de fogos para habitação licenciados durante o ano de 2011 foi inferior a 17 mil, o que constitui o mínimo da série iniciada em 1995. A mesma análise evidencia que o mercado de obras públicas encontra-se igualmente com quebras acentuadas no que diz respeito a concursos abertos (com um decréscimo de 64% em valor até fevereiro de 2012), a propostas adjudicadas (com um decréscimo de 37% no mesmo período), salientando-se que o ano de 2011 tinha já registado perdas da ordem dos 30% relativamente ao ano anterior. Ainda segundo a mesma análise, o Algarve é uma das regiões onde as quebras são mais acentuadas.

Verifica-se assim que o setor da construção se encontra em forte contração, quer no que se refere a obras públicas, quer em relação a obras privadas, não sendo previsível a inversão desta tendência no curto e no médio prazo.

Neste contexto acentuadamente adverso, o principal objetivo estratégico da Procontrol consiste em obter um volume de negócios que permita a sustentabilidade da empresa com a manutenção do atual quadro de pessoal.

A estratégia delineada para atingir este objetivo assenta por um lado no reforço do esforço comercial e, por outro, na criação de novos serviços na área da gestão, manutenção e conservação de edifícios, área esta que se afigura vir a sofrer uma contração menos acentuada que o setor da construção, mantendo o enfoque na

capacidade técnica, na qualidade dos seus serviços e na idoneidade da sua conduta, características que são a imagem de marca da Procontrol.

4.2.2.3 Mapa estratégico

Com base na visão e na estratégia atrás definidas, procedeu-se à conceção do Mapa Estratégico. Conforme preconizado por Kaplan e Norton (2000), a sua elaboração iniciou-se pela perspetiva financeira, seguindo-se a perspetiva do cliente, a dos processos internos e, finalmente, a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento.

No que se refere à perspetiva financeira, o principal objetivo é a sustentabilidade da empresa conforme acima referido. Para tal é necessário que o volume de negócios ultrapasse um patamar crítico e que o resultado líquido do exercício seja positivo. Assim, os indicadores definidos para a perspetiva financeira foram o volume de negócios e o resultado líquido do exercício.

No âmbito da perspetiva do cliente, começou por definir-se a proposição de valor do cliente (Kaplan e Norton, 2000), através da qual se descreve o *mix* de atributos do serviço, relação com o cliente e imagem corporativa que a Procontrol oferece. Segundo Kaplan e Norton (2000), esta definição é o passo mais importante na definição da estratégia.

Os atributos mais importantes do serviço prestado pela Procontrol consistem na capacidade técnica dos seus colaboradores e na relação preço/qualidade oferecida. No que se refere ao relacionamento com o cliente, salientou-se a importância da fidelização, da confiança que se pretende conquistar e da postura pró-ativa na resolução de

problemas. Relativamente à imagem, as características mais marcantes são a excelência técnica e a idoneidade da Procontrol e dos seus colaboradores.

A estratégia adotada foi a de intimidade com o cliente, dando primazia à qualidade do relacionamento com os clientes, à excelência do serviço e um conjunto de serviços completo e abrangente (Kaplan e Norton, 2000). Esta é a estratégia que melhor se enquadra no perfil da Procontrol, na medida em que em que está profundamente enraizado na sua cultura o privilégio pela relação com o cliente. Por outro lado, Spivey *et al.* (2007) evidenciaram que esta foi a estratégia mais utilizada entre as PME norte-americanas de sucesso que estudaram na área de serviços de engenharia.

Os objetivos escolhidos para esta perspetiva foram os seguintes:

- Satisfação dos clientes;
- Fidelização dos clientes;
- Novos clientes.

Os indicadores escolhidos para cada um desses objetivos foram, respetivamente, os seguintes:

- Índice de satisfação dos clientes;
- Número de clientes fidelizados;
- Número de novos clientes.

No que se refere à perspetiva interna, consideraram-se os seguintes objetivos:

- Reforçar a excelência técnica;
- Melhorar a produtividade;

- Reforçar o esforço comercial;
- Criar novos serviços no âmbito da gestão, manutenção e conservação de edifícios.

Considerou-se fundamental o reforço da excelência técnica na medida em que é um dos principais valores da empresa e uma componente importante da proposição de valor do cliente. Os indicadores selecionados para este fator foram a taxa de não conformidades, o número de reclamações e a taxa de produtos não conforme.

A melhoria da produtividade foi escolhida dado que é essencial para melhorar a competitividade da Procontrol e a relação preço/qualidades dos seus serviços, a qual faz parte da proposição de valor do cliente. O indicador escolhido para a medição da melhoria da produtividade foi a relação entre as horas efetivamente gastas em cada processo e as horas previstas para esse processo.

O reforço do esforço comercial foi escolhido na medida em que é crucial dar a conhecer os serviços da Procontrol de forma a aumentar a carteira de clientes e obter o volume de negócios necessário à sustentabilidade da empresa. Os indicadores selecionados consistem no número de propostas apresentadas, no número de reuniões comerciais e na taxa de sucesso comercial, isto é, a relação entre as propostas adjudicadas e as propostas apresentadas.

De salientar o balanceamento que existe entre a taxa de sucesso comercial e a medição da produtividade, na medida em que o número de horas previstas (o denominador na fórmula de cálculo da medição da produtividade) é definido pela Gestão na elaboração

da proposta. Assim, se se considerar um número de horas insuficiente na elaboração da proposta no sentido de a tornar mais competitiva, isso será refletido na perda de produtividade.

De salientar também que o número de propostas se encontra relacionado com a taxa de sucesso comercial. Assim, caso se incremente o número de propostas apenas para que esse indicador suba, o indicador referente ao sucesso comercial irá inevitavelmente baixar.

A criação de novos serviços no âmbito da gestão, manutenção e conservação de edifícios é uma peça fundamental da estratégia na Procontrol. Com efeito, na atual conjuntura de forte quebra na construção, é essencial oferecer serviços na área da manutenção, que não depende tão diretamente da construção de novos edifícios. De facto, será sempre necessário gerir, manter e conservar os edifícios já construídos, mesmo que a construção de novos edifícios sofra um abrandamento significativo.

De forma a medir o sucesso da criação destes novos serviços, criaram-se indicadores que consistem no peso dos novos serviços no volume de faturação e na taxa de sucesso comercial destes novos produtos.

Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento, os objetivos considerados foram os seguintes.

- Promover a formação dos colaboradores;
- Promover o cumprimento do Código de Ética;
- Alinhar os objetivos do negócio com os objetivos individuais.

A promoção da formação dos colaboradores é essencial para permitir o reforço da excelência técnica e para possibilitar a conceção de novos serviços, pelo que é fundamental a sua inclusão na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento. O indicador adotado para a medição deste objetivo foi a taxa de cumprimento do plano de formação.

A promoção do cumprimento do Código de Ética é crucial para garantir a correção da conduta dos colaboradores, mantendo e reforçando a imagem de idoneidade da Procontrol. O indicador adotado para a medição deste objetivo foi a taxa de cumprimento do plano de ações de sensibilização sobre este tema.

O alinhamento dos objetivos do negócio com os individuais é decisivo para a canalização ótima do esforço individual para a obtenção dos objetivos do negócio. A medição deste fator faz-se através da taxa de utilização dos BSC individuais.

O conjunto das perspetivas acima descritas e do seu relacionamento traduz-se no Mapa Estratégico da Procontrol que se apresenta na figura 4.3.

MAPA ESTRATÉGICO - PROCONTROL, Lda

Perspetiva Financeira

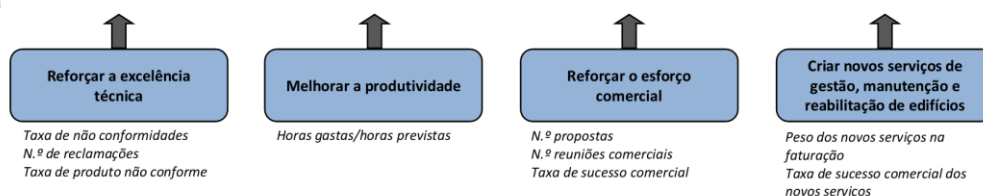
SUSTENTABILIDADE

*Volume de faturação
Resultado líquido*

Perspetiva do Cliente



Perspetiva Interna



Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento



Nota: em itálico apresentam-se os indicadores definidos para cada perspetiva

Figura 4.3 – Mapa Estratégico da Procontrol

Da análise do mapa estratégico ficam patentes as relações de causa-efeito, que partem da perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento e terminam na perspetiva financeira.

Concretamente, podem enunciar-se as seguintes linhas principais:

- A promoção da formação dos colaboradores (perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento) permite reforçar a excelência técnica, melhorar a produtividade e criar novos serviços (perspetiva interna), que por sua vez permitem entregar mais valor ao cliente através da apresentação de serviços mais completos, mais competitivos e tecnicamente mais desenvolvidos (perspetiva do cliente), o que conduzirá ao alcance do volume de faturação

pretendido e à obtenção de resultados positivos no exercício (perspetiva financeira).

- A promoção do código de ética (perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento) visa garantir a adequada conduta dos seus colaboradores que permite manter a imagem de idoneidade da Procontrol, contribuindo para fidelizar e angariar novos clientes (perspetiva do cliente), o que conduzirá à obtenção do volume de faturação necessário à sustentabilidade da Procontrol (perspetiva financeira).

4.2.2.4 Conceção do BSC

A construção do BSC baseou-se na metodologia proposta por Kaplan e Norton (1996a), já referida no capítulo 2, embora adaptada e simplificada tendo em consideração a estrutura e dimensão da Procontrol.

Com efeito essa metodologia proposta por Kaplan e Norton pressupõe a aplicação a uma empresa de grande dimensão, com diversas unidades estratégicas de negócio e divisões, havendo portanto uma hierarquia complexa com diversos níveis de gestão.

Considerando que a Procontrol é uma microempresa que conta com quatro colaboradores, que existe apenas um nível de gestão e que a comunicação no seio da gestão e entre a gestão e os colaboradores se faz de forma rápida e sem necessidade de formalismos, verifica-se que a referida metodologia pode e deve ser significativamente simplificada. De resto, Kaplan e Norton (1996a) salientam que cada empresa apresenta as suas singularidades e que deverá delinear o seu próprio caminho de construção do BSC, servindo a metodologia que propõem como orientação.

Assim sendo, para a construção do BSC da Procontrol seguiu-se uma metodologia que incorpora os quatro passos propostos por Kaplan e Norton (1996a), conforme seguidamente se explana.

I - Arquitetura do programa de medição

Segundo Kaplan e Norton (1996a) este passo visa definir o âmbito de aplicação do BSC e identificar as interligações da unidade estratégica de negócio com a empresa-mãe e com as restantes unidades estratégicas de negócio.

Porém, no caso da Procontrol, este passo resume-se à definição do âmbito do BSC, o qual abrange toda a empresa, na medida em que não existem unidades estratégicas de negócio.

II - Definição dos objetivos estratégicos

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), o segundo passo para a construção de um BSC consiste na definição dos objetivos estratégicos para as quatro perspetivas, tendo em conta as relações causa-efeito entre si. Conforme acima exposto, os objetivos estratégicos definidos foram os seguintes:

Perspetiva Financeira

- Sustentabilidade da empresa.

Perspetiva do Cliente

- Satisfazer os clientes;
- Fidelizar os clientes;
- Angariar novos clientes.

Perspetiva Interna

- Reforçar a excelência técnica;
- Melhorar a produtividade;
- Reforçar o esforço comercial;
- Criar novos serviços no âmbito da gestão, manutenção e conservação de edifícios.

Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

- Promover a formação dos colaboradores;
- Promover o cumprimento do Código de Ética;
- Alinhar dos objetivos do negócio com os objetivos individuais.

III - Seleção e formulação dos indicadores

Kaplan e Norton (1996a) propõem que no terceiro passo sejam identificados e debatidos os indicadores e métricas que melhor captam e comunicam a intenção de cada objetivo. Para tal, realizou-se uma reunião com a gestão com essa finalidade, da qual resultou a seleção dos indicadores e métricas que se encontram na tabela 4.2.

Perspetiva Financeira		
Objetivos	Indicadores	Métrica
Sustentabilidade	Volume faturação	Volume de faturação anual
	Resultado líquido	Resultado líquido anual
Perspetiva do Cliente		
Objetivos	Indicadores	Métrica
Satisfazer os Clientes	Índice de satisfação	Média da classificação global obtida nos inquéritos de satisfação
Fidelizar os Clientes	Índice de fidelização de clientes	N.º clientes "repetentes" por ano
Angariar novos Clientes	Novos clientes	N.º novos clientes por ano
Perspetiva Interna		
Objetivos	Indicadores	Métrica
Reforçar a excelência técnica	Taxa de Não Conformidades	N.º de NC/n.º processos por trimestre
	N.º reclamações	N.º de reclamações/N.º processos por trimestre
Melhorar a produtividade	Horas gastas/horas previstas	Média do rácio entre horas gastas e horas previstas para cada processo
Reforçar o esforço comercial	N.º propostas	N.º propostas por trimestre
	N.º reuniões comerciais	N.º reuniões por trimestre
	Taxa de sucesso comercial	Valor de propostas adjudicadas/valor de propostas apresentadas
Criar novos serviços	Peso dos novos serviços na faturação	Faturação novos serviços/faturação total
	Taxa sucesso comercial dos novos serviços	Valor de propostas adjudicadas para novos serviços/valor de propostas apresentadas para novos serviços
Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento		
Objetivos	Indicadores	Métrica
Promover a formação	Taxa de cumprimento do plano de formação	Horas concretizadas/horas previstas
Promover o Código de Ética	Taxa de cumprimento do plano de sensibilização	Horas concretizadas/horas previstas
Alinhar os objetivos de negócio e individuais	Taxa de utilização de BSC individuais	N.º colaboradores que utilizam BSC/N.º total de colaboradores

Tabela 4.2 - Definição de indicadores e respetivas métricas para cada objetivo

IV - Plano de Implementação do BSC

O quarto e último passo preconizado por Kaplan e Norton (1996a) consiste no planeamento da implementação do BSC, em particular no que se refere à ligação do BSC com as bases de dados e à sua comunicação no seio da organização.

Atendendo a que a gestão da informação associada ao Sistema de Gestão da Qualidade é feita através de uma folha de cálculo designada por “Painel de Controlo”, que reúne grande parte da informação necessária ao BSC, estabeleceu-se que este deveria ser alojado no Painel de Controlo.

Dessa forma, garante-se a permanente atualização do BSC, na medida em que se estabelecem ligações nessa folha de cálculo entre o BSC e as fontes de informação necessárias ao cálculo dos valores dos seus indicadores.

O autor, na qualidade de Gestor do Sistema de Gestão da Qualidade responsável pela gestão do Painel de Controlo, ficou encarregue de introduzir o BSC no Painel de Controlo e de executar as ligações com as fontes de informação necessárias.

Por último, foi agendada uma reunião com todos os colaboradores com o objetivo de apresentar o BSC e o seu modo de funcionamento, bem como a visão e estratégia subjacentes, conforme se desenvolverá no ponto seguinte.

4.2.3 Comunicação e conexão

Segundo Kaplan e Norton (1996a), este segundo processo de gestão estratégica tem como objetivo comunicar e educar para a estratégia e para a visão, decompor os objetivos de alto nível em objetivos de nível operacional e estabelecer a ligação dos prémios individuais com a medição de performance.

De forma a comunicar a visão e a estratégia da Procontrol realizou-se uma reunião com a Gestão e todos os colaboradores. Nessa reunião a Gestão explicou a visão estabelecida, tendo abordado os valores que a suportam, sendo que tal mereceu a concordância unânime.

A comunicação da estratégia adotada processou-se com recurso ao Mapa Estratégico definido (*vide* figura 4.3), o que facilitou a compreensão das relações causa-efeito subjacentes, já abordadas no subcapítulo 4.2.2.3.

A decomposição dos objetivos estratégicos fez-se através da definição de BSC individuais para cada colaborador, conforme ilustrado na tabela 4.3. Com efeito, dada a reduzida estrutura hierárquica da Procontrol, os objetivos operacionais confundem-se com os individuais. Dessa forma, no âmbito do BSC não se encontrou necessidade da existência de qualquer nível intermédio entre o BSC geral e os BSC individuais.

BSC INDIVIDUAL				
Colaborador:				
<i>Objetivos individuais</i>				
Objetivos	Indicadores	Métricas	Metas	Resultados
Satisfazer o Cliente	Índice de satisfação do cliente	Média da classificação global obtida nos inquéritos de satisfação dos processos onde o colaborador participou	90%	
Melhorar a produtividade	Horas gastas/horas previstas	Média do rácio entre horas gastas e horas previstas para cada processo (*)	100%	
Reforçar esforço comercial	N.º reuniões comerciais	N.º reuniões por trimestre	2	
Promover a formação	Taxa de cumprimento do plano individual de formação	Horas concretizadas/horas previstas (*)	100%	
(*) - valores para o colaborador				
MAPA ESTRATÉGICO (resumo)				
<pre> graph LR A["P. Aprendizagem e Desenvolvimento"] --> B["P. Interna"] B --> C["P. Cliente"] C --> D["P. Financeira"] </pre>				
<p>P. Aprendizagem e Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a formação • Promover o Código de Ética • Alinhar objetivos de negócio e individuais 				
<p>P. Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a excelência técnica • Melhorar a produtividade • Reforçar o esforço comercial • Criar novos serviços 				
<p>P. Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer o Cliente • Fidelizar o Cliente • Angariar novos Clientes 				
<p>P. Financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade 				

Tabela 4.3 – BSC individual

No que se refere à ligação entre as remunerações individuais e a medição de performance proporcionada pelo BSC, optou-se por não a implementar nesta fase de alguma imaturidade do BSC. De resto, Kaplan e Norton (1996b) realçam os riscos que a implementação deste passo envolve e Mair (2002) refere que pode ser um erro estabelecer a ligação entre as remunerações individuais numa fase precoce do ciclo de vida do BSC.

4.2.4 Planeamento do negócio

Este terceiro processo de gestão estratégica visa o estabelecimento de metas, o alinhamento de iniciativas estratégicas e a alocação de recursos (Kaplan e Norton, 1996a).

Assim, começou por definir-se para cada indicador a respetiva meta para um horizonte temporal de um ano. Atendendo a que alguns dos indicadores existiam já no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade ou existia a informação necessária ao seu cálculo, a definição das metas correspondentes teve em conta o histórico da sua evolução nos últimos anos, bem como as perspetivas de evolução para o futuro. Inserem-se neste conjunto a maioria dos indicadores, nomeadamente:

- Volume de faturação;
- Resultado líquido;
- Resultado da avaliação da satisfação dos clientes;
- Taxa de fidelização de clientes;
- Número de novos clientes;
- Taxa de não conformidades;
- Número de reclamações;

- Número de propostas apresentadas;
- Taxa de sucesso comercial;
- Taxa de cumprimento do plano de formação.

Para os restantes indicadores as metas foram estabelecidas em conjunto com a gestão tendo em conta as perspetivas traçadas para um horizonte temporal de um ano.

De referir que para o cálculo do indicador da produtividade, o qual é calculado pelo rácio entre as horas despendidas em cada processo e as horas previstas para esse processo, foi necessário criar um controlo de horas em que cada colaborador introduz diariamente as horas gastas em cada processo. Esse controlo foi materializado através de uma folha de cálculo, por sua vez ligada à folha de cálculo designada por Painel de Controlo, onde foi alojado o BSC.

Embora as metas estabelecidas sejam anuais, estabeleceu-se um acompanhamento trimestral para a generalidade dos indicadores, com exceção do indicador referente ao resultado líquido e do indicador referente ao volume de faturação.

No que se refere ao resultado líquido, a organização da contabilidade da Procontrol, a qual funciona em regime de *outsourcing*, permite apenas a sua determinação anual, após o fecho de cada exercício. Desta forma, não é possível estabelecer uma periodicidade mais apertada para o seu acompanhamento.

Relativamente ao volume de faturação, o seu acompanhamento é realizado mensalmente, aquando da emissão da faturação que tipicamente se processa no final de cada mês.

No âmbito do Planeamento do Negócio foram ainda estabelecidas iniciativas para vários objetivos, nomeadamente:

- Avaliar a satisfação dos clientes através dos inquéritos de satisfação, sendo este o veículo para apurar a satisfação dos clientes;
- Fomentar os procedimentos referentes à abertura e tratamento de Não Conformidades e Reclamações, procurando por um lado tomar as medidas necessárias para corrigir as causas que originaram as situações detetadas melhorando o funcionamento da empresa e, por outro lado, evitar que eventuais situações sejam encobertas com o objetivo de não prejudicar os indicadores referentes ao reforço da excelência técnica;
- Fomentar a apresentação de sugestões para a melhoria dos processos produtivos, de forma a incrementar a produtividade da Procontrol;
- Implementar um Plano Comercial, que abrangerá a planificação da atividade comercial da empresa de forma a garantir o reforço do esforço comercial com uma prospeção comercial eficaz e eficiente;
- Conceber novos serviços na área da gestão, manutenção e conservação de edifícios, atendendo a que se prevê que esta seja uma área menos afetada pela contração que se verifica no setor da construção;
- Implementar o Plano de Formação, tendo em conta o levantamento das necessidades de formação dos Colaboradores, de forma a garantir que dispõem

das competências necessárias para a prossecução da excelência técnica da Procontrol;

- Implementar o Plano de Ações de Sensibilização referentes ao Código de Ética da Procontrol, no sentido de sensibilizar os colaboradores para a necessidade do seu cumprimento escrupuloso;
- Criar e implementar BSC individuais no sentido de alinhar os objetivos individuais com os objetivos da Procontrol.

Não foi sentida necessidade de definir iniciativas específicas para os objetivos da perspectiva financeira, atendendo a que a sua prossecução é consequência dos objetivos expressos nas restantes perspectivas (Shneiderman, 1999).

Na tabela seguinte apresenta-se a definição completa do BSC desenvolvido para a Procontrol, incluindo as metas estabelecidas e as iniciativas definidas para os vários objetivos, conforme acima descrito.

Perspetiva Financeira				
Objetivos	Indicadores	Métrica	Metas	Iniciativas
Sustentabilidade	Volume faturação	Volume de faturação anual	90.000 €	
	Resultado líquido	Resultado líquido anual	10.000 €	
Perspetiva do Cliente				
Objetivos	Indicadores	Métrica	Metas	Iniciativas
Satisfazer o Cliente	Índice de satisfação	Média da classificação global obtida nos inquéritos de satisfação	90%	Avaliar a satisfação dos clientes através dos inquéritos de satisfação
Fidelizar o Cliente	Fidelização de clientes	N.º clientes "repetentes" por ano	4	
Angariar novos Clientes	Novos clientes	N.º novos clientes por ano	4	
Perspetiva Interna				
Objetivos	Indicadores	Métrica	Metas	Iniciativas
Reforçar a excelência técnica	Taxa de Não Conformidades	N.º de NC/n.º processos por trimestre	0	Fomentar os procedimentos referentes à abertura e tratamento de Não Conformidades e Reclamações
	N.º reclamações	N.º de reclamações/n.º processos por trimestre	0	
Melhorar a produtividade	Horas gastas/horas previstas	Média do rácio entre horas gastas e horas previstas para cada processo	100%	Fomentar a apresentação de sugestões para a melhoria dos processos produtivos
Reforçar o esforço comercial	N.º propostas	N.º propostas por trimestre	5	Implementar um plano comercial
	N.º reuniões comerciais	N.º reuniões por trimestre	6	
	Taxa de sucesso comercial	Valor de propostas adjudicadas/valor de propostas apresentadas	80%	
Criar novos serviços	Peso dos novos serviços na faturação	Faturação novos serviços/faturação total	30%	Conceber novos serviços na área da gestão, manutenção e conservação de edifícios
	Taxa sucesso comercial dos novos serviços	Valor de propostas adjudicadas para novos serviços/valor de propostas apresentadas para novos serviços	80%	
Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento				
Objetivos	Indicadores	Métrica	Metas	Iniciativas
Promover a formação	Taxa de cumprimento do plano de formação	Horas concretizadas/horas previstas	100%	Implementar o plano de formação
Promover o Código de Ética	Taxa de cumprimento do plano de sensibilização	Horas concretizadas/horas previstas	100%	Implementar o plano de ações de sensibilização
Alinhar os objetivos de negócio e individuais	Taxa de utilização de BSC individuais	N.º colaboradores que utilizam BSC/N.º total de colaboradores	100%	Criar e implementar BSC individuais

Tabela 4.4 - BSC da Procontrol

4.2.5 Feedback e aprendizagem

O quarto e último processo de gestão estratégica preconizado por Kaplan e Norton (1996a) tem como principal objetivo verificar se a estratégia formulada está a funcionar

ou, caso contrário, encontrar as causas de um funcionamento insuficiente ou aperfeiçoável, de modo a permitir a sua devida correção ou melhoria.

Nesse sentido, analisou-se a evolução dos indicadores definidos, verificando se os respectivos objetivos de curto prazo foram atingidos e promoveu-se a discussão da estratégia e dos resultados alcançados.

Atendendo às limitações temporais da presente dissertação, este processo decorreu apenas um trimestre após a implementação do BSC.

Na tabela 4.5 apresentam-se as metas trimestrais, os resultados trimestrais e a taxa de execução para cada um dos indicadores definidos. De notar que o valor do resultado líquido não foi apresentado, dado que o mesmo apenas é determinado no final de cada exercício, conforme referido no ponto 4.2.4 do presente trabalho.

Perspetiva Financeira				
Objetivos	Indicadores	Metas trimestrais	Resultados trimestrais	Taxa de Execução
Sustentabilidade	Volume faturação	22.500,00 €	16.415,00 €	73%
	Resultado líquido	(*)	(*)	(*)
Perspetiva do Cliente				
Objetivos	Indicadores	Metas trimestrais	Resultados trimestrais	Taxa de Execução
Satisfazer o Cliente	Índice de satisfação	90%	84%	93%
Fidelizar o Cliente	Fidelização de clientes	1	1	100%
Angariar novos Clientes	Novos clientes	1	2	200%
Perspetiva Interna				
Objetivos	Indicadores	Metas trimestrais	Resultados trimestrais	Taxa de Execução
Reforçar a excelência técnica	Taxa de Não Conformidades	0	0	100%
	N.º reclamações	0	0	100%
Melhorar a produtividade	Horas gastas/horas previstas	100%	108%	108%
Reforçar o esforço comercial	N.º propostas	5	5	100%
	N.º reuniões comerciais	6	2	33%
	Taxa de sucesso comercial	80%	85%	106%
Criar novos serviços	Peso dos novos serviços na faturação	10%	9%	90%
	Taxa sucesso comercial dos novos serviços	80%	69%	86%
Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento				
Objetivos	Indicadores	Metas trimestrais	Resultados trimestrais	Taxa de Execução
Promover a formação	Taxa de cumprimento do plano de formação	25%	23%	92%
Promover o Código de Ética	Taxa de cumprimento do plano de sensibilização	25%	20%	80%
Alinhar os objetivos de negócio e individuais	Taxa de utilização de BSC individuais	100%	100%	100%

(*) – valor determinado apenas no final de cada exercício

Tabela 4.5 – Resultados trimestrais dos indicadores do BSC

Na discussão interna promovida a este respeito, concluiu-se que os dados gerados nesse período ainda não eram suficientes para comprovar cabalmente as relações de causa-

efeito formuladas no âmbito da concepção do BSC implementado e para aferir a validade da estratégia definida.

Ainda assim, constatou-se que a evolução da generalidade dos indicadores se enquadrou dentro do esperado, com exceção do número de reuniões comerciais previstas, no âmbito do objetivo de reforçar o esforço comercial. Todavia, essa baixa taxa de execução não se repercutiu nos restantes indicadores definidos para o objetivo de reforçar o esforço comercial. Ainda assim, foi possível perceber que o reforço do esforço comercial deverá ser intensificado.

Após a conclusão do processo de *feedback* e aprendizagem, inicia-se uma nova iteração no ciclo de gestão estratégica preconizado por Kaplan e Norton (1996a), voltando-se ao processo de tradução da visão e da estratégia, tendo em conta as informações entretanto geradas. De referir que, atendendo ao limite temporal da presente dissertação, o acompanhamento dessa nova iteração não cabe no seu âmbito.

Verifica-se, assim, que o processo de *feedback* e aprendizagem é crucial não só para comprovar a estratégia estabelecida, mas também para promover a permanente adequação da estratégia, á medida que evolui o ambiente turbulento onde a empresa se insere, como salientam Kaplan e Norton (1996a).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A metodologia adotada para a conceção e implementação do BSC na Procontrol, que se encontra resumidamente descrita na figura 5.1, baseou-se essencialmente na metodologia proposta por Kaplan e Norton (1996a e 2000), a qual foi concebida tendo em conta a realidade das empresas de grande dimensão.

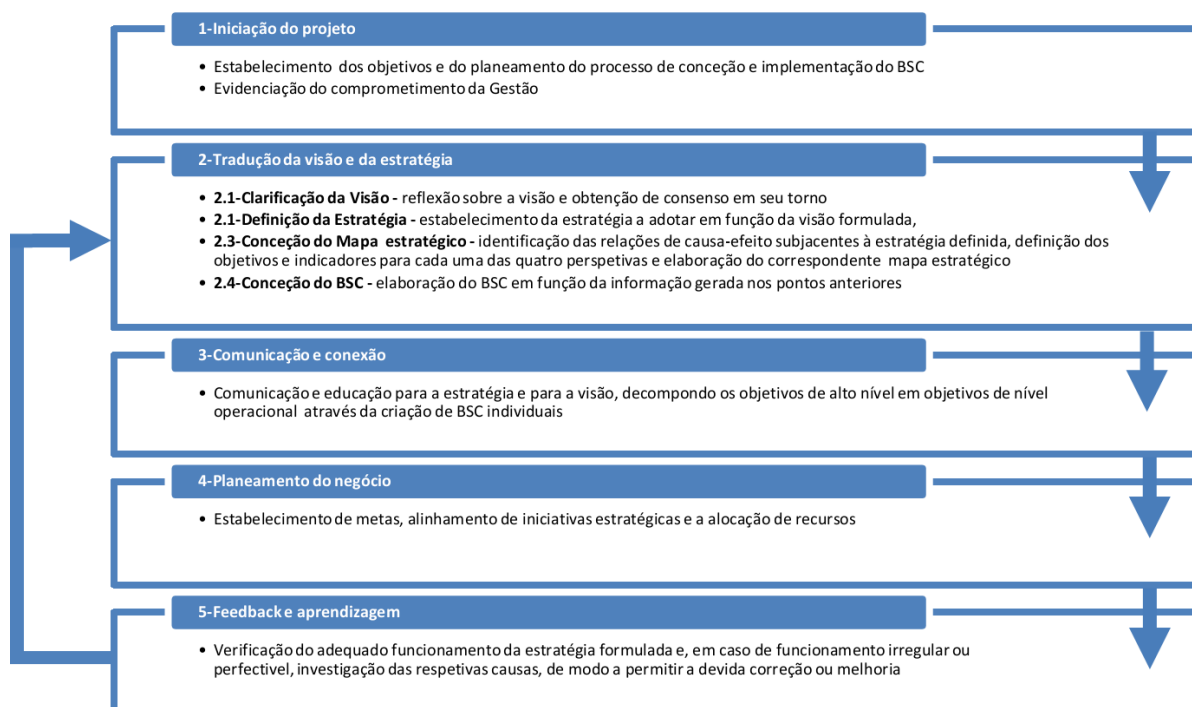


Figura 5.1 - Metodologia de conceção e implementação do BSC na Procontrol

Assim, houve necessidade de proceder a simplificações significativas, dada a simplicidade da estrutura e a reduzida dimensão da Procontrol, embora os passos seguidos tenham sido fundamentalmente os preconizados por Kaplan e Norton (1996a e 2000) para empresas de grande dimensão, tal como defende Andersen *et al.* (2001).

Essas simplificações derivaram essencialmente da simplicidade da estrutura da Procontrol que, ao contrário do que é típico numa grande empresa, tem apenas um nível

de gestão, não tem unidades de negócio autónomas e tem uma organização que possibilita uma comunicação muito direta, rápida e simples entre a gestão e os colaboradores.

Deste modo, não foi necessário aplicar os procedimentos preconizados por Kaplan e Norton (1996a) referentes à comunicação entre os vários níveis de gestão nem quanto à interligação entre as unidades de negócio e a empresa-mãe. Por outro lado, foi possível agilizar significativamente todos os processos de comunicação no âmbito da implementação do BSC, dadas as características e dimensão da Procontrol.

Tais simplificações resultaram num encurtamento expressivo do tempo de conceção e implementação do BSC face ao necessário para empresas de grande dimensão (Andersen *et al.*, 2001), tendo sido possível concluir esse processo na Procontrol em quatro meses.

Segundo Gumbus e Lussier (2006), tanto as grandes empresas como as PME podem alcançar as mesmas vantagens com a adoção do BSC, nomeadamente a promoção do crescimento, a monitorização da performance, a focalização, a orientação para objetivos, a clarificação de objetivos e a responsabilização.

Fazendo uma avaliação da implementação do BSC na Procontrol após três meses da sua entrada em funcionamento, constata-se que se usufruem das vantagens enumeradas, com exceção da promoção do crescimento, pelo menos dentro no limite temporal da presente dissertação.

Com efeito, a promoção do crescimento através da adoção do BSC é um efeito de longo prazo (Gumbus e Lussier, 2008), pelo que não seria de esperar que pudesse ser comprovado no contexto do presente trabalho dada a sua limitação temporal. Todavia, não é de excluir que a adoção do BSC na Procontrol venha a contribuir para o seu crescimento no longo prazo.

Relativamente à monitorização da performance, é inegável que o BSC permitiu uma melhoria significativa a este nível, apesar da Procontrol contar já com um sistema de medição de performance associado ao seu SGQ. Ainda assim, o BSC permitiu reunir num único conjunto os indicadores efetivamente cruciais para a prossecução da estratégia definida (Kaplan e Norton, 1996a), de uma forma mais eficiente e assertiva do que se verifica no âmbito do SGQ, onde os indicadores estratégicos coexistem com os indicadores de diagnóstico.

Não obstante o atrás exposto, no caso concreto da Procontrol encontram-se dificuldades na implementação da medição de performance, que se devem essencialmente à insuficiente regularidade estatística resultante da escassez dos dados gerados. Tal sucede não só pela reduzida dimensão da empresa, mas também pelo facto da sua atividade se caracterizar por um baixo volume de produção e uma elevada variabilidade.

Com efeito, Phadtare (2010) refere que a escassez de dados é uma das barreiras com que as empresas mais pequenas se deparam na conceção e implementação de um BSC.

Foram também notadas como vantagens o incremento da focalização e da orientação para os objetivos, na medida em que o BSC permite centrar as atenções nos aspetos

cruciais da estratégia, através dos indicadores estratégicos definidos, e motivar os colaboradores para alcançar os objetivos estipulados.

Para tal foi vital a clarificação de objetivos conseguida com o BSC, tendo sido notórias as vantagens sentidas na comunicação e perceção não só dos objetivos definidos, mas também da estratégia delineada, permitindo a todos os colaboradores uma visão holística da Procontrol e do seu rumo.

Neste particular, a definição do Mapa Estratégico foi especialmente útil para ilustrar o modelo de negócio e as relações causa-efeitos subjacentes, tendo desempenhado um papel fulcral na comunicação do BSC no seio da empresa.

Por outro lado, foi alcançada uma maior responsabilização de cada colaborador, fruto da respetiva alocação de indicadores.

Para além destes benefícios, verificou-se que todo o processo de conceção e implementação do BSC fomentou a reflexão acerca do modelo de negócio da Procontrol e das relações causa-efeito subjacentes, bem com da sua visão e estratégia, como notaram Andersen *et al.* (2001).

Esse fomento é tão mais importante, quanto se verifica que numa microempresa como a Procontrol, a Gestão se encontra frequentemente ocupada com a gestão do dia-a-dia e tem dificuldade em encontrar oportunidade para refletir sobre esses aspetos que são o sustentáculo da sobrevivência e prosperidade da empresa.

Apesar do sucesso da aplicação do BSC, encontraram-se dificuldades e limitações ao seu funcionamento. Como já referido, a escassez dos dados gerados pela atividade da Procontrol impede que se atinja uma certa regularidade estatística, dificultando o processo de medição de performance. Dada esta realidade, é necessário encarar os resultados dos indicadores com sentido particularmente crítico, tendo sempre presente esta limitação, de forma a evitar a extração de ilações erróneas baseadas em variações devidas à falta de regularidade estatística dos indicadores.

Por outro lado, apesar da substancial simplificação da metodologia adotada face ao que é preconizado para grandes empresas, verifica-se que não deixa de ser necessário a existência de conhecimento especializado nesta área para que seja possível conceber e implementar o BSC numa microempresa como a Procontrol.

Esta exigência poderá ser um entrave para a aplicação do BSC no contexto de PME, na medida em que muitas empresas terão que se socorrer de consultoria especializada, com os custos associados, podendo não ter capacidade para tal (Fernandes *et al.*, 2006).

Ainda que a empresa disponha de recursos humanos com as capacidades necessárias, terá que realocá-los para a conceção e implementação do BSC, podendo não haver folgas de recursos para tal operação.

6 CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo estudar o caso da concepção e implementação de um BSC na Procontrol, uma microempresa de prestação de serviços de engenharia civil.

No âmbito da revisão da literatura levada a cabo, foi possível constatar que a aplicação do BSC a PME se encontra parcamente estudada, como é notado pela generalidade dos autores consultados que se dedicaram a essa área específica. Verificou-se ainda que na literatura conhecida não existem relatos que versem a aplicação do BSC a microempresas.

Atendendo a essa restrição, foi necessário formular uma metodologia adequada para a concepção e implementação do BSC na Procontrol, atendendo a que as metodologias referidas na literatura se mostraram desadequadas à aplicação a uma microempresa com reduzida dimensão e complexidade.

Para essa formulação tomou-se por base a metodologia preconizada por Kaplan e Norton (1996a e 2000), embora tenha sido necessário proceder a simplificações significativas de forma a adequá-la à simplicidade e pequena dimensão da estrutura da Procontrol.

A metodologia utilizada foi aplicada com sucesso na Procontrol, tendo sido possível observar as principais vantagens atribuídas à aplicação do BSC (Gumbus e Lussier, 2006), nomeadamente monitorização da performance, focalização, orientação para objetivos, clarificação de objetivos e responsabilização.

De referir que a promoção do crescimento, também salientada como vantagem trazida pelo BSC (Gumbus e Lussier, 2006), não pôde ser observada na medida em que se trata de um efeito de longo prazo que o limite temporal da presente dissertação não permitiu avaliar.

Para além desses benefícios, constatou-se que todo o processo de conceção e implementação do BSC estimulou uma reflexão metódica acerca da visão e estratégia, bem como do modelo de negócio da Procontrol e das relações causa-efeito subjacentes, aspetos estes que foram particularmente valorizados pela gestão da Procontrol.

Assim sendo, é possível concluir que o BSC foi aplicado de forma proveitosa nesta microempresa, embora tenha sido necessário operar simplificações significativas relativamente às metodologias preconizadas para empresas de grande dimensão (Andersen *et al.*, 2001).

Contudo, verificou-se que podem existir entraves à aplicação do BSC em microempresas, destacando-se a necessidade das empresas possuírem conhecimentos adequados e o facto da escassez dos dados gerados pela sua atividade dificultar a análise dos resultados dos indicadores, sobretudo quando se trata de empresas caracterizadas por baixo volume de produção e elevada variabilidade, como é o caso da Procontrol.

6.1 Limitações

A limitação temporal da presente dissertação apenas permitiu o acompanhamento da evolução do BSC na Procontrol durante um período de três meses após a sua

implementação. Assim, o seu comportamento no longo prazo e as eventuais vantagens e dificuldades que possam surgir nesse período não puderam ser avaliados. Pela mesma razão, não foi possível comprovar as relações causa-efeito estabelecidas no âmbito da conceção do BSC.

Por outro lado, a escassez da bibliografia referente à aplicação do BSC a PME e, sobretudo, a microempresas levantou dificuldades à realização do presente trabalho, na medida em que as metodologias propostas pelos diversos autores tiveram que sofrer adaptações no sentido de se coadunarem com a dimensão e estrutura da Procontrol.

Acresce ainda que a metodologia de investigação utilizada, a de estudo de caso, apresenta naturais limitações no que se refere à generalização das conclusões a que o presente trabalho chegou.

6.2 Pistas para investigação futura

Tendo em conta a referida carência de literatura sobre a aplicação do BSC a PME, e em particular a microempresas, julga-se importante que a investigação continue a abordar esta temática, tanto mais que a grande maioria das empresas existentes em Portugal se classifica como PME.

Uma linha de investigação que se afigura pertinente consiste no estudo da relação entre os custos e benefícios envolvidos na conceção e implementação de um BSC numa PME, de forma a avaliar até que ponto se justifica a adoção dessa metodologia nesse contexto.

7 BIBLIOGRAFIA

Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços (2012), Análise Regional AECOPS – Março de 2012, *Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços*, Lisboa.

Andersen, H., I. Cobbold e G. Lawrie (2001) Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice, Comunicação apresentada na Quarta Conferência SMESME, Dinamarca.

Chow, C. W., K. M. Haddad e J. E. Williamson (1997) Applying the balanced scorecard to small companies, *Management Accounting*, 79, 2, 21-27.

Comissão das Comunidades Europeias (2003), Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, *Jornal Oficial da União Europeia*, 124, 36-41.

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

Garengo, P., S. Biazzo, e U.S. Bititci (2005) Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda, *International Journal of Management Reviews* 7,1, 25-47.

Gumbus, A. e R. N. Lussier (2006) Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures, *Journal of Small Business Management*, 44,3, 407-425.

Instituto Nacional de Estatística (2010) Estudo sobre as Estatísticas Estruturais das Empresas 2008 – Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal, *Instituto Nacional de Estatística*, Lisboa.

ISO (2008) Internacional Standard ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, 3.^a Edição, *Instituto Português da Qualidade*, Caparica.

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

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

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996a) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996b) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74, 1, 75-85.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996c) Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, 39,1, 53-79.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2000) Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, 78, 5, 167-176.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001a) On Balance, *CFO*, Fevereiro, 73-78.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001b) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *America Accounting Association*, 15,1, 87-104.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001c) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, *America Accounting Association*, 15,2, 147-160.
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Louro, T. (2009) *Manual de Gestão da Qualidade*, 3.^a Revisão, Loulé, Procontrol.
- Mair, S. (2002) A Balanced Scorecard for a Small Software Group, *IEEE Software*, 19-6, 21-27.
- Neely, A. e M. Bourne (2000) Why Measurement Initiatives Fail, *Measuring Business Excellence*, 4,4, 3-6.
- Phadtare, M. T. (2010) Developing Balanced Scorecard: Case of Three Construction Firms of Small Size, *Journal of Asia-Pacific Business*, 11, 135–157.
- Sousa, S., E. Aspinwall, P. Sampaio, e G. Rodrigues (2005) Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Results, *Total Quality Management*, 16,2, 277–307.
- Sousa, S. e E. Aspinwall (2010) Development of a Performance Measurement Framework for SMEs, *Total Quality Management*, 21,5, 475-501.
- Spivey, W., J. Muson e A. King (2007) Implementing the Balanced Scorecard to Achieve Strategic Management Objectives: The Case of the Small Engineering Consultancy, *Portland International Center fo Management of Engineering and Tchnology*, 1,6, 119-124.

Yin, R. (1992) The Case Study Method as a Tool for Doing Evaluation, *Current Sociology*, 40, 1, 121-137.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.