



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão de Empresas - Especialização em Finanças

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL EM CABO VERDE:

Dos instrumentos tradicionais ao Balanced Scorecard

Dissertação de mestrado sob orientação do Professor

Doutor António João Coelho de Sousa

ANTÓNIO SÉRGIO VAZ CARDOSO

ÉVORA

2008

ANTÓNIO SÉRGIO VAZ CARDOSO

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Departamento de Gestão

Orientador: Professor Doutor António João Coelho de Sousa

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL EM CABO VERDE:

Dos instrumentos tradicionais ao Balanced Scorecard

Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão da Universidade de Évora como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Empresas, especialização em finanças.



169 094

ÉVORA

2008

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmãos, familiares e amigos, pelo carinho e amor demonstrado. Em especial, ao meu falecido amigo e irmão Carlos Nazy Correia Rodrigues.

“O homem não age directamente sobre as coisas. Sempre há um intermediário, um instrumento entre ele e seus actos.”

(Cervo & Bervian, 1983:5)

ÍNDICE GERAL

Índice de Tabelas	iv
Índice de Figuras e Gráficos	v
Lista de Abreviaturas	vi
Agradecimentos	vii
Resumo	viii
<i>Abstract</i>	ix
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Enquadramento	10
1.2 Justificação do Tema	13
1.3 Problema de Estudo.....	14
1.4 Objectivos de Estudo.....	15
1.4.1 Objectivo Geral.....	15
1.4.2 Objectivos Específicos.....	15
1.5 Hipóteses.....	16
1.6 Estrutura do Trabalho	17
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
2.1 Alguns Conceitos Básicos	18
2.1.1 Planeamento Estratégico	18
2.1.2 A Missão	20
2.1.3 Visão	21
2.1.4 Valores	22
2.1.5 Estratégia.....	23
2.1.6 Objectivos Estratégicos & Metas.....	24
2.1.7 <i>Performance</i> , Capital Intelectual e Vantagem Competitiva	26
2.1.8 Controlo de Gestão e Instrumentos de Pilotagem.....	30
2.1.9 A Estratégia Empresarial e o Planeamento Estratégico	32
2.2 O Contexto Actual e a Gestão Estratégica como Necessidade	34
2.3 A Necessidade de Avaliação do Desempenho Empresarial.....	38
2.3.1 Considerações Iniciais	38
2.3.2 A importância da Avaliação do Desempenho Empresarial	39
2.3.3 Avaliação do Desempenho versus Estratégia Empresarial	41
2.3.4 O Grande Desafio da Avaliação do Desempenho Empresarial	42
2.4 Indicadores de Desempenho	43
2.4.1 Considerações Genéricas	43
2.4.2 Tipos de Indicadores e Limitações dos Indicadores Financeiros.....	45

2.5	Dos Instrumentos Tradicionais ao <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.5.1	Considerações Genéricas.....	46
2.5.2	Alguns Instrumentos Tradicionais	46
	i) <i>Controlo orçamental</i>	46
	ii) <i>Contabilidade de gestão</i>	47
	iii) <i>Tableau de bord</i>	48
2.5.3	Limitações dos Instrumentos Tradicionais.....	49
2.5.4	O <i>Balanced Scorecard</i>	50
	2.5.4.1 <i>Origens e conceito</i>	50
	2.5.4.2 <i>Evolução</i>	52
	2.5.4.3 <i>Perspectivas do BSC</i>	54
	i) <i>Perspectiva financeira</i>	55
	ii) <i>Perspectiva clientes</i>	56
	iii) <i>Perspectiva processos internos</i>	57
	iv) <i>Perspectiva aprendizagem & crescimento</i>	59
	2.5.4.4 <i>Relações entre as Perspectivas</i>	60
	2.5.4.5 <i>Etapas de Desenvolvimento do BSC</i>	62
	i) <i>O processo de planeamento</i>	62
	ii) <i>O processo de construção</i>	63
	iii) <i>O processo de comunicação</i>	64
	iv) <i>O processo de implementação</i>	65
2.6	O Mapa Estratégico	67
2.7	O BSC Como Sistema Integrado de Gestão das Organizações.....	69
2.8	<i>Balanced Scorecard</i> versus <i>Tableau de Bord</i>	72
2.9	Âmbito de Aplicação do BSC.....	73
2.10	Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	74
3.	METODOLOGIA.....	76
3.1	Método Utilizado.....	76
3.2	Recolha e Análise de Dados	77
3.3	Caracterização da Amostra de Empresas do Estudo.....	78
4.	RESULTADOS E DISCUSÃO	80
4.1	Análise Global das Respostas	80
4.2	Análise das Respostas por Sector de Actividade.....	86
4.3	Discussão dos Resultados	87
4.4	Teste de Hipóteses.....	89
5.	CONCLUSÕES	92
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1:</i> Alguns requisitos das estratégias genéricas.....	29
<i>Tabela 2:</i> Mudança de paradigma na Era da Informação	36
<i>Tabela 3:</i> Resumo de artigos e livros que marcam a evolução do BSC.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS & GRÁFICOS

Fig. 1: A Organização, o Pensamento e o Planeamento Estratégico	19
Fig. 2: O enquadramento da visão, missão, objectivos e estratégia da empresa	25
Fig.3: Os pilares da <i>performance</i>	26
Fig. 4: As forças competitivas de Porter.....	28
Fig.5: Ferramentas de pilotagem para o controlo de gestão	30
Fig. 6: Estrutura do planeamento estratégico e gestão da estratégia empresarial.....	33
Fig. 7: Dinâmica global, mudança de quadro competitivo e redefinição estratégica e organizacional.	35
Fig. 8: O <i>Balanced Scorecard</i>	52
Fig.9: Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	53
Fig. 10: Relações de causa-efeito entre as perspectivas do BSC	61
Fig.11: Sequência lógica do BSC	62
Fig.12: O BSC como uma fase do processo de criação de valor	66
Fig.13: Mapa Estratégico (padrão)	68
Fig.14: BSC como sistema de gestão estratégica	71
Fig.15: Ordenação das perspectivas do BSC, em função do tipo de organização.	74
<i>Gráfico 1</i> : Planeamento das actividades empresariais.....	80
<i>Gráfico 2</i> : Definição da missão e da visão empresarial	81
<i>Gráfico 3</i> : Formulação da estratégia empresarial.....	82
<i>Gráfico 4</i> : Definição dos objectivos empresariais.....	83
<i>Gráfico 5</i> : A natureza dos objectivos definidos pelas empresas	84
<i>Gráfico 6</i> : Instrumentos de avaliação do desempenho utilizados em Cabo Verde nos últimos 3 a 4 anos.	85

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABC - *Activity Based Costing*
- ABM - *Activity Based Management*
- ADE – Avaliação do Desempenho Empresarial
- AEN – Áreas Estratégicas de Negócio
- BCV – Banco de Cabo Verde
- BPR - *Business Processes Reengineering*
- BSC – *Balanced Scorecard*
- CAF - *Common Assessment Framework*
- CEO – *Chief Executive Officer*
- CRM - *Customers Relationships Management*
- CSR – *Corporate Social Responsibility*
- EPM – *Enterprise Performance Management*
- EUA - Estados Unidos da América
- EVA – *Economic Value Added*
- FCS – Factores Críticos de Sucesso
- GOP – Grandes Opções do Plano
- INE-CV – Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde
- IP – Indicador de *Performance*
- ONG – Organização Não Governamental
- PE – Planeamento Estratégico
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- ROI – *Return On Investment*
- SMC – *Sponsor Management Consulting*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- TDB – *Tableau de Bord*
- TQM - *Total Quality Management*

AGRADECIMENTOS

Seria total ingratidão apresentar este trabalho sem pelo menos agradecer às pessoas, individual e colectiva, cuja contribuição para o desenvolvimento do mesmo foi de extrema importância. Sendo assim, começo por agradecer ao meu prezado orientador, Prof. Dr. António João Coelho de Sousa pela disponibilidade, acompanhamento, sobretudo, pela forma inteligente como orientou o trabalho, por isso a minha profunda admiração.

Naturalmente, não podia deixar de agradecer a todos os professores (as) pelos ensinamentos, aos colegas da turma pelo espírito de companheirismo, aos funcionários (as) da Universidade de Évora pela atenção dispensada e aos meus familiares e amigos pelo incentivo, apoio e carinho demonstrado. Um especial agradecimento ao Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) pelo financiamento, através da concessão de uma bolsa de estudos.

Também agradeço a cada uma das empresas, em particular, aos empresários que responderam ao questionário, facultando informações sem as quais seria impossível realizar o estudo que ora se apresenta. Por isso, mais uma vez, meus sinceros agradecimentos pela disponibilidade, atenção e informações. Com medo de não ter agradecido a contribuição de mais pessoas, o que seria injusto, agradeço de uma forma geral a todas as que, directa ou indirectamente, formal ou informalmente, contribuíram para o realização deste trabalho, que a todos pertence.

RESUMO

As constantes mudanças e crescente complexidade do mercado têm contribuído para uma actuação das empresas mais cuidada e pensada, exigindo *a priori* um acompanhamento e avaliação constante do desempenho das mesmas. A avaliação do desempenho empresarial (ADE) é um assunto que está na ordem do dia e, actualmente, as empresas deparam-se com uma grande diversidade de exigências externas, cada uma delas com implicações na avaliação do desempenho das mesmas (Neely, 2002).

Para responder às exigências, internas e externas, com eficiência e eficácia as empresas precisam de instrumentos capazes de proporcionar uma avaliação empresarial em várias perspectivas, para uma maior sustentabilidade do processo de criação de valor. A avaliação do desempenho de uma empresa deve ser sustentada por métodos que contemplam, não apenas a estrutura financeira, mas todo o sistema organizacional e o seu processo evolutivo (Júnior, 2002).

Depois de formuladas as estratégias e lançados os programas segue-se a avaliação, onde uma das funções é, em especial sob forma de estruturas de avaliação equilibradas, permitir verificar os progressos realizados em diversos programas e iniciativas (Neely, 2002). A análise, em devido tempo, das informações necessárias, é a única forma de conseguir perceber rapidamente o que se passa e tomar as decisões que se impõem para enfrentar as ameaças, aproveitar as oportunidades e corrigir os desvios (Cruz, 1993).

Com o título “*Avaliação do Desempenho Empresarial em Cabo Verde: Dos instrumentos tradicionais ao Balanced Scorecard*” o estudo tem como objectivo principal diagnosticar o grau de utilização do *BSC* em Cabo Verde e, com isso, dar a conhecer os instrumentos de ADE mais utilizados e a sensibilidade dos gestores cabo-verdianos relativamente ao papel desses instrumentos na gestão das empresas. Desenvolvido com base numa revisão bibliográfica aprofundada e na aplicação de questionários a 31 empresas de vários sectores de actividade, o estudo permitiu verificar que em Cabo Verde os instrumentos mais utilizados são os tradicionais, tendo o *BSC* um grau de utilização baixo.

Palavras-chave: Desempenho empresarial, Planeamento estratégico, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Title of thesis: “Evaluation of the Business *Performance* in Cape Verde: From the traditional instruments to Balanced Scorecard”

The constant changes and increasing complexity of the market, national and international, have contributed to a more diligent performance from the companies, demanding constant attendance and evaluation of the companies' performance. The evaluation of the business performance is on the agenda, and today companies meet various external demands with implications in the evaluation of the companies' performance (Neely, 2002).

To answer the demands, internal and external, with efficiency and efficacy the companies need instruments capable of providing a business evaluation in several perspectives, for higher sustainability of the creation of value chain. The evaluation of a company's performance must be sustained by methods that contemplate not only the financial structure, but the complete organizational system and its evolutionary process (Júnior, 2002).

The formulation of the strategies and the entry of the enhancement programs are followed by the evaluation with purpose, especially under the form of balanced evaluation structures, to allow the examination of the progresses accomplished in several programs and initiatives (Neely, 2002). The analysis, in due time, of the necessary information, is the only way to understand quickly what is happening and take the indispensable decisions to face the threats, to seize opportunities and correct deviations (Cruz, 1993)..

With the title “Evaluation of the Business Performance in Cape Verde: *From the traditional instruments to Balanced Scorecard*” the study's main purpose is to diagnose the degree of utilization of *BSC* in Cape Verde and give to know the higher instruments of performance's evaluation and the sensibility of Cape-Verdean's managers. Developed by a bibliographic reviews and the application of questionnaires to 31 companies from several activity sectors, the study allowed determining that in Cape Verde, the instruments with higher degree of utilization are the traditional ones, while the *BSC* has a low degree of utilization.

Keywords: Strategic Planning, Business Performance, Balanced Scorecard

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Situadas a 455km da costa Africana, as dez ilhas e os oito ilhéus do Arquipélago de Cabo Verde, ocupam uma superfície de 4.033 km². O Arquipélago está dividido em dois grupos, o de Barlavento constituído pelas ilhas de S. Vicente, Sal, S. Nicolau, Santo Antão, Boavista e Santa Luzia e o de Sotavento pelas ilhas de Santiago, Maio, Brava, e Fogo (Anexo n.º1). A população residente no país, segundo dados do INE/CV, é de cerca de 480.000 habitantes e a moeda corrente é o escudo cabo-verdiano, com uma taxa de câmbio fixa com o Euro.

O sector de serviços, de acordo com o relatório do Banco Central de Cabo Verde (BCV), é o que mais contribui para o crescimento da economia nacional. O sector industrial encontra-se em pleno desenvolvimento, com especial destaque para a fabricação de aguardente, os vestuários & calçados, as tintas & vernizes, o turismo, a pesca & conservas de peixe e a extracção do sal. Os principais produtos exportados são a banana, a lagosta, o sal e as confecções, com o principal mercado de destino a ser a Zona Euro, com Portugal a liderar a lista.

Segundo dados do BCV, nos últimos dez anos, Cabo Verde apresenta uma Balança Comercial deficitária com uma taxa de cobertura média de cerca de 4%. A inflação entre 1990 e 2006 apresenta uma tendência decrescente, sendo a taxa média, no referido período, também de 4%. Relativamente ao desemprego, ele apresenta um nível de disparidade acentuada entre as ilhas, com os últimos anos (2006 e 2007) a registarem uma taxa média na ordem dos 21%.

No que concerne o tecido empresarial, segundo estatísticas do INE/CV (2002), em Cabo Verde existem cerca de 5 mil empresas em actividade. Destas, cerca de oito centenas dedicam-se ao comércio externo, com especial relevo para as empresas exclusivamente importadoras (cerca de sete centenas). As ilhas com maior número de empresas são as de Santiago (45% do total), São Vicente (23%) e Santo Antão (9%). E aquelas com menos empresas são Boa Vista (1%) e Brava (2%). Quanto à forma jurídica, cerca de 84% das empresas são em nome individual, 12% sociedades por quotas e 2%

sociedades anónimas, distribuindo-se as restantes (2%), essencialmente, entre cooperativas, empresas públicas e sociedades unipessoais.

A intensificação das trocas e da concorrência a nível mundial – Globalização Económica – exige utilização e actualização constante de técnicas e instrumentos de gestão, no sentido de, por um lado, melhor responder às exigências do mercado e, por outro, contribuir para o aumento do valor empresarial. É nesta ordem de ideias que Kaplan e Norton (2000a) afirmam que a competição global intensa exige que todas as empresas efectuem melhorias constantes nos seus processos e produtos existentes e que sejam capazes de introduzir, sempre que possível, produtos completamente novos por meio de ampliação dos seus recursos.

No contexto económico actual verifica-se uma circulação rápida de serviços, bens e capitais, entre os diferentes países do mundo de acordo com as vantagens comparativas de cada país. Este cenário traduz-se na mudança de funcionamento e das exigências dos mercados que, por sua vez, exige uma evolução e adaptação permanente das empresas devido à evolução das tecnologias, à pressão da concorrência e à diversificação da procura e da oferta (Zorrinho, Serrano e Lacerda, 2007).

Cabo Verde é um país com uma economia relativamente jovem, aberta e dependente do exterior, mas onde se perspectiva a construção de uma economia estável, competitiva, equilibrada e atractiva, tanto para os investidores nacionais como para os internacionais. A integração da economia cabo-verdiana na corrente das trocas internacionais terá de encarar o quadro de globalização como uma oportunidade a explorar e um desafio incontornável.

A preocupação pelo aumento da eficiência e da eficácia deve ser encarada como uma condição fundamental para competir no mercado global, exigindo isso um acompanhamento constante das suas actividades. Esse acompanhamento implica, naturalmente, a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho adequados, de modo a permitir tomadas de decisões rápidas e acertadas num ambiente em constante transformação. Como observa Eccles (2000), se a organização muda e o sistema de mensuração permanece inalterado, então este último será, na melhor das hipóteses, ineficaz ou, mais provavelmente, contraproducente.

Um sistema de avaliação do desempenho contribui para a tomada de decisões fundamentadas e para a realização de acções, na medida em que quantifica a eficiência e a eficácia de acções passadas através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados (Neely, 2002). A importância acrescida que hoje se atribui à ADE, num ambiente de mudança constante e concorrência intensiva, sugere que todo e qualquer estudo sobre essa temática poderá gerar mais-valias importantes para as entidades envolvidas. É neste contexto que surge este trabalho que, em última análise, pretende contribuir para uma maior divulgação do *Balanced Scorecard* em Cabo Verde.

Em concreto, o desenvolvimento deste trabalho visa identificar os instrumentos de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas cabo-verdianas de diversos sectores de actividade económica. Para isso, será feito um diagnóstico da utilização desses instrumentos em Cabo Verde, com especial atenção para o *Balanced Scorecard* (BSC), considerando este como sendo um dos mais actuais e completos instrumentos de avaliação da *performance* empresarial.

Com efeito, o BSC, desenvolvido no início da transacta década de 90, pelos americanos David Norton e Robert Kaplan (1992), é considerado como um dos mais modernos sistemas de avaliação da *performance* e que, sendo possuidor de uma forte componente estratégica, é abrangente em termos de campo de aplicação, ou seja, pode ser implementado em instituições de diferentes naturezas e tamanhos, tendo uma divulgação de âmbito mundial.

1.2 Justificação do Tema

A avaliação do desempenho tem um papel importante no mundo da gestão. O desempenho competitivo de qualquer empresa, no longo prazo, depende da correcta formulação e implementação das suas orientações estratégicas (Freire, 1997). A formulação da estratégia é um julgamento de valor no desenho, uma visão intuitiva e uma aprendizagem emergente. Exige decisões de natureza complexa e paradoxal, pois trata simultaneamente de transformação e de perpetuação, envolve conhecimento individual e interacção social, cooperativa e/ou conflitual, inclui análise antes e programação depois, para além de negociação durante o processo, no sentido de responder a um ambiente cada vez mais exigente e incerto (Mintzberg e Lampel, 2000). A implementação da estratégia, por sua vez, é cada vez mais errante e causa de muitos insucessos empresariais.

É neste contexto que a avaliação de desempenho tem vindo a assumir cada vez mais importância no processo de desenvolvimento das empresas. As organizações que utilizam sistemas de avaliação de desempenho bem estruturados têm maiores probabilidades de obter sucesso (Sousa e Rodrigues, 2002).

A verdade é que a globalização potencia as exigências das organizações, em termos de atitudes inovadoras, competitivas e tecnicamente desenvolvidas, para fazerem face aos desafios que se colocam e acompanhar a evolução do mercado. Essa atitude inovadora está associada não só ao desenvolvimento de processos, de produtos e de serviços novos, mas também à utilização de instrumentos inovadores de gestão e, dentro destes, também inovadores na avaliação da *performance* empresarial, para fornecerem informação, em quantidade e em qualidade, para a tomada de decisões estratégicas em tempo útil.

Em síntese, o tema avaliação do desempenho empresarial é um tema muito pertinente e actual, merecedor de debate, seja a nível profissional ou académico, seja em termos conceptuais ou empíricos. Sendo muito abrangente em termos de campo de aplicação, revela-se muitas vezes crucial tanto em grandes empresas como em pequenas empresas, tanto em grandes potências económicas e maduras como em economias frágeis e jovens, como a de Cabo Verde. Foram, essencialmente, estas características que nos atraíram a explorar esta temática no tecido empresarial cabo-verdiano.

1.3 Problema de Estudo

A globalização exige um “(re)pensar” a empresa. Neste contexto, a avaliação do desempenho tem-se revelado, de acordo com Sousa e Rodrigues (2002), determinante uma vez que permite fazer uma análise exaustiva, tanto dos recursos e operações internas da empresa (actuais e potenciais), como dos aspectos externos, tais como concorrentes, fornecedores, clientes, a própria economia, os regulamentos governamentais, entre outros. Em concreto, a importância acrescida que se atribui à avaliação do desempenho das empresas está associada, segundo Neely (2002), a mudanças na natureza do trabalho, na concorrência, nas funções organizacionais e nas tecnologias de informação.

Em Cabo Verde, se tivermos em conta os elementos estruturantes da estratégia nacional de desenvolvimento, delineada nas “Grandes Opções do Plano para o Futuro” (2001), nomeadamente: *(i)* inserção crescente na economia internacional, *(ii)* sector privado como motor do desenvolvimento, *(iii)* desenvolvimento e afirmação da cultura nacional, poderemos deduzir que a avaliação do desempenho terá também um papel central na dinâmica de desenvolvimento que se pretende imprimir, com particular relevo para o tecido empresarial nacional.

A necessidade de avaliar o desempenho empresarial, no intuito de aumentar a *performance*, satisfazer melhor os clientes e aumentar de forma generalizada a qualidade, inspira o levantamento de algumas **questões pertinentes**, para as quais este trabalho pretende contribuir com alguns elementos de resposta, nomeadamente:

- Será que o planeamento estratégico formal é utilizado como instrumento de gestão, face à competitividade crescente dos mercados, em Cabo Verde?
- Que instrumentos de avaliação empresarial são utilizados pelas empresas cabo-verdianas?
- Será que o *Balanced Scorecard* é utilizado pelas empresas dos diferentes sectores de actividade em Cabo Verde?

1.4 Objectivos de Estudo

Na decorrência do problema de estudo formulado são definidos objectivos concretos, visando um desenvolvimento coerente e integrado do trabalho. Conforme argumenta Vergara (2000), sendo o problema formulado uma questão a investigar, o objectivo é um resultado a atingir. O mesmo autor considera que a consecução do objectivo geral permite responder ao problema e que, para isso, normalmente aquele objectivo é desagregado em objectivos específicos, que são encarados como metas que, uma vez atingidas, revelam um objectivo final consumado. De seguida identificamos o objectivo geral e os objectivos específicos do nosso estudo.

1.4.1 Objectivo Geral

- Diagnosticar o grau de utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de avaliação do desempenho empresarial e de apoio à gestão estratégica nas empresas cabo-verdianas.

1.4.2 Objectivos Específicos

- Identificar os instrumentos de avaliação do desempenho empresarial mais utilizados em Cabo Verde pelas empresas;
- Discutir esses instrumentos, comparando a sua utilização com a utilização do *Balanced Scorecard*;
- Analisar a sensibilidade dos gestores cabo-verdianos relativamente ao papel do planeamento estratégico na gestão das empresas e discutir a inserção do BSC nesse planeamento;
- Contribuir para uma maior divulgação, em Cabo Verde, do *Balanced Scorecard* como instrumento de avaliação do desempenho empresarial e de gestão estratégica.

1.5 Hipóteses

A mudança frequente das condições dos negócios, dos processos de gestão e o aumento das exigências de mercado, vem contribuindo para o desenvolvimento de instrumentos de avaliação da *performance* empresarial, com o objectivo de alcançar o sucesso e, por conseguinte, responder da melhor forma às exigências dos principais *stakeholders*, nomeadamente os clientes, os accionistas, os trabalhadores, os fornecedores e a comunidade em geral. De entre esses instrumentos merece especial destaque o *Balanced Scorecard*.

Será conveniente referir que em alguns países desenvolvidos a taxa de utilização do *Balanced Scorecard* não é alta. Por exemplo, em Portugal, segundo resultados de um estudo relativamente recente (Silva, 2005) sobre 200 empresas portuguesas, só cerca de 15% utilizavam o *BSC*, 7% estavam em processo de implementação e 8% estavam a ponderar implementá-lo. O que quer dizer que 70% das empresas ainda não tinham utilizado o *BSC* e destas, segundo esse estudo, cerca de 48% não conheciam sequer o instrumento.

Em Cabo Verde, um país em vias de desenvolvimento, ou melhor, de desenvolvimento médio¹, será expectável que o *Balanced Scorecard* seja pouco utilizado. Pelo que o nosso estudo considera as seguintes hipóteses:

H₁ – Grande parte das empresas cabo-verdianas desenvolve o planeamento estratégico formal na gestão dos seus negócios.

H₂ - Os instrumentos de avaliação do desempenho empresarial mais utilizados em Cabo Verde são os tradicionais, tendo o *BSC* uma implementação pouco significativa.

¹ Segundo a Resolução 50/210 de 20 de Dezembro de 2004 das Nações Unidas, Cabo Verde deixou a lista de países menos desenvolvidos, para integrar a lista de países de desenvolvimento médio.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi organizado em cinco capítulos: Introdução, Fundamentos Teóricos, Metodologia, Resultados & Discussão e Conclusões, para além das Referências Bibliográficas e dos Anexos.

Na Introdução, é feito um breve enquadramento da temática central, justifica-se o tema, define-se a problemática de estudo, assim como os objectivos a atingir, as hipóteses a testar e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o quadro conceptual do trabalho, ou seja, exploram-se e discutem-se os fundamentos teóricos abordando um conjunto de conceitos e temas que constituem a âncora do estudo e facilitam a interpretação dos resultados obtidos.

No terceiro capítulo é traçado o referencial metodológico do estudo, explicitando o método utilizado e as opções em termos de amostra de empresas estudadas e de processo de recolha, tratamento e análise de dados.

O quarto capítulo apresenta e discute os resultados do estudo. Sendo estes sintetizados e ilustrados com gráficos e tabelas, de forma a proporcionar uma melhor compreensão dos mesmos.

Depois da análise e discussão dos resultados, segue-se o capítulo das conclusões, comportando uma síntese conclusiva do trabalho, os contributos de resposta às questões de partida, a explicitação das limitações do estudo e as sugestões para desenvolvimento de investigações futuras. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos, onde constam documentos de suporte complementares.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Alguns Conceitos Básicos

2.1.1 Planeamento Estratégico

A complexidade dos mercados, nacional e internacional, devido ao fenómeno da globalização (económica, tecnológica, cultural, política...) contribui para o aumento da instabilidade e da imprevisibilidade dos mercados e dos negócios e, consequentemente, para uma maior necessidade de planificar as actividades empresariais.

Planificar é, na perspectiva de Mintzberg (1994), um procedimento formal que visa procurar resultados articulados num sistema integrado de decisões. Para Barbosa e Brondani (2005) planificar consiste na formulação, de forma sistemática, de objectivos e acções alternativas para no final proceder à escolha daquela que se considera a melhor acção. Reforça Shepherd (2003) que o planeamento é um processo que envolve aspectos como pensamento sobre o futuro, tentativa de influenciar o futuro, tomada de decisão e pensamento integrado para suportar a tomada de decisão.

Planificar pressupõe, no cômputo geral, pensar sobre o futuro de forma organizada, objectiva, cuidada e continuada, perspectivando um cenário desejado para a empresa no longo prazo, reduzindo o risco a que todos os negócios e mercados estão sujeitos. Como sustenta Mintzberg (1994), todos nós receamos a incerteza, e a forma de lidar com isso e com o respectivo sentimento da falta de controlo é procurar o controlo sobre aquilo que nos possa surpreender.

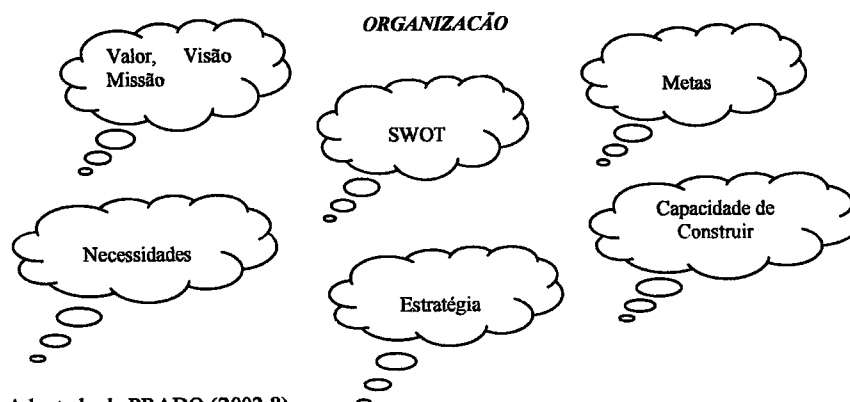
O planeamento é um processo que procura atenuar a incerteza. É um processo que conduz à decisão sobre os objectivos da empresa e das estratégias para os atingir, processo esse, que acontece em quatro fases: informação, formulação de alternativas estratégicas, avaliação das alternativas e decisão (Jordan, Rodrigues e Neves, 2007).

A complexidade do processo exige um conhecimento profundo da empresa e do ambiente onde a mesma se encontra inserida. O conhecimento do meio e o acesso a informação sobre a empresa são fundamentais para a identificação dos designados factores críticos de sucesso (FCS).

Sublinha Cruz (1993) que as decisões estratégicas a tomar no processo de planeamento devem estar directamente ligadas à missão, às áreas estratégicas de negócio (AEN), às formas de avaliação e, por último, à definição dos novos negócios a estabelecer. Para o mesmo autor, o plano das pequenas e médias empresas (PME) deve ser um documento escrito, que indica todos os objectivos gerais da empresa e as mudanças que a gestão pretende introduzir na estrutura estratégica no longo prazo, mudanças que podem ser poucas em número, mas importantes na sua dimensão.

Em resumo, o planeamento estratégico é um processo que resulta de uma reflexão objectiva, cuidada e coerente sobre a empresa e a sua envolvente para melhor combater as turbulências do mercado e transformar ameaças em oportunidades, fortalecendo o processo de criação de valor. De acordo com Alday (2000) mais que um documento estático, o plano estratégico deve ser entendido como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre as linhas de actuação a serem cumpridas pela organização/empresa no cumprimento da sua missão.

Fig. 1: A Organização, o Pensamento e o Planeamento Estratégico



Fonte: Adaptado de PRADO (2002:8)

A figura 1 ilustra um conjunto de elementos importantes na condução do processo de pensamento e de planeamento estratégico. Como defendem Barbosa & Brondani (2005), o primeiro passo do processo consiste em responder com precisão a questões básicas, tais como: Quem somos? Onde queremos chegar? Avaliamos os factores externos? Como atingiremos os nossos objectivos? E a partir daí, deve-se simular situações diversas e construir cenários, não objectivando adivinhar o futuro, mas sim descrever possíveis acontecimentos plausíveis que poderão ocorrer. Para tal será de

crucial importância não perder de vista a missão, a visão, os valores e a estratégia, entre outros aspectos.

2.1.2 A Missão

A missão é uma declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa (Freire, 1997). Também Flamholtz (1996) define missão como uma declaração, de forma clara, que uma organização/empresa ou subunidade pretende realizar durante o período de planeamento, proporcionando um sentido global de direcção para as decisões e acções. O conceito apresentado pelos dois autores pressupõe a divulgação da missão no meio empresarial, perspectivando a construção de uma orientação comum entre os elementos da empresa.

As organizações devem compreender que a missão representa a estrutura do edifício estratégico que, sustentando o seu desenvolvimento futuro, deve agregar o compromisso de todos. Daí a importância que a missão seja explícita, clara, objectiva e bem difundida por toda a organização/empresa, para assegurar que os esforços colectivos contribuem, de facto, para a melhoria da posição competitiva da empresa. Representando a estrutura do edifício estratégico, assim como defende Freire (1997), é preciso ter cuidado na sua formulação porque o seu *design*, embora não seja definitivo, deve ser de longa duração. Sublinham também, a este respeito, Barbosa & Brondani (2005) que a definição da missão é de extrema importância, porque define a razão de existência da organização/empresa, qual o seu negócio (o que faz) e de que forma actua nesse negócio (como o faz).

A missão deve, assim, ser inspirada no negócio da empresa, nos seus valores e princípios gerais, de forma a contribuir para a difusão de um espírito colectivo, congregando esforços em torno das diversas vertentes da gestão. É nesta ordem de ideias que Freire (*op. cit.*) argumenta que a missão deve ter ao mesmo tempo um carácter estratégico e operacional, incluir o conceito de negócio da empresa e ter um carácter flexível, uma vez que ela pode ser alterada por imposição da evolução do meio envolvente.

Reforça Pinto (2007) que para ser eficaz, a missão deve ser orientada para metas, ter um forte conteúdo emocional, traduzir as acções da organização (sobrepondo-se ao significado das palavras), definir um objectivo tangível (razão de ser da organização) e declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os *stakeholders* – Empregados, Investidores, Clientes, Fornecedores.

2.1.3 Visão

Segundo Barbosa & Brondani (2005), Freire (1997) e Henry, Johnson & Newton (1993) a visão de uma empresa traduz, de forma geral, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro. Acrescenta Freire (*op. cit.*) que, para além disso, ela deve ser a fonte de inspiração para todos os membros da empresa. Barbosa & Brondani (*op. cit.*) entendem, ainda, que a visão da empresa é uma espécie de declaração do rumo que a mesma pretende tomar, das suas crenças e da sua postura. Sublinham também que a declaração da visão não se trata de algo burocrático e muito menos de valores numéricos ou cálculos e propostas quantitativas, mas sim de algo mais filosófico, de cunho moral, social e ético, que pode causar empatia naqueles que se identificam com as intenções e esperanças ali declaradas.

Kaplan e Norton (2004), por sua vez, salientam que a visão deve ser orientada para o mercado e expressar, muitas vezes de forma colorida ou “visionária”, a forma como a organização/empresa deseja ser conhecida ou vista pelas pessoas. Por isso, deve ser motivadora, inspiradora e estimulante, consistente com a missão e valores da empresa, tangível, realizável e verificável, clara e convincente, um ponto de focagem para onde convergem esforços e ser um instrumento de comunicação apelativo a todos os *stakeholders* (Pinto, 2007).

Henry *et al* (1993) sublinham que a visão é usualmente diferente da projecção linear do presente e, por conseguinte, a sua realização requer uma mudança no meio organizacional e nos negócios. Alertam ainda que os gestores devem interpretar a visão e traduzi-la em acções. Para que a sua implementação seja bem sucedida é preciso que os gestores chave façam da mesma algo de significante.

2.1.4 Valores

As empresas são definidas como organizações humanas pelo facto de serem constituídas e geridas por pessoas, e sendo a vida humana conduzida por valores, nada impede que grupos de pessoas compartilhem dos mesmos valores, uma vez que trabalham para o mesmo fim. No sentido ético da palavra, valor significa preceito ou princípio moral passível de orientar a vida humana.

Em contexto empresarial, Alday (2000:14) defende que “os valores expressam a filosofia que norteia a empresa e que a diferencia das outras”. Pinto (2007), por seu lado, refere-se a valores como princípios intemporais que conduzem uma organização, representando crenças manifestadas pelos trabalhadores, profundamente interiorizadas e manifestando-se através dos comportamentos diários.

Uma declaração de valores² é uma mensagem clara do comportamento esperado pela empresa por parte dos seus colaboradores. A partilha de valores e princípios entre os gestores e trabalhadores faz com que a contribuição colectiva para o desenvolvimento da empresa seja bastante superior à mera soma das contribuições individuais (Freire, 1997).

A contradição entre os valores declarados e a prática organizacional, normalmente, tem impactos negativos muito fortes. Estes são muito maiores quando o incumprimento dos valores, na prática, tem origem na gestão de topo.

Os valores devem estar perfeitamente interligados com a missão, proporcionando-lhe uma continuidade lógica. As declarações de missão, valores e visão, só deixarão de ser um mero conjunto de pensamentos e de desejos expressos se forem acompanhados por uma estratégia (Pinto, 2007).

² Como, por exemplo, comunicação, respeito, integridade, responsabilidade, transparência, dedicação, excelência, desenvolvimento profissional, equilíbrio trabalho/vida familiar (Pinto, 2007:58).

2.1.5 Estratégia

As empresas, públicas ou privadas, definem objectivos, quantitativos e qualitativos, a prosseguir no curto, médio e longo prazo e desenvolvem estratégias para os atingir, acompanhando as mudanças do ambiente.

A estratégia consiste na criação de uma posição valiosa e única, envolvendo diferentes actividades, cuja essência está na escolha de actividades que são diferentes da concorrência (Porter, 1996). É um processo que abrange um conjunto de funções da empresa, implicando uma reflexão sobre a sua organização e o seu meio envolvente, para criar valor e conseguir uma vantagem competitiva sustentável (Freire, 1997; Weill, 1992).

Na perspectiva de Weill (*op. cit.*) a estratégia, por vezes, não está presente de forma significativa na vida das empresas porque é criada de cima para baixo, deixando os quadros médios sem saber como podem influenciar os resultados. E a inevitável lacuna que resulta disso é preenchida com dinheiro desperdiçado (Beyers & Morrissey, 2006).

As observações de Weill (*op. cit.*) e de Beyers & Morrissey (*op. cit.*) têm normalmente uma causa: deficiências ao nível da comunicação da estratégia. É também neste sentido que Kaplan e Norton (2000b:3) fazem salientar que “sem informação mais detalhada e clara, não constitui surpresa várias empresas terem falhado na execução das suas estratégias”. Com efeito, a capacidade de execução da estratégia empresarial depende dos seus empregados e, para que haja uma execução efectiva da mesma, ela tem de ser comunicada a todos os intervenientes, motivando-os para executá-la (Norton, 2001).

Importa ter presente que os resultados são conseguidos pelas pessoas através do seu desempenho, requerendo isso o conhecimento da estratégia a todos os níveis da organização e o entendimento da contribuição ou do papel de cada um para a consecução dos objectivos estratégicos (Pinto, 2007).

Conforme advoga Porter (1996:77), “a estratégia requer uma comunicação clara e uma disciplina constante”, pois sabemos hoje que alimentar “um fluxo saudável de informações pode ser o factor que separa as organizações bem sucedidas, das condenadas ao fracasso.” (Zorrinho *et al*, 2007:32).

As organizações de hoje necessitam de uma “cultura” para a comunicação, tanto da própria estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre ela. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa quotidiana de todos (Kaplan & Norton, 2001). A comunicação das linhas estratégicas dentro da organização, além de criar condições para o alinhamento estratégico³, contribui também para o desenvolvimento da cultura estratégica dentro da organização.

Em síntese, é necessário que todos, do topo à base, se sintam co-responsáveis pela implementação da estratégia. Como afirmam Kaplan e Norton (2005), se os empregados que servem os clientes e desenvolvem processos que criam valor desconhecem a estratégia, não podem, certamente, ajudar a empresa a implementá-la.

É preciso ter em conta que a estratégia é um conceito complexo. Essa complexidade está, aliás bem espelhada na definição de Mintzberg (1987), conhecida pela teoria dos cinco P, segundo a qual a estratégia é definida simultaneamente como plano (*Plan*), como manobra (*Ploy*), como modelo (*Pattern*), como posição (*Position*) e como perspectiva (*perspective*). Sendo isto tudo, a estratégia indica a direcção e estabelece a manobra, concentra os esforços e procura a definição, posiciona a empresa e sobretudo proporciona consistência às decisões (Teixeira, 2003). A implementação efectiva da estratégia exige, por isso, que sejam estabelecidos, *a priori*, objectivos e metas a alcançar, e que eles sejam claramente comunicados, conhecidos e interiorizados por todos.

2.1.6 Objectivos Estratégicos & Metas

Os objectivos e as metas de uma empresa constituem uma natural extensão da sua missão (Freire, 1997). Albright & Carr (1998) defendem que quando os objectivos são claros, cada trabalhador tem um alvo definido para o qual canaliza as suas energias, evitando que haja desperdício de tempo e de dinheiro, para emendar o que foi mal feito.

Os objectivos empresariais podem e devem ser revistos ou modificados, desde que as mudanças do meio envolvente ou das competências da empresa o justifiquem.

³ O alinhamento estratégico, no contexto da *performance management*, consiste numa interligação permanente entre as prioridades estratégicas e as actividades operacionais das organizações (Pinto, 2007).

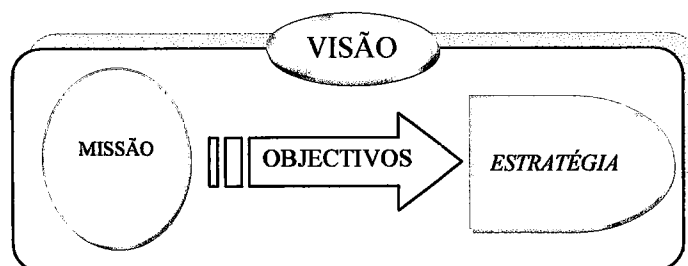
Recomenda Freire (1997) que “os objectivos de uma empresa devem ser fixados de maneira a incentivar os membros da organização a expandir as suas competências para níveis mais elevados” (Freire, 1997:174).

Distinguindo o objectivo da meta, Pinto (2007) refere que o objectivo pode ser definido como sendo uma breve descrição sobre o que a organização tem de fazer bem, de acordo com a estratégia a ser executada. E a meta pode ser definida como um resultado da *performance* desejado e atribui significados aos resultados lidos através de indicadores⁴ da *performance*. As metas são os valores que se desejam obter para esses indicadores num determinado período de tempo.

Assim, quando consideramos objectivos e metas empresariais, há que ter em conta, fundamentalmente, duas características: Quantificação e Dimensão Temporal. A característica quantificação tem a ver com a possibilidade da sua redução a números e possibilidade de medição, e a dimensão temporal, como a própria designação indica, está relacionada com o horizonte do tempo, isto é, com o período de tempo ao longo do qual se pretende a sua concretização.

Um processo estratégico deve ser identificado pela lógica e pela coerência de integração dos seus principais componentes. Em concreto, conforme salienta Freire (1997:169) “é conveniente verificar em que medida a missão, os objectivos e a estratégia formam uma sequência lógica de raciocínio estratégico e se estão enquadrados na visão global da empresa”. A figura apresentada a seguir ilustra a relação que deve existir entre missão, visão, estratégia e objectivos de uma empresa.

Fig. 2: O enquadramento da visão, missão, objectivos e estratégia da empresa



Fonte: Adaptado de FREIRE (1997:170)

⁴ Segundo Pinto (2007) indicador (ou métrica) é um standard utilizado para avaliar e comunicar a *performance*, tendo como referência metas fixadas e normalmente tem natureza quantitativa - números, valores monetários, tempos, percentagens, etc.



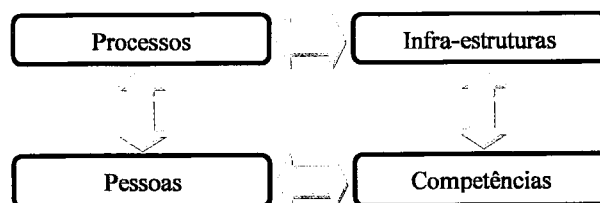
O envolvimento de todas as pessoas da empresa no processo estratégico é um passo importante para, de forma equilibrada e sustentável, melhorar a *performance* empresarial. Como referem Kaplan e Norton (2001), os empregados só serão capazes de descobrir novas formas de ajudar a empresa na prossecução dos seus objectivos, se compreenderem a sua visão e a estratégia.

2.1.7 *Performance*, Capital Intelectual e Vantagem Competitiva

A pressão competitiva e a melhoria do desempenho [ou *performance*] empresarial só podem ser plenamente perseguidas através de um reposicionamento estratégico constante. Para Cardoso (2003) *performance* empresarial é tudo o que, e somente que, contribui para a melhoria do binómio “valor-custo”, cujos termos são ambos indissociáveis, mas distintos⁵.

A procura constante pela melhoria da *performance* pressupõe, assim, a existência de mobilidade estratégica em torno de um conjunto de elementos básicos que poderão contribuir para a sua sustentabilidade ao longo do tempo, nomeadamente: processos de gestão, infra-estruturas, recursos humanos e competências (Ver figura seguinte).

Fig.3: Os pilares da *performance*



Fonte: Adaptado de PINTO (2007:30)

Estes quatros pilares da *performance* não devem ser vistos isoladamente, devendo haver uma combinação equilibrada entre os mesmos. Os processos, as pessoas, as infra-estruturas e as competências, em conjunto, constituem custos imprescindíveis para o processo de criação de valor para os clientes, empresa e própria comunidade. São dimensões fundamentais para a criação e sustentação de vantagens competitivas, fazendo parte daquilo que, actualmente, se designa de capital intelectual.

⁵ O *Custo* tem a ver, fundamentalmente, com a utilização dos recursos na produção dos bens e serviços e *Valor* com as necessidades finalmente satisfeitas com benefícios crescentes para os clientes.

Zorrinho *et al* (2007) apresentam uma definição de capital intelectual que, de uma forma ou de outra, complementa as ideias de Cordeiro (2002) e de Kaplan & Norton (2004), isto é, defendem que o capital intelectual de uma empresa pode ser definido como somatório do capital humano, do capital estrutural, e do capital clientes, representando o valor futuro da empresa como fonte de activos estratégicos, para os acréscimos de proveitos e de desenvolvimento.

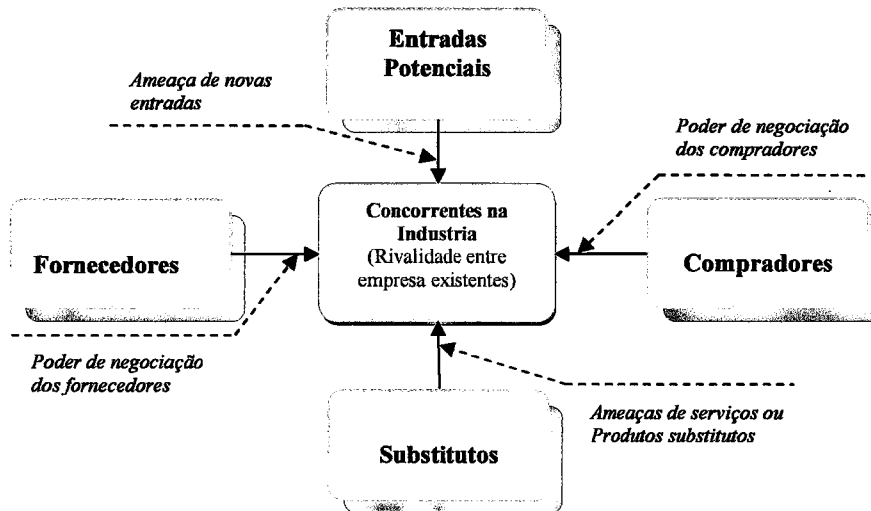
O valor desses activos, intangíveis, deriva da sua capacidade de ajudar a organização na implementação da sua estratégia (Kaplan e Norton, 2004). Defende Simons (2000) que os recursos e activos intangíveis permitem à organização/empresa desenvolver um relacionamento de lealdade com os clientes, satisfazer novos segmentos de clientes e mercados, introduzir produtos e serviços inovadores, produzir produtos e serviços de alta qualidade ao mais baixo custo e num período de tempo mais curto e mobilizar habilidades do trabalhador para a melhoria contínua dos processos de capacitação, qualidade e tempo de resposta.

Em síntese, o capital intelectual é o conhecimento, susceptível de ser utilizado para rentabilizar o dinheiro investido ou outra utilidade pretendida. O termo combina o intelectual com o conceito económico do capital, sendo aplicado na produção de bens e serviços, com repercussão significativa na criação de vantagens competitivas.

Sabemos hoje que a sobrevivência das empresas face ao aumento da concorrência depende, em parte, da capacidade das mesmas em criar e manter vantagens competitivas geradoras de valor, de forma sustentada. No entanto, sabemos também que, nesta era de rápidas e complexas mudanças, nenhuma vantagem competitiva é sustentável por muito tempo e a capacidade de lidar com a mudança e de reinventar os processos complexos, constitui a última fonte de vantagem (Zorrinho *et al*, 2007).

Na perspectiva de Porter (1992) em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência envolvem cinco forças competitivas, conforme ilustra a figura 4.

Fig. 4: As forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de PORTER (1992:4)

No cômputo geral, a dinâmica de cada mercado depende da forma como as empresas lidam com as cinco forças, e isso poderá contribuir para a criação e sustentação de vantagens competitivas.

Segundo Porter (2004) existem basicamente dois tipos de vantagens competitivas, a de baixo custo e a de diferenciação. As duas vantagens têm origem na estrutura da indústria, e dependem da habilidade da empresa em lidar com as cinco forças competitivas melhor do que a concorrência. Para fazer frente às cinco forças competitivas, existem três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas numa indústria (Porter, 2004:37):

- Liderança no Custo Total – O foco estratégico está em manter o custo baixo relativamente aos concorrentes, embora as outras vertentes da estratégia como a qualidade, a assistência e outras, não sejam ignoradas. Alerta que uma estratégia de baixo custo pode exigir grandes investimentos de capital em equipamento atualizado, fixação de preços agressivos e prejuízos iniciais, no sentido de consolidar a parcela do mercado.
- Diferenciação – Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. De salientar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, apenas não constituem o alvo estratégico primário.

- **Enfoque** – Consiste em focar num determinado grupo comprador, segmento da linha de produtos ou num mercado geográfico, com o objectivo de responder da melhor forma às suas exigências. O desenvolvimento da estratégia de enfoque significa, que a empresa tem uma posição de baixo custo com o seu alvo estratégico, de alta diferenciação ou ambas.

O quadro seguinte resume um conjunto de requisitos de cada uma das estratégias genéricas de Porter⁶.

Tabela 1: Alguns requisitos das estratégias genéricas

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Requeridas	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; Boa capacidade de engenharia de processo; Supervisão intensa de mão-de-obra; Produtos projectados para facilitar a fabricação; Sistema de distribuição com baixo custo.	Controlo rígido de custo; Relatórios de controlo frequentes e detalhados; Organização e responsabilidades estruturadas. Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas;
Diferenciação	Grande habilidade de marketing; Engenharia do produto; Grande capacidade em pesquisa básica; Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; Longa tradição na indústria ou combinação impar de habilidades trazidas de outros negócios; Forte cooperação dos canais.	Forte coordenação entre funções em I&D, desenvolvimento de produto e marketing; Avaliações e incentivos subjectivos em vez de medidas quantitativas; Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

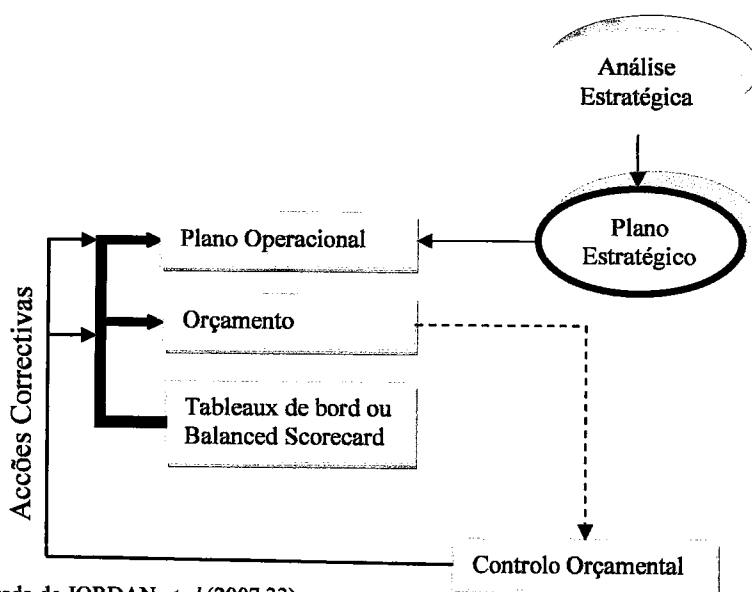
Fonte: Adaptado de PORTER (2004:42)

⁶ Para maiores detalhes recomenda-se a consulta de POTER, M.E. (2004) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.

2.1.8 Controlo de Gestão e Instrumentos de Pilotagem

A condução da empresa em direcção aos objectivos previamente definidos exige a construção de um sistema de controlo de gestão. Segundo Jordan *et al* (2007:21) o controlo de gestão é “um conjunto de instrumentos de pilotagem que motiva os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegia a acção e a tomada de decisão em tempo útil, favorece a delegação de autoridade e responsabilização”. De entre esses instrumentos está o *Balanced Scorecard* (ver fig. seguinte).

Fig.5: Ferramentas de pilotagem para o controlo de gestão



Fonte: Adaptado de JORDAN *et al* (2007:33)

O controlo de gestão permite, assim, avaliar o desempenho efectivo da organização, determinar as suas eventuais insuficiências de gestão e identificar vias para melhorar a *performance* da empresa no futuro (Freire, 1997). Constitui o ponto de partida para a aprendizagem organizacional, na medida em que permite às empresas identificar as insuficiências do desempenho próprio e os erros cometidos, contribuindo para uma reflexão mais objectiva sobre a gestão da empresa no sentido de melhorá-la.

Na perspectiva de Jordan *et al* (2007: 21-22), associado ao conceito de controlo de gestão está um conjunto de oito princípios, nomeadamente:

- i)* Os objectivos da empresa são de natureza diversa, por isso, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira;
- ii)* A descentralização das decisões e a delegação da autoridade são condições de exercício do controlo de gestão;
- iii)* O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a empresa no seu todo (*alinhamento estratégico*);
- iv)* Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à acção e não apenas à documentação ou burocracia;
- v)* O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado;
- vi)* O controlo de gestão actua muito mais sobre os homens do que sobre os números (*tem natureza fundamentalmente comportamental*);
- vii)* O sistema de sanções e recompensas é parte integrante do controlo de gestão (*o controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos*);
- viii)* Os actores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.

O controlo de gestão deve seguir a seguinte metodologia: definir o que se pretende medir, estabelecer metas, padrões e limites de tolerância para eventuais desvios, medir, num determinado momento, a realidade face às metas e analisar os desvios, além de tomar as medidas necessárias e possíveis (Cardoso, 2003).

De uma forma geral, o controlo de gestão é um processo que consiste na produção e utilização de informações, no ou para o processo de tomada de decisão, com o envolvimento de todos. Pelo facto de envolver todos os elementos da empresa, deve ser utilizado como um instrumento para alcançar a excelência e não para procurar culpados.

2.1.9 A Estratégia Empresarial e o Planeamento Estratégico

Porter (1996) defende que as empresas devem ser flexíveis para responderem rapidamente à competitividade e às mudanças do mercado, realizar *benchmarking*⁷ de forma contínua para conseguirem melhores práticas, mostrar agressividade para ganhar eficiência e criar alguns centros de competências para fazer face à concorrência.

Sendo a tendência actual para o aumento da concorrência, da imprevisibilidade e da complexidade, a importância que se atribui à reflexão estratégica formal é acrescida em relação ao passado. Freire (1997) manifesta essa importância quando afirma, que as empresas que se limitam a procurar atingir as metas desejadas sem o recurso a uma estratégia formalizada, correm o risco de dispersar os seus recursos em inúmeras vias secundárias ou, pior ainda, de enveredar por caminhos errados.

Em contexto organizacional, essa formalização da estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em constante mudança, mantendo sempre em mente a visão do futuro e a perpetuidade da empresa (Barbosa e Brondani, 2005).

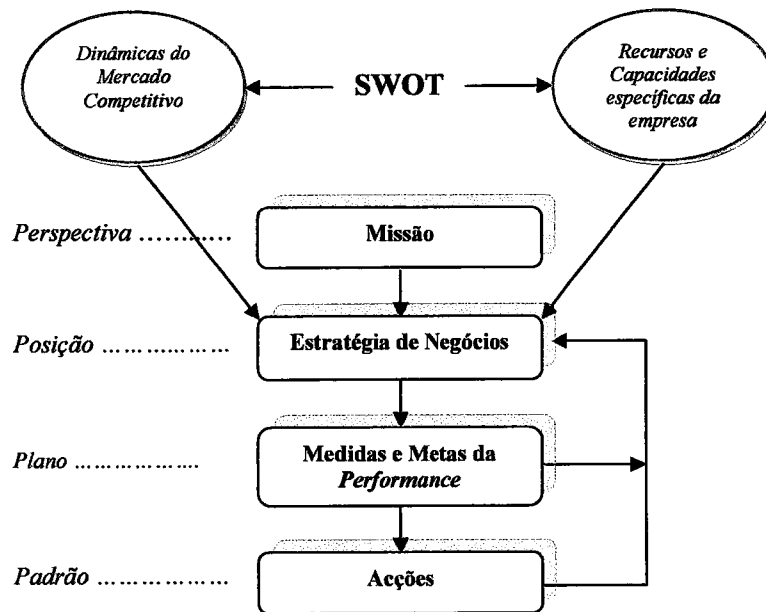
A flexibilidade do processo estratégico contribuirá para facilitar a sua adaptação ao meio envolvente e garantir a sobrevivência no curto, médio e longo prazo. Vencer a concorrência, implica ultrapassar um conjunto de desafios estratégicos, cujas respostas, segundo Ansoff (1979), exigem novas formas de pensar os problemas, novas competências e culturas de gestão, capazes de traduzir o pensamento em acção estratégica, através de um planeamento renovado.

Esse planeamento continua a ter a mesma estrutura clássica, composta de 3 fases: a fase de diagnóstico da empresa e da envolvente, a fase de formulação da estratégia e a fase de implementação. No entanto, a forma de abordagem mudou. As 3 fases são, agora, abordadas de forma simultânea e interactiva. A velocidade da mudança e as exigências de adaptação, em tempo real, assim o determinam para que possa ser garantida a competitividade e a sustentabilidade da empresa no curto, médio e longo prazo. A figura

⁷ Segundo (Eccles, 2000) *benchmarking* consiste na identificação de concorrentes e/ou empresas, consideradas como exemplos das melhores práticas em alguma actividade, função ou processo e a subsequente comparação do próprio desempenho com esses paradigmas.

seguinte apresenta a estrutura clássica do planeamento estratégico que, agora, é gerida de forma interactiva e mais dinâmica.

Fig. 6: Estrutura do planeamento estratégico e gestão da estratégia empresarial



Fonte: Adaptado de SIMONS (2000:18)

A articulação entre os diversos elementos do processo de planeamento estratégico ressalta evidente. E a necessidade de interacção acrescida também, pois os gestores ao mesmo tempo que analisam a dinâmica do mercado e os recursos e capacidades da empresa, devem estar também a formular a estratégia e a implementá-la. Não há tempo para fazer de outra maneira: é a exigência de “reflexão na acção” para assegurar competitividade. Tudo isto é reflectido de forma, necessariamente, rápida na designada análise SWOT⁸.

Em suma, a vida empresarial é cada vez mais complexa, fazendo com que as probabilidades de sucesso dependam cada vez mais da adopção de estratégias firmemente estabelecidas, através de uma avaliação concreta, realista e rápida da posição da empresa e das oportunidades que se lhe deparam (Smith, 1985).

⁸ SWOT é o modelo de raciocínio, que relaciona os pontos fortes (*Strengths*) e os pontos fracos (*Weaknesses*) da empresa com as principais tendências da sua envolvente, no intuito de gerar medidas estratégicas para lidar com as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) identificadas.

Na perspectiva de Alday (2000) uma empresa só poderá crescer e desenvolver-se, se conseguir ajustar-se rapidamente à conjuntura através de um planeamento estratégico flexível. Complementam Barbosa e Brondani (2005) que, face ao cenário de complexidade dos mercados, esse planeamento estratégico moderno surge como uma valiosa ferramenta de auxílio à alta administração, diminuindo-lhe a probabilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo e sem grande margem para erros.

Por fim, será importante salientar que o planeamento estratégico, pela sua natureza, complexidade e importância, não pode ter um carácter abstracto, isto é, permanecer só na cabeça dos gestores. É necessário dar “corpo” e “vida” ao processo. O “corpo” tem a ver com a sua formalização, ou seja, com a transferência das ideias para um plano, um documento escrito de forma coerente, articulado e organizado. A “vida” está relacionada com a sua utilidade, com a sua aplicação prática, ou seja, depois de elaborado, o plano deverá ser implementado e não colocado na gaveta.

2.2 O Contexto Actual e a Gestão Estratégica como Necessidade

O contexto económico actual, pelas suas características, exige dos gestores mudança de atitudes, comportamentos e competências, para melhor responderem às exigências do mercado. Refere Drucker (2000) que embora grande parte das empresas continuem a operar somente em mercado local ou regional, todas enfrentam, pelo menos potencialmente, a concorrência global. A competitividade do ambiente actual exige, por isso, das empresas a definição duma orientação estratégica e o domínio de factores não-financeiros e intangíveis, necessários à sustentação futura das suas vantagens competitivas (Russo, 2005) – (ver fig. 7).

A crescente competitividade dos mercados exige novas formas de medição e de acompanhamento da *performance* empresarial, capaz de proporcionar uma visão mais abrangente, envolvendo indicadores de curto, médio e longo prazos, internos e externos, financeiros e não-financeiros, que reflectam os factores críticos da organização/empresa e a sua relação com a estratégia (Jordan *et al*, 2007).

Fig. 7: Dinâmica global, mudança de quadro competitivo e redefinição estratégica e organizacional.

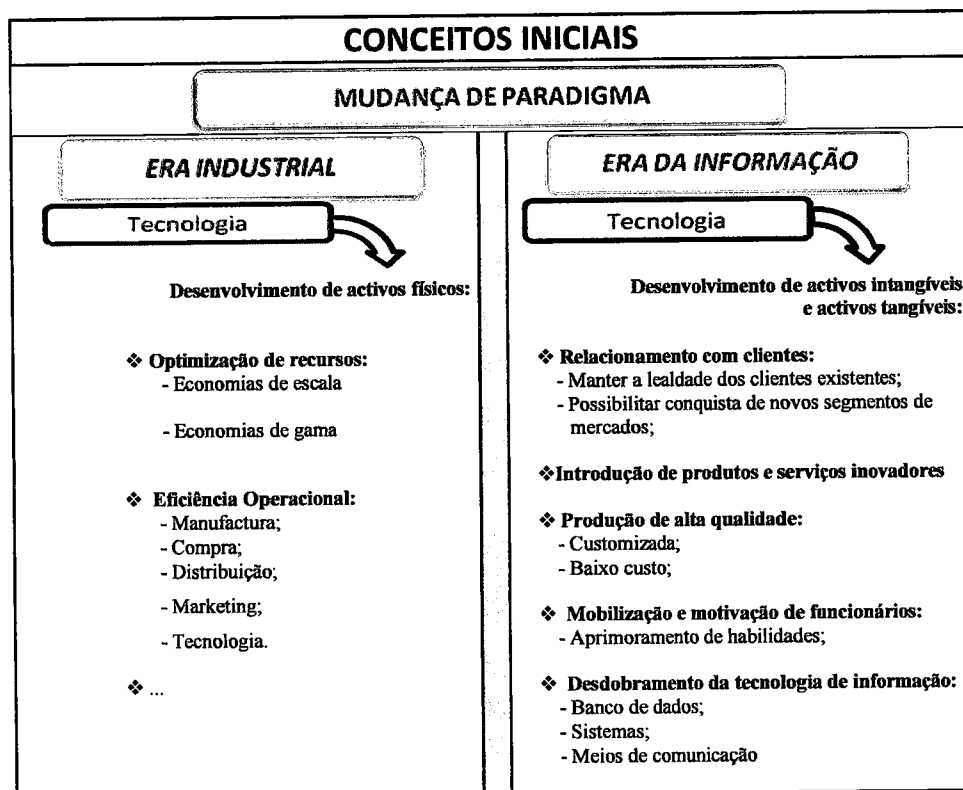


Fonte: Adaptado de SOUSA (2000:434)

Isto significa, entre outras coisas, a necessidade de novos modelos de gestão, de comercialização e de prestação de serviços (Begonha, 2006). As empresas precisam descobrir e desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos da empresa (Almeida, Marçal e Kovaleski, 2004).

O processo de mudança, pela sua complexidade e abrangência, deve ser conduzido com cuidado, persistência, liderança e em diálogo permanente com as pessoas, objectivando o envolvimento de todos. Esse processo consubstancia uma verdadeira mudança de paradigma na gestão empresarial (ver tabela seguinte).

Tabela 2: Mudança de paradigma na Era da Informação



Fonte: Adaptado de KIMURA *et al* (1999:2)

Enquanto na era industrial a tecnologia era utilizada, fundamentalmente, para o desenvolvimento de activos físicos, procurando constantemente a optimização dos recursos e a eficiência operacional, na era da informação a tecnologia é utilizada para o desenvolvimento de activos tangíveis e intangíveis, centrada nos clientes, na inovação de serviços/produtos, na qualidade, na motivação dos recursos humanos e nas tecnologias de informação.

A mudança de paradigma arrasta uma mudança no conceito de valor. Na era industrial o conceito de valor de uma organização estava associado aos activos tangíveis (máquinas, equipamentos e edifícios). Na era do conhecimento cria-se valor sustentável, através de activos intangíveis, como as habilidades e conhecimentos dos empregados, a tecnologia de informação que complementa a força de trabalho e conecta a empresa aos clientes e fornecedores, e o clima organizacional que estimula a inovação, a solução de problemas e a melhoria contínua.

Na opinião de Kaplan e Norton (2001) a capacidade das organizações em desenvolver, fomentar e mobilizar activos intangíveis será o factor crítico de sucesso na era da competição baseada no conhecimento. Por isso, nesta era a gestão de empresas exige que a ADE utilize os mais diversos tipos de informação, financeiras e não financeiras, e instrumentos que permitam o seu tratamento adequado.

Neste contexto, conforme refere Teixeira (2003), ter um produto revolucionário, com um óptimo preço e com uma qualidade acima da concorrência, podem fazer diferença, mas não significa ter tudo: é necessário entender como funciona o complexo empresarial e dotá-lo de instrumentos que indiquem constantemente a situação da empresa, fornecendo meios que permitam aos responsáveis corrigir o rumo com rapidez e eficácia, numa perspectiva de horizonte temporal alargado. Em suma, é necessário desenvolver uma adequada gestão estratégica.

Isso pressupõe que se deixem de tomar decisões de forma meramente intuitiva e se atribua um peso maior à organização da empresa, focando-a em critérios e instrumentos de decisão estratégica, capazes de identificar oportunidades excelentes (Ansoff, 1979). Conforme refere Scola (2005), a maioria dos fracassos empresariais resulta da perda do foco e quando isso acontece, a empresa torna-se incompetente na gestão das suas actividades alinhadas à sua estratégia: uma empresa sem direcção costuma entrar num ciclo de actividades incessantes, respondendo a problemas imediatos, combatendo crises, num ritmo acelerado, sem analisar se essas acções contribuem para a sua estratégia.

A gestão estratégica é uma abordagem integrada de gestão, que deve congrega todos os elementos individuais no planeamento, na implementação e no controlo estratégico da empresa, exigindo a compreensão das suas metas e objectivos, a longo prazo, e do contexto em que se encontra inserida (Sousa e Rodrigues, 2002). Alday (2000), por sua vez, entende a gestão estratégica como um processo contínuo e interactivo, que tem por objectivo manter uma organização como um conjunto, apropriadamente, integrada no seu ambiente.

O sucesso da gestão estratégica como processo depende, de entre outros factores, da comunicação da estratégia no meio empresarial. As organizações focalizadas na estratégia exigem, que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam as

suas actividades do dia-a-dia de modo a contribuir para o sucesso dessa estratégia. Isto é comunicação de cima para baixo satisfazendo, assim, a necessidade de sintonia que deve existir entre a estratégia e os processos operacionais da empresa (Kaplan e Norton, 2001).

Resumindo, a gestão estratégica pode ser entendida como um processo contínuo, envolvendo a formulação, a comunicação, a execução, a monitorização e a revisão da estratégia. Também pode ser vista como uma necessidade empresarial, cuja satisfação poderá contribuir para diminuir os riscos associados aos negócios e mercados, com benefícios para todos os *stakeholders* e *shareholders*. Como foi já referido, o processo não termina com a implementação da estratégia, é preciso fazer a avaliação “da caminhada da empresa”, uma vez que o ambiente é muito mutável.

2.3 A Necessidade de Avaliação do Desempenho Empresarial

2.3.1 Considerações Iniciais

A avaliação do desempenho é importante e necessária em diferentes dimensões e contextos da vida humana. O ser humano está constantemente a ser avaliado pelos membros da sociedade onde está inserido.

A era da globalização e da comunicação em tempo real teve implicações significativas nos sistemas utilizados pelas organizações/empresas para avaliação da *performance* (Santos, 2006). A avaliação do desempenho de uma empresa deve ser sustentada por métodos que contemplam não apenas a estrutura financeira, mas todo o sistema organizacional e o seu processo evolutivo (Júnior, 2002). Um bom sistema de avaliação deve estabelecer também uma relação explícita entre os objectivos empresariais e os seus indicadores (Simons, 2000).

Sublinha Pinto (2007) que a avaliação deve ser orientada para produzir impactos nos comportamentos e decisões e também para motivar pessoas e organizações para a melhoria. Reforçam Almeida *et al* (2004:1193) que a avaliação do desempenho, como uma metodologia de diagnóstico e análise de desempenho individual e de grupo dos membros de uma empresa, deve ter como objectivo geral e principal promover o

desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e contribuir para uma maior produtividade e melhor desempenho empresarial.

Em suma, a avaliação do desempenho é um ponto essencial da actividade de gestão, proporcionando aos gestores a informação de que necessitam para a tomada de decisões, permitindo a monitorização e a coordenação do desempenho e uma utilização adequada dos recursos disponíveis (Russo, 2006). O processo de avaliação do desempenho organizacional é, assim, uma actividade relacionada com a necessidade de controlo da eficiência e da eficácia de uma organização. Uma organização que reflecte sobre os seus sucessos e insucessos identifica os meios de transformação e da sua adaptação (Zorrinho *et al*, 2007).

2.3.2 A importância da Avaliação do Desempenho Empresarial

Utilizar a avaliação como simples meio de controlo é redutor, uma vez que os dados do desempenho também oferecem uma oportunidade valiosa de aprendizagem (Neely, 2002). Complementa Norton (2001), afirmando que se medirmos a *performance* pelo simples facto de medir estaremos apenas a escrever a história do passado. E, avaliar o desempenho da empresa com o simples propósito de descrever o seu passado, pode ser entendido como o “negar” da capacidade de aprendizagem organizacional.

A importância de ADE, segundo Neely (2002), pode ser agrupada em quatro categorias que o mesmo designou de “quatro CP da avaliação”. Essas quatro categorias são:

(i) CP1 – Controlar Posições;

Controlar posições implica fazer acompanhamento e avaliação dos processos, porque sem avaliações certas, tudo (desde o planeamento estratégico até ao aperfeiçoamento operacional) se torna, na melhor das hipóteses, discutível e, na pior, impossível. Nesta perspectiva, avaliar é uma forma de acompanhar posições e permitir aos gestores acompanhar o progresso da empresa em direcção à excelência;

(ii) CP2 – Comunicar Posições;

As empresas, em certas situações, são obrigadas (ou por opção) a comunicar a sua posição às partes interessadas internas (trabalhadores, sindicatos) e externas (fornecedores, clientes, proprietários). A comunicação de posições aos grupos internos pode constituir formas de agradecimento e de estímulo aos indivíduos e equipas de trabalho e aos grupos externos pode servir para publicitar a empresa;

(iii) CP3 - Confirmar Prioridades;

As empresas devem, antes de tudo, definir e confirmar as prioridades para melhor alcançar a excelência empresarial e vencer a concorrência. Isto é, quando se executa uma acção, deve-se posteriormente avaliá-la e se o resultado se desvia do plano é realizada uma acção correctiva.

(iv) CP4 – Compelir Progressos;

A última categoria está relacionada, fundamentalmente, com os efeitos dos resultados da avaliação do desempenho nos processos de gestão. A avaliação, por si só, não melhora o desempenho, o impacto será observado apenas quando as pessoas realizam as tarefas com maior eficiência e eficácia, ou quando os processos subjacentes são alterados.

Em suma, a ADE é importante, porque permite realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos, demonstrar aos investidores o potencial do retorno do capital investido e verificar periodicamente se as estratégias empresariais de curto, médio e longo prazo estão a ser cumpridas (Luitz e Rebelato, 2003). Sem avaliação do desempenho não se saberá como melhorar o desempenho, como assegurar a conformidade, como controlar a organização no que se refere ao cumprimento dos níveis mínimos de desempenho determinados, como avaliar o estado de saúde da empresa, para assegurar a sua viabilidade, no presente e no futuro.

2.3.3 Avaliação do Desempenho versus Estratégia Empresarial

A maioria das empresas opera, actualmente, em ambientes turbulentos, com estratégias complexas que embora válidas quando foram desenvolvidas, talvez se tornem inadequadas com a mudança das condições de negócios (Kaplan e Norton, 2000c). O sistema de avaliação do desempenho pode ser visto como o elo de ligação entre a estratégia e as actividades executadas diariamente pelas empresas, gerando *feedback* para a realização de ajustes estratégicos necessários. Ao fazer a avaliação do desempenho, obtém-se a informação necessária para livrar do fracasso ou para confirmar uma boa estratégia (Prado, 2002).

Salienta Meyer (2000) que os gestores seniores devem assegurar-se de que o sistema de avaliação dos resultados é consistente com a estratégia da empresa. Por outro lado, Neely (2002) refere que os dados fornecidos pelo sistema de avaliação, também podem ser utilizados para questionar os pressupostos subjacentes à própria estratégia empresarial, ou seja, se a estratégia que está a ser implementada é a mais correcta. Ou seja, o sistema de avaliação do desempenho avalia o estado de saúde da empresa, dado que as informações obtidas através dele permitem aos gestores saber se a estratégia está a ser implementada de acordo com o previsto e, até, se essa é uma boa estratégia.

Sublinham Barbosa e Brondani (2005) que receber informações – *feedback* – e reagir de forma adequada e prontamente, é algo fundamental para a continuidade de toda a estratégia implementada, inclusive estar apto para mudanças radicais em toda a estrutura e conceitos, caso seja necessário. Complementam ainda que, para além da necessidade de combinar indicadores financeiros com não-financeiros, ganhou muita importância a ligação entre a avaliação do desempenho e a estratégia empresarial.

Em suma, num contexto de cultura instalada de avaliação de desempenho, por mais operacional que seja o (a) funcionário (a), este estará mais atento às metas do seu cargo e, conseqüentemente, terá uma visão mais abrangente do negócio da empresa, além da importância de cada actividade para que a empresa obtenha sucesso (Moura, 2002).

De uma forma geral, a avaliação do desempenho constitui uma fonte importante de informação para uma actualização credível e sustentável da estratégia, perspectivando a criação de vantagens competitivas.

De acordo com Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) o ajuste estratégico, entre várias actividades, é fundamental não só para criar vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade da mesma. A avaliação da *performance* fornece o *feedback* necessário para se proceder a esses ajustes na estratégia, que poderão resultar em vantagens competitivas ou na sua sustentação.

Os activos intangíveis tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva, exigindo ferramentas que analisem os “activos do conhecimento” e as estratégias criadoras de valor construídas a partir desses activos (Kaplan e Norton, 2001).

A relação entre a ADE e a vantagem competitiva reside no facto da primeira, quando bem feita, fornecer informação importante e credível que pode resultar em vantagens competitivas.

2.3.4 O Grande Desafio da Avaliação do Desempenho Empresarial

Está em marcha uma autêntica revolução no processo de ADE. Essa revolução consiste em deixar de considerar os números financeiros como o centro da mensuração do desempenho e tratá-los apenas como um de entre uma gama ampla de indicadores. No entanto, tal “movimento” não se traduz apenas nesta mudança nas bases de mensuração do desempenho, mas também numa “nova filosofia de avaliação do desempenho que aborda a tarefa como um processo em evolução constante” (Eccles, 2000:49). É nesta perspectiva que, nos últimos anos, organizações de todo o tipo – empresas, serviços públicos, instituições sem fins lucrativos – têm feito grandes investimentos em sistemas de avaliação de desempenho.

Já na década de setenta Ansoff (1979) salientava que sem o benefício de uma avaliação contínua, a empresa não teria garantia alguma de que a utilização de recursos fosse eficiente e que certas linhas de produção não se tornassem obsoletas rapidamente. Mais recentemente, Teixeira (2003) vem chamar a atenção para a necessidade de uma avaliação multidimensional, de natureza não só quantitativa mas também qualitativa, com o objectivo de apoiar o processo de tomada de decisão estratégica e a implementação de acções correctivas.

É neste contexto que também Kimura, Suen, Mori, Ishikawa e Hanashiro (1999:4), reconhecendo que o sistema produtivo tem vindo a sofrer grandes transformações, preconizam a necessidade de “ajustamentos nos modelos de controlo e avaliação da *performance* para incorporar novos aspectos da era da informação”. Nesta, a avaliação dos activos tangíveis torna-se insuficiente quando os factores críticos de sucesso passam a ser o nível de qualidade de produtos/serviços, a motivação e competência dos empregados, a capacidade de resposta e eficiência dos processos internos e a satisfação e lealdade dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

As organizações ultrapassaram o “foco nos custos” para se focarem no valor, visto que hoje operam num ambiente em que o valor é considerado soberano. Têm de se esforçar continuamente para oferecer aos seus clientes produtos e serviços com valor sempre superior, geralmente com custos sempre inferiores. Para tal, foram obrigadas a adoptar uma diversidade de programas de aperfeiçoamento do desempenho que, na sua grande maioria, exigem também uma actualização dos sistemas de avaliação do desempenho (Neely, 2002).

Por fim, será importante referir que os *outputs* da avaliação devem ser utilizados para motivar, inspirar e alinhar pessoas com a missão, visão e as estratégias das empresas, induzindo-as a melhorar a *performance* (Pinto, 2007). Para um acompanhamento efectivo do desempenho da empresa é imprescindível o estabelecimento de indicadores.

2.4 Indicadores de Desempenho

2.4.1 Considerações Genéricas

É importante definir indicadores da *performance* (IP) porque eles permitem centrar a atenção sobre os pontos críticos, encorajar o funcionamento orientado para resultados, indicar tendências e estabelecer de forma clara os aspectos susceptíveis de correcção ou melhoria (Arveson, 1998). Quando bem seleccionados e utilizados de forma adequada constituem poderosos instrumentos de gestão.

Um bom indicador deve permitir verificar se a estratégia está a ser bem implementada, permitir aos empregados centrar a atenção sobre os aspectos que contribuem para o

sucesso e permitir a avaliação do talento. Para ser útil, de acordo com os parâmetros da *Audit Commission* (2000:16), deve apresentar as seguintes características:

- a)** Ser relevante – O IP deve ser importante para a organização, relacionando-se sempre com as metas e objectivos estratégicos da mesma ou de uma área específica;
- b)** Ser bem definido – Um IP deve ser definido de forma clara e inteligível para assegurar a consistência e a imparcialidade das comparações;
- c)** Ser fácil de entender e de usar – O IP deve ser descrito de maneira a que o utilizador da informação o entenda, mesmo que a sua definição tenha uma terminologia técnica;
- d)** Ser comparável – Idealmente, um indicador deve permitir comparações entre organizações e ao longo do tempo;
- e)** Ser verificável – O IP tem de ser calculado e compilado de forma a facilitar a verificação das informações e dos dados;
- f)** Ter um custo efectivo – É importante balancear o custo de compilação da informação com a sua utilidade através de uma análise custo – benefício;
- g)** Ser respondente – Um IP deve reagir perante a mudança;
- h)** Anular maus incentivos – No momento da construção do IP é importante considerar quais os comportamentos estimulados pelo indicador;
- i)** Permitir a inovação - Não deve impedir as organizações de desenvolver processos inovadores e de procurar métodos alternativos, sistemas ou procedimentos para melhorar o serviço oferecido;
- j)** Ser estatisticamente válido – Um IP baseado num número pequeno de casos é, provavelmente, indício de uma flutuação anual substancial.

Será conveniente ter em conta que não existem indicadores perfeitos. Por isso se utiliza mais que um indicador para avaliar alguns objectivos estratégicos. Argumenta Pinto (2007) que se os indicadores forem correctos, podem provocar mudanças de comportamentos positivos, que nos conduzem aos resultados desejados. Mas, por outro, se forem utilizadas métricas erradas (medir o que não é importante) os comportamentos serão inadequados e os resultados podem desviar-se da missão e da prioridade da organização.

2.4.2 Tipos de Indicadores e Limitações dos Indicadores Financeiros

As classificações de indicadores são várias. Na perspectiva de Luitz e Rebelato (2003) os indicadores do desempenho, para além da estrutura temporal, também podem ser classificados de acordo com a sua abrangência, uma vez que podem estar relacionados a um determinado processo, a uma unidade de negócio ou a toda a organização. Já Pinto (2007) sustenta que os indicadores da *performance* podem ser classificados em categorias, tais como a melhoria do tempo da resposta, melhoria da qualidade, melhoria da produtividade e melhoria financeira.

Num outro corte, temos indicadores de *inputs*, indicadores de processos, indicadores de *outputs*, indicadores de resultados (*Outcomes, Lag Indicators*) e indicadores indutores (*Lead Indicators, Drivers*), sendo as duas últimas categorias fundamentais para a metodologia BSC (Pinto, 2007). Os indicadores indutores medem as acções que foram realizadas para atingir os objectivos e os de resultados medem justamente o grau de obtenção dos resultados.

Os indicadores podem ser agrupados ainda em dois grandes grupos: Indicadores financeiros e Indicadores não-financeiros ou operacionais. Na opinião de diversos autores (Kaplan e Norton, 1992; Santos, 2006; Sousa e Rodrigues, 2002) a ADE com base na utilização exclusiva dos indicadores financeiros, de natureza histórica, é insuficiente para sustentar o sucesso e as suas vantagens competitivas. O que importa é o desempenho da empresa em relação aos actuais concorrentes e não com o próprio passado (Eccles, 2000).

A alteração dos factores críticos de sucesso reforçou a ideia de que os tradicionais indicadores financeiros não são adequados ao actual ambiente competitivo. Com efeito, com as sucessivas mudanças do mercado, os indicadores financeiros mostram-se incapazes de reflectir as actividades criadoras de valor, mais relacionadas com os activos intangíveis da organização (Kaplan e Norton, 2001). São caracterizados como sendo inconsistentes e comprometedores do processo de criação de valor a médio e longo prazo (Santos, 2006), fornecendo sinais ilusórios para a inovação e melhoria contínua da empresa (Kaplan e Norton, 1992).

Os indicadores financeiros, por si só, não revelam, adequadamente, os pontos fortes e fracos de uma organização, exigindo-se actualmente um melhor balanceamento entre indicadores financeiros e operacionais (André, 2007). Esta complementaridade é fundamental para se conseguir uma avaliação mais equilibrada e sustentável. Tal como afirmam Kaplan e Norton (1992:71), “os gestores não têm de escolher entre os indicadores financeiros e os operacionais”.

2.5 Dos Instrumentos Tradicionais ao *Balanced Scorecard*

2.5.1 Considerações Genéricas

Defendem Macedo, Santos e Silva (2004) que não existe nenhum método ou modelo de avaliação de desempenho organizacional que seja único para toda e qualquer variável do mundo empresarial. Neste sentido, Lima (2002) refere também que os métodos de ADE tradicionalmente utilizados já não satisfazem plenamente as necessidades empresariais, porque os métodos provenientes da era industrial tornaram-se obsoletos e ultrapassados pois, em grande parte, apoiam-se somente em indicadores financeiros.

Os métodos que consideram aspectos financeiros e não-financeiros tendem a assumir uma importância especial, pois o desempenho é afectado por variáveis de ambas as naturezas. Conforme fazem salientar Macedo *et al* (2004), as metodologias baseadas numa multiplicidade de critérios são fundamentais num processo de avaliação institucional, uma vez que permitem aos gestores o recurso aos métodos e técnicas que lhes poderão proporcionar uma melhor percepção da *performance* organizacional.

2.5.2 Alguns Instrumentos Tradicionais

i) Controlo orçamental

O orçamento propõe uma representação monetária e financeira da empresa, inspirado no modelo contabilístico e que não pode reduzir-se à previsão das despesas e receitas, mas também deve descrever, de uma forma geral, os objectivos da empresa (Dupuy e Rolland (1999). Os orçamentos foram lançados numa época em que as questões centrais eram aumentar a capacidade de produção e gerir as operações para controlar os custos. O orçamento ajudava os gerentes nesses dois processos tácticos, uma vez que o

posicionamento estratégico e a gestão de proposições de valor diferenciadas não constituíam altas prioridades (Kaplan e Norton, 2001).

O orçamento é um instrumento de gestão, um instrumento de decisão e de acção. É um plano de curto prazo que comporta uma afectação de recursos e uma atribuição de responsabilidades.

O orçamento é utilizado, pela maioria das organizações, como sistema de gestão básico para a definição de metas, alocação de recursos e avaliação do desempenho, que funcionando como principal ferramenta de controlo das organizações, contribui para que a atenção da gestão se concentra na consecução de metas financeiras de curto prazo (Kaplan e Norton, 2001).

O controlo orçamental, por sua vez, consiste numa comparação permanente dos valores realizados face aos previstos no orçamento, para investigar a (s) causa (s) dos desvios e, eventualmente, tomar as medidas correctivas que se mostrarem necessárias, além de permitir apreciar a actividade dos responsáveis dos orçamentos (Gervais, 1987 e Jordan, *et al*, 2007).

ii) Contabilidade de gestão

A contabilidade é uma arte, isto é, a arte de registar todas as transacções de uma empresa que possam ser expressas em termos monetários e é também a arte de informar os impactos dessas transacções na situação económico-financeira da empresa (Gouveia, 1976). A sua função, para Sousa e Rodrigues (2002), é preparar, interpretar e comunicar informações pertinentes e atempadas para a tomada de decisões tácticas e operacionais. Embora seja necessária, muitas vezes, uma reclassificação das informações, um novo tratamento e uma nova organização, para que possa ser útil ao processo de tomada de decisão (Dupuy e Roland, 1999).

Com o desenvolvimento das técnicas de gestão, foi-se verificando mudanças gradativas no conceito tradicional da contabilidade e agora não é entendida apenas como um elemento de simples recolha e interpretação dos dados históricos, mas também como uma técnica eficiente de gestão (Borges, Rodrigues e Rodrigues, 2003).

A contabilidade de gestão segundo Sousa & Rodrigues (2002) preocupa-se com a valorização dos principais parâmetros relacionados com o mercado, permitindo a utilização de indicadores de participação relativa da empresa no mercado e alterações nos seus planos de actuação futura no seu espaço de inserção. Também acrescenta, aos pressupostos tradicionais, elementos de natureza estratégica que reflectem todos os aspectos importantes relativos à concorrência.

iii) Tableau de bord

O *Tableau de bord (TdB)* é um conjunto de documentos sintéticos (de elementos estatísticos brutos ou de informações qualitativas classificadas) que descrevem a actividade de uma unidade de gestão num determinado período, com o objectivo de controlar e corrigir a evolução em relação ao passado e às normas ou objectivos fixados (Delenda, 1981). *TdB* é um instrumento de medida da *performance*, que facilita a pilotagem “pro-activa” de uma ou mais actividades em direcção ao progresso, contribuindo para a redução da incerteza e para facilitar a assunção do risco inerente a todas as decisões (Fernandez, 1998).

Para Jordan *et al* (2007) o *TdB* é, sobretudo, um instrumento de gestão e de acção muito sintético, rápido e permanente para actuar no curto prazo, contendo os dados históricos e previsionais e indicadores diversificados. Reforçam os mesmos autores, que tais características fazem do *TdB* um instrumento que permite fazer comparações, favorecer o diálogo, estimular a tomada de decisões, permitir a realização do controlo permanente e o acompanhamento da evolução da empresa ou de um sector da mesma, centrando-se em factores-chave, com o objectivo de saber se a empresa está a caminhar na direcção prevista.

Observa Sulzer (1975) que a missão de um *TdB* é, essencialmente, apreciar as delegações de poderes e controlar a validade da gestão previsionial devendo, para tal, possuir unidade de linguagem, simplicidade de leitura, sensibilidade às variações dos fenómenos acompanhados e fidelidade ao tempo.

2.5.3 Limitações dos Instrumentos Tradicionais

Ao controlo orçamental, são apontadas as limitações inerentes ao facto de: (a) retratar apenas informações de natureza financeira, que não traduzem tudo o que se passa dentro da empresa que possa afectar os resultados da mesma, e (b) uma grande dependência dos meios de informação de natureza contabilística, mais concretamente da contabilidade analítica ou de gestão (Jordan *et al*, 2007).

Sustentam também Dupuy e Rolland (1999) que os modelos de controlo orçamental, contabilístico [e de painel de bordo], apresentam limitações na sua natureza e no tempo. A limitação na sua natureza, está relacionada com o facto de privilegiar apenas critérios económicos, avaliáveis em termos financeiros e monetários que não são forçosamente importantes em todos os problemas de controlo. E limitação no tempo, porque assenta em hipóteses de estabilidade e de repetição das actividades, para além de ter um horizonte temporal de curto prazo.

Tais limitações envolvem, por isso, a pouca atenção dada à vertente de ordem qualitativa, sem repercussão económica imediata, a acontecimentos com repercussão no longo prazo e ao facto de ser ignorado o valor financeiro dos activos intangíveis (Russo, 2006).

Neely (2002) compara as avaliações tradicionais com espelhos retrovisores de um carro ou quadros de pontos num jogo de ténis, porque reflectem apenas ao que passou, não oferecendo nenhuma indicação do que poderá acontecer no futuro. O mesmo autor destaca que os problemas associados aos sistemas tradicionais de avaliação têm a ver com uma concentração excessiva nas avaliações operativas e financeiras, e uma tendência para avaliar demais, resultando isso, geralmente, na avaliação de coisas erradas e na ausência de uma integração entre avaliação e estratégia.

Na sequência desta crítica, Kaplan e Norton desenvolveram e propuseram, na década de 90, o *Balanced Scorecard* (BSC). Entre os instrumentos mais tradicionais e o BSC, foram desenvolvidos outros com diferentes perspectivas de avaliação, mas com um único objectivo: contribuir para a melhoria da *performance* empresarial. São exemplos desses instrumentos, o *Activity Based Management* (ABM), *Activity Based Costing* (ABC), *Business Processes Reengineering* (BPR), *Total Quality Management* (TQM),

Common Assessment Framework (CAF), Gestão do Capital Humano, Six Sigma, Customers Relationships Management (CRM), entre outros.

Em síntese, as limitações dos instrumentos tradicionais de avaliação do desempenho, mencionadas pelos diferentes autores, estão relacionadas com um excessivo foco em informações de natureza económica e financeira (a única perspectiva de análise), o pressuposto de estabilidade e repetição das actividades, a ausência de relação com os activos intangíveis e de sintonia entre a avaliação e a estratégia da empresa, além de apresentar um horizonte temporal de curto prazo. Tendo em conta os objectivos do estudo, em seguida abordamos o *Balanced Scorecard*.

2.5.4 O *Balanced Scorecard*

2.5.4.1 *Origens e conceito*

O BSC foi desenvolvido nos Estados Unidos de América (EUA), no início da década de 90, pelo professor Robert S. Kaplan e pelo consultor David P. Norton, na sequência de uma pesquisa realizada a 12 empresas americanas sobre medição da *performance*. O resultado do estudo foi publicado num artigo da *Harvard Business Review*, entre Janeiro e Fevereiro de 1992 com o título “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a metodologia BSC resultou do conflito entre as pressões para a construção de vantagens competitivas a longo prazo e os mecanismos tradicionais de controlo. Metodologia esta que, na opinião de Sousa e Rodrigues (2002:82), “não constitui uma lista estática de indicadores, mas sim uma estrutura para implementar e alinhar programas complexos e também para gerir organizações focalizadas na estratégia.”

O BSC foi desenvolvido com o objectivo de responder as diversas necessidades que o ambiente de negócios apresentava, tais como: a importância crescente dos activos intangíveis face aos tangíveis na determinação do valor das empresas, a insuficiência dos aspectos financeiros de curto prazo resultantes da gestão anterior para o êxito futuro das empresas e a ineficácia na implementação das estratégias, embora bem formuladas.

O BSC é, assim, uma ferramenta que proporciona uma orientação de longo prazo e uma valorização de elementos intangíveis e capacidades competitivas, sem perder o interesse no desempenho financeiro de curto prazo. Segundo Kaplan e Norton (2001), o BSC é um instrumento que permite aos executivos corporativos avaliar as suas unidades de negócio em quatro perspectivas no processo de criação de valor para os clientes actuais e futuros (ver fig. 8).

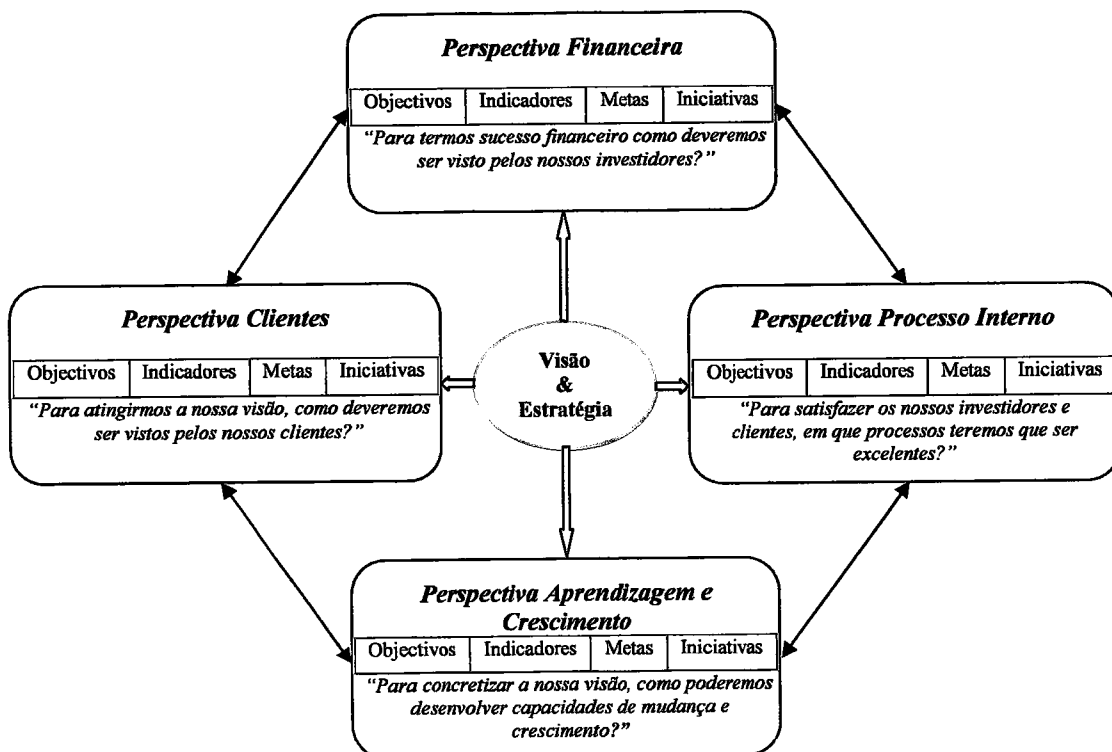
O BSC coloca a visão e a estratégia no centro e não o controlo, estabelecendo metas e partindo do princípio de que as pessoas irão adoptar comportamentos e desenvolver acções necessárias para alcançar tais metas (Kaplan e Norton, 1992). O BSC é considerado como uma abordagem para descrever e comunicar a estratégia da empresa, seleccionando indicadores que permitirão um posterior acompanhamento e avaliação dessa estratégia (Ramos e Gonçalves, 2002).

Ao combinar as quatro perspectivas, o BSC ajuda os gestores a compreender muitos inter-relacionamentos que podem ajudá-los a ultrapassar as tradicionais barreiras funcionais e conduzi-los a melhorar o processo de tomada de decisões e de resolução de problemas (Kaplan e Norton, 1992).

A figura 8 retrata a articulação entre as perspectivas do BSC, colocando no centro a visão e estratégia da organização, que no fundo constitui o ponto de partida para a definição dos objectivos, indicadores, metas e iniciativas⁹. Este sistema vincula a estratégia de longo prazo aos objectivos de curto e médio prazo, e tem como finalidade comunicar os diversos objectivos a prosseguir por uma organização, reflectindo os elementos tangíveis e intangíveis considerados críticos para a sobrevivência e crescimento da mesma (Quesado e Rodrigues, 2004).

⁹ “O conceito de iniciativa pode ser definido como: as acções, actividades, programas, ou projectos que as organizações têm que desenvolver para atingirem as metas de performance” (Pinto, 2007:66).

Fig. 8: O *Balanced Scorecard*



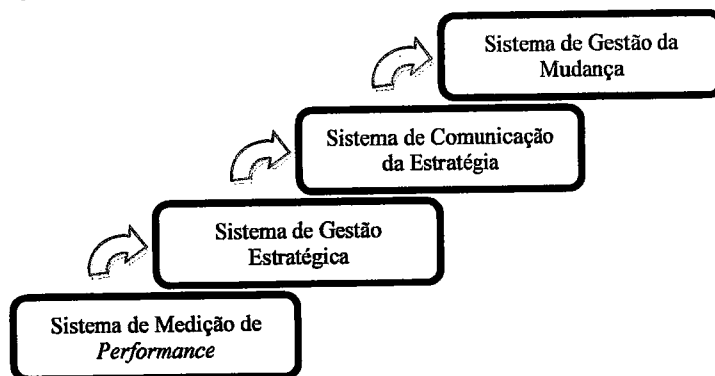
Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2000c:172)

De acordo com os conceitos apresentados, pode-se dizer que o *Balanced Scorecard* é um modelo que se baseia, fundamentalmente, num conjunto limitado de indicadores financeiros e não-financeiros, agrupados em quatro perspectivas, indicadores esses relacionados com objectivos estratégicos específicos numa relação de causa-efeito.

2.5.4.2 Evolução

O *BSC* tem evoluído, em grande parte, devido à inovação conduzida pela evidência empírica das fragilidades do projecto original (Lawrie e Cobbold, 2004). Com efeito, tendo sido apresentado inicialmente como um instrumento de avaliação da *performance* empresarial, evoluiu depois para ferramenta de gestão estratégica e de gestão da mudança (ver fig. 9). A transição da primeira para a segunda geração coincide com o reforço de posicionamento do *BSC* como instrumento de suporte ao controlo estratégico. E da segunda para a terceira geração, embora em termos de elementos do desenho menos significativa que a evolução anterior, representa uma mudança significativa no reforço da actividade do *BSC* (Lawrie e Cobbold, 2004).

Fig.9: Evolução do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de PINTO (2007:95)

O *Balanced Scorecard*, desde a sua criação em 1992, passou assim por quatro fases ou gerações, exercendo diferentes funções em cada uma delas. Cada uma das fases está associada a publicações de artigos e livros.

Tabela 3: Resumo de artigos e livros que marcam a evolução do BSC

Ano	Título	Fase da evolução
1992 (Jan /Fev.) 1993 (Set./Out.)	<u>Artigo</u> – <i>The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance</i> ; <u>Artigo</u> - <i>Putting the Balanced Scorecard to Work.</i>	Sistema de Medição da performance
1996 (Jan /Fev.) 1996 1996 (Set.)	<u>Artigo</u> - <i>Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System</i> ; <u>Artigo</u> - <i>Linking the Balanced Scorecard to Strategy</i> <u>Livro</u> - <i>The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action.</i>	Sistema de Gestão Estratégica
2000 (Set /Out.) 2001 2004 2004	<u>Artigo</u> - <i>Having Trouble With Your Strategy? Then Map It</i> ; <u>Livro</u> - <i>The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment</i> ; <u>Artigo</u> - <i>Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets</i> ; <u>Livro</u> - <i>Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes.</i>	Sistema de Comunicação da Estratégia
2005 (Out.) 2006 (Mar.) 2006	<u>Artigo</u> - <i>The office of Strategy Management</i> ; <u>Artigo</u> – <i>How to Implement a New Strategy without Disrupting your Organization</i> ; <u>Livro</u> - <i>Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies</i>	Sistema de Gestão da Mudança

Fonte: elaboração própria

Verificou-se, assim, uma evolução na utilização do *Balanced Scorecard*, sendo utilizado actualmente pelas empresas para esclarecer, actualizar e divulgar a estratégia, alinhar as metas das unidades e dos indivíduos com a estratégia, conectar os objectivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais, identificar e conduzir avaliações do desempenho periódicas para conhecer e melhorar a estratégia (Kaplan e Norton, 2000c).

2.5.4.3 *Perspectivas do BSC*

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que procura respostas a quatro questões básicas (que estão associadas a cada uma das suas perspectivas) nomeadamente: Como é que os nossos clientes nos vêem? - *Perspectiva Cliente*; Em que devemos ser excelentes? - *Perspectiva Interna*; Seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor? - *Perspectiva Inovação e Aprendizagem*; Como parecemos para os accionistas? - *Perspectiva Financeira* (Kaplan e Norton, 1992).

No centro das quatro perspectivas do BSC são colocadas a visão e a estratégia, que constituem o ponto de partida para a construção e desenvolvimento do BSC e, simultaneamente, o farol orientador que a organização não deverá perder de vista ao longo de todo o percurso estratégico dirigido para a visão fixada (Pinto, 2007).

O BSC, pelo facto de centrar-se na visão e estratégia, obriga os gestores a fazerem uma selecção rigorosa de indicadores críticos para cada uma das quatro perspectivas. Sugerem Kaplan e Norton (2001) que o BSC deve ter entre 20 a 25 indicadores, distribuídos pelas quatro perspectivas.

A filosofia do BSC assenta na visão global da estratégia empresarial, apoiando-a nas suas perspectivas, para as quais são fixados objectivos e indicadores, funcionando de forma integrada através das relações de causa-efeito entre todas as perspectivas.

De forma resumida, Kaplan e Norton (2000b), salientam que o *Balanced Scorecard* transmite o conhecimento, as habilidades e os sistemas que os empregados precisam (aprendizagem e crescimento) para que possam produzir e inovar com capacidades estratégicas e eficiência (processos internos) originando valor específico para o mercado (clientes) que, eventualmente, levará ao aumento do valor para o accionista (financeiro).

O BSC mantém as organizações a olhar e a caminhar para o futuro em vez de para trás, sustenta Kaplan e Norton (1992). As perspectivas do BSC constituem os faróis que guiam esse caminho a percorrer.

Importa, no entanto, ter presente que as quatro perspectivas originais do BSC devem apenas ser consideradas perspectivas *standard* que não são obrigatórias nem únicas (Fernández, 2001; Ramos e Gonçalves, 2002; Simons, 2000). Destaca ainda Fernández (2001) que o próprio nome de cada uma das perspectivas pode mudar, uma vez que o mais importante é utilizar uma linguagem compreensível para a organização. De seguida, vamos explorar um pouco cada uma das perspectivas *standard*.

i) Perspectiva financeira

Será importante ter presente que as limitações atribuídas aos instrumentos tradicionais que se focam quase exclusivamente na componente financeira, não os excluem do processo de ADE. A este propósito, convém lembrar Sousa e Rodrigues (2002:63) quando vincam que a” perspectiva financeira se mantém no BSC, uma vez que os indicadores financeiros continuam a ser extremamente importantes para avaliar as consequências económicas, facilmente mensuráveis, das acções desenvolvidas pela empresa”.

Com efeito, a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros, consubstanciados no retorno sobre investimento (ROI), no valor para o accionista, na rentabilidade, no crescimento do rendimento e no custo por unidade. Todos eles são indicadores de resultados que evidenciam o sucesso ou o fracasso da estratégia empresarial.

Observam Kaplan e Norton (1992) que os indicadores de desempenho financeiro indicam se a execução da estratégia está a contribuir para a melhoria dos resultados. De seguida apresentam-se alguns desses indicadores que podem ser utilizados, conforme Kaplan e Norton (1996), citados por Kimura *et al* (1999:8):

- Crescimento de vendas através de percentagem de vendas provenientes de:
 - Novos produtos;
 - Novas aplicações;
 - Novos clientes e novos mercados;

- Novos relacionamentos comerciais, como parcerias, *joint ventures*.
- **Relações de custos e melhorias em produtividade:**
 - Redução de despesas operacionais;
 - Redução de custos unitários;
 - Melhorias nos canais de distribuição;
- **Utilização de activos e estratégia de investimentos:**
 - Ciclo de caixa;
 - Retorno sobre capital empregado;
 - Retorno sobre investimento;
 - Valor Económico Agregado;
 - Alavancagem financeira;
 - Variabilidade de retornos.

ii) Perspectiva clientes

Para que as empresas atinjam os seus objectivos financeiros, devem procurar de forma continuada criar valor para os clientes, satisfazer as suas necessidades melhor que a concorrência e desenvolver uma relação de proximidade e de confiança duradoura. A satisfação das necessidades dos clientes passou a ser a principal prioridade dos gestores, porque se tornou evidente que só assim é possível atrair e reter clientes, constituindo a única via para sustentar a rentabilidade da empresa no longo prazo (Sousa e Rodrigues, 2002).

É na perspectiva cliente, que se deve definir as proporções de valor para os clientes como por exemplo: o preço, a qualidade, a marca, o prazo, relação com os clientes, singularidade, etc. (Kaplan e Norton, 2004). Acrescenta Santos (2006) que a perspectiva cliente descreve as formas de criação de valor para os cliente e os motivos pelos quais o cliente vai querer pagar o preço exigido pelo produto/serviço, permitindo às empresas alinhar os indicadores essenciais de resultados para os clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação – com os segmentos específicos de mercado.

A escolha de indicadores de clientes envolve alguma complexidade, pois esses indicadores apresentam duas origens diferentes: os que medem os factos passados (os

indicadores de resultados) e os que medem os actos que induzem e direccionam as acções futuras (os indicadores indutores).

Relativamente aos possíveis indicadores de desempenho que se pode utilizar na perspectiva de clientes, sugerem Kaplan e Norton (1996), citados por Kimura *et al* (1999:8) os seguintes:

- Segmentação de mercados:
 - Participação no mercado;
 - Taxa de retenção de clientes;
 - Taxa de agregação ou captação de clientes;
 - Satisfação dos clientes;
 - Rentabilidade propiciada pelos clientes;
 - Atributo dos produtos e serviços;
 - Relação com os clientes;
 - Imagem e reputação no mercado.

- Direcçionadores de satisfação dos clientes:
 - Tempo;
 - Qualidade;
 - Preço.

iii) Perspectiva processos internos

A perspectiva de processos internos como o próprio nome indica, consiste numa reflexão sobre todos os processos que podem contribuir, hoje e no futuro, para a criação de valor, de forma contínua, sustentável e duradoura. Kaplan e Norton (1992) advogam que nessa perspectiva as empresas devem decidir em que processos podem ser excelentes e especificar indicadores para cada um, e também devem procurar identificar e medir as competências “*core*” da empresa e as tecnologias críticas necessárias para assegurar a liderança do mercado.

Na perspectiva interna a empresa procura maximizar a combinação dos recursos disponíveis, para uma melhoria constante da sua *performance*.

Os indicadores internos para o BSC devem reflectir os processos de negócios que têm grande impacto na satisfação dos clientes, integrando factores que afectam, por exemplo, a duração do ciclo, a qualidade, as habilidades dos empregados e a produtividade (Kaplan e Norton, 1992). Os objectivos e indicadores da perspectiva interna são, normalmente, formulados depois da definição dos objectivos e indicadores para as perspectivas financeira e de cliente. Kaplan e Norton (1996), citados por Kimura *et al* (1999:9), sugerem algumas dimensões de processo e respectivos indicadores que podem ser mencionados na perspectiva de processos internos:

- Pesquisa básica e aplicada:
 - Percentagem das vendas provenientes de novos produtos;
 - Percentagem das vendas provenientes de produtos proprietários;
 - Introdução de novos produtos em relação à concorrência;
 - Capacidade do processo de manufactura;
 - Tempo de desenvolvimento de produtos de nova geração.

- Desenvolvimento de produtos:
 - Taxa de sucesso em estágios de desenvolvimento de produtos;
 - Custo do processo de implementação de novos produtos;
 - Percentagem de projectos que respondem completamente às exigências dos clientes;
 - Período de tempo entre o início do desenvolvimento do produto até a recuperação do investimento.

- Processo de qualidade:
 - Taxa de defeito;
 - Taxa de refugo e de retrabalho;
 - Nível de desperdício;
 - Número de processos sob controlo estatístico.

- Capacidade de resposta:
 - Tempo de espera em filas;
 - Informação inapropriada;
 - Acesso negado ou atrasado;
 - Falhas de negociação;

- Pedido de transacção não efectuada;
- Perda financeira para o cliente.

- **Serviços pós-venda:**

- Tempo entre requisição do serviço e resolução do problema;
- Período entre entrega da factura e recebimento do pagamento;
- Segurança de resíduos industriais;
- Taxa de atendimento de clientes na primeira chamada.

iv) Perspectiva aprendizagem & crescimento

A aprendizagem organizacional é o processo de alinhamento e de realinhamento da organização com o seu ambiente. E o crescimento, não é aqui utilizado no sentido de aumentar os activos ou as vendas, mas o de aumentar o conhecimento ou a compreensão da organização, do seu ambiente e da relação entre as duas partes (Henry *et al*, 1993). A empresa só consegue entrar em novos mercados, aumentar o seu rendimento e o valor do accionista, pela via da inovação e aprendizagem, proporcionando capacidade para lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e aperfeiçoar de forma contínua a eficiência operacional (Kaplan e Norton, 1992).

A perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica os activos intangíveis que são fundamentais para o desempenho e para a estratégia. O objectivo nesta perspectiva é identificar quais são as tarefas (capital humano), que sistemas (capital informação) e que espécie de clima (capital organização) são necessários para suportar o processo de criação de valor (Kaplan e Norton, 2004). É na perspectiva de aprendizagem e crescimento, que se situa a gestão do capital humano, isto é, o valor intangível mais importante em qualquer organização, com potencial para crescer e desenvolver ao longo do tempo, ao contrário dos activos tangíveis cujo processo é de desgaste e desvalorização (Pinto, 2007).

A perspectiva de processos internos reconhece que a capacidade para executar processos críticos, de forma inovadora e diferenciada, dependerá da infra-estrutura organizacional, das habilidades, capacidades e conhecimentos dos empregados, das tecnologias utilizadas e do ambiente de trabalho (Kaplan e Norton, 2001). Isto é, depende do potencial instalado em termos de aprendizagem e crescimento.

A capacidade de aprender permite à organização desenvolver sinergias e adaptar-se às mudanças, pelo que, num ambiente em constante mudança, a aprendizagem organizacional constitui o factor crítico para um comportamento inteligente da organização (Zorrinho *et al*, 2007), para potenciar crescimento e manter ou melhorar a sua posição competitiva.

As principais dimensões desta perspectiva, e respectivos indicadores apontados por Kaplan e Norton (1996), citados por Kimura *et al* (1999:10), são os seguintes:

- Capacitação dos funcionários:
 - Nível de formação;
 - Gastos com treinamento;
 - Sugestões de melhoria.

- Motivação dos funcionários:
 - Envolvimento em decisões;
 - Reconhecimento da importância do trabalho;
 - Satisfação dos funcionários;
 - Taxa de retenção e *turn-over*;
 - Produtividade dos funcionários.

- Trabalho em equipa:
 - Número de equipas inter-funcionais;
 - Número de negócios gerados por equipas;
 - Eventos sociais motivados pelo grupo.

2.5.4.4 Relações entre as Perspectivas

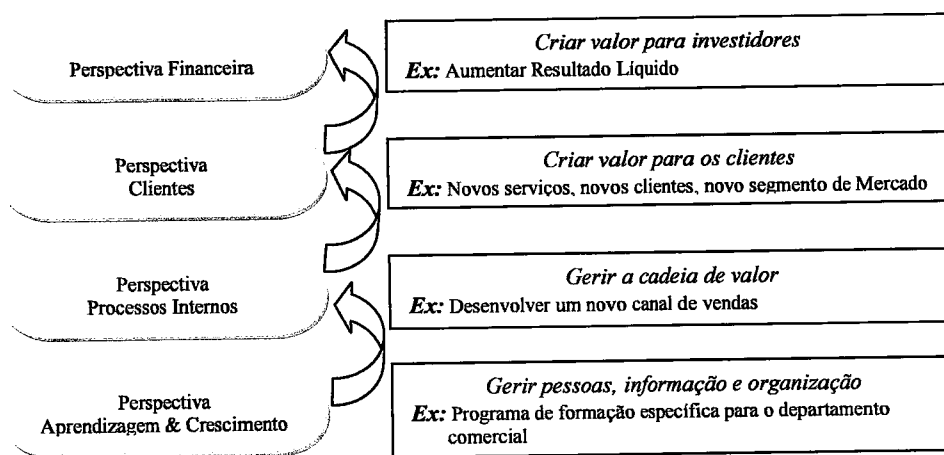
Os objectivos nas quatro perspectivas do BSC são interligados entre si numa relação de causa-efeito, começando do topo com a hipótese de que os resultados financeiros só podem ser obtidos quando os objectivos estabelecidos para os clientes forem satisfeitos e os activos intangíveis que suportam os processos internos proporcionarem a base para a estratégia.

O alinhamento dos objectivos entre as quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, conseqüentemente, para uma estratégia internamente consistente e direccionada

(Kaplan e Norton, 2004). As relações de causa-efeito funcionam como um teste para verificar se o *Balanced Scorecard* reflecte efectivamente a estratégia da organização, contribuindo assim, para relatar a “história” da estratégia aos diversos *stakeholders*: investidores, empregados, clientes, etc. (Pinto, 2007).

Fernández (2001) adverte que tais relações, sendo a explicação do relacionamento existente entre os objectivos, não são relações matemáticas mas, sim, relações intuitivas baseadas no conhecimento da organização e do sector, assim como na experiência. Esse sistema relacional de causa-efeito entre os diversos objectivos, inseridos em cada uma das perspectivas do BSC, visa um funcionamento equilibrado do sistema empresarial.

Fig. 10: Relações de causa-efeito entre as perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de PINTO (2007:46)

Cada indicador do BSC se converte em parte de uma cadeia lógica de causa-efeito, que conecta os resultados esperados da estratégia com os vectores que induzirão essas consequências (Kaplan e Norton, 2001). Criar relação de causa-efeito entre *performance* e indicadores pode ser um dos aspectos mais complexos da implementação do BSC, mas conseguir fazê-la significa ter um sistema que conjuga a estratégia, ajuda na sua comunicação a todos os empregados e providencia um alinhamento constante da estratégia com a envolvente organizacional (Santos, 2006).

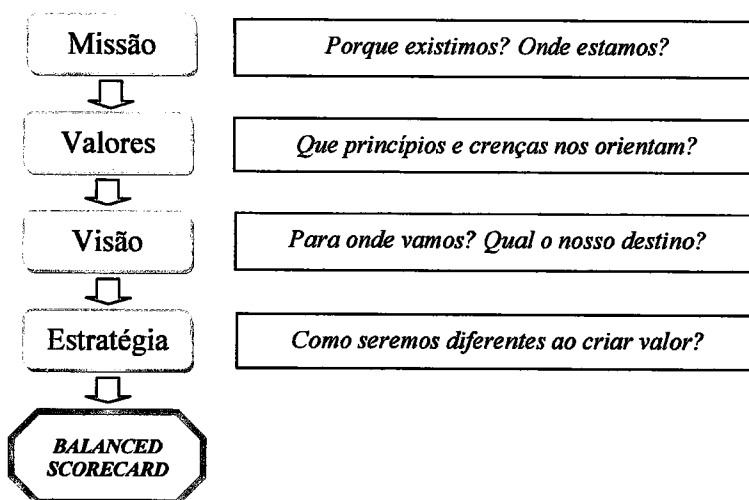
2.5.4.5 Etapas de Desenvolvimento do BSC

i) O processo de planeamento

O processo de planeamento constitui o momento de preparação para o desenvolvimento do modelo *Balanced Scorecard*, podendo envolver aspectos que vão desde o simples esclarecimento de conceitos, até à sensibilização dos gestores e empregados. Argumentam Kaplan e Norton (2001) que o desenvolvimento do BSC exige alguma maturidade e sofisticação de gestão, requerendo um estilo de gestão participativo, e não autoritário.

Para o desenvolvimento do BSC é essencial que a empresa tenha definido a sua estratégia para os próximos anos, materializada na missão, na visão, nos valores e nas principais linhas estratégicas (ver fig.11). Conforme salienta Cordeiro (2002), a missão, a visão e os objectivos estratégicos da empresa, constituem os pontos de partida para a elaboração do *Balanced Scorecard*.

Fig.11: Sequência lógica do BSC



Fonte: Adaptado de PINTO (2007:61)

Na mesma ordem de ideias, Kaplan e Norton (2001) fazem salientar que todos os objectivos e indicadores do BSC – financeiros e não-financeiros – devem originar da visão e da estratégia da organização.

Cada organização é única e, conseqüentemente, deve adoptar a sua própria trajectória para o desenvolvimento do BSC (Kaplan e Norton, 2000a), ou seja, um BSC nunca deve ser copiado, uma vez que as empresas e os mercados têm especificidades e características próprias que devem ser tidas em conta. O desenvolvimento de um BSC, ao exigir um esforço importante em termos de recursos financeiros, materiais, temporais, humanos e organizacionais, deverá ser objecto de uma cuidada análise custo-benefício.

ii) O processo de construção

O processo de construção consiste, de uma forma geral, no desenvolvimento de um conjunto de actividades, de que são exemplo, entre outras, a recolha de informação, a definição dos objectivos e a escolha dos indicadores, a constituição da equipa do BSC, a elaboração dos planos de comunicação e de implementação.

Salientam Kaplan e Norton (2000a) que para a recolha de dados são, normalmente, realizadas entrevistas e encontros entre executivos (*executives workshops*), com o objectivo de conseguir informações em quantidade e qualidade dos diferentes grupos de interesses que envolvem a empresa. Os *executives workshops* consistem em encontros entre os executivos seniores, os seus subordinados directos e os gestores intermédios.

A entrevista aos gestores seniores, a alguns dos principais accionistas e clientes da empresa deve ser conduzida por um facilitador do BSC, que pode ser um consultor externo ou um dos executivos da mesma. A entrevista aos principais accionistas e clientes procura captar as suas expectativas relativamente ao desempenho da empresa em termos financeiros e à satisfação das suas necessidades, respectivamente.

Na primeira fase dos *workshops* deve-se analisar o processo de desenvolvimento do BSC, apresentar as perspectivas dos accionistas e dos clientes e definir os factores críticos de sucesso. E numa segunda fase, são realizados mais *executive workshops* para discutir as declarações da visão, a estratégia, os objectivos e os indicadores propostos em encontros anteriores, visando um consenso final entre os gestores.

Um outro aspecto importante, a considerar no processo do desenvolvimento do BSC, tem a ver com os sistemas de informação (Kaplan e Norton, 2000a). Será crucial criar

condições para que a organização/empresa possa recolher, organizar e tratar as informações com eficiência e eficácia.

Nesta ordem de ideias, a implementação do BSC deve ser suportada por ferramentas adequadas, de modo a permitir a obtenção de informações fiáveis, de forma rápida, a baixo custo e de fácil visualização, para melhor apoiar o processo de tomada de decisões.

Há, ainda, outros aspectos que, pelo facto de poderem vir a por em causa a implementação do BSC, devem ser alvo de especial atenção (Kimura *et al*, 1999:15):

- O foco excessivo na avaliação de resultados individuais, enfatizando a preocupação com o passado, sem orientação para a comunicação de estratégias e promoção de atitudes que visem atingir os objectivos estratégicos da empresa;
- O foco em indicadores de desempenho para melhorias operacionais genéricas, esquecendo a visão estratégica e as necessidades dos clientes.

Por fim, importa referir que a promoção do diálogo e debate constante ao longo do processo de desenvolvimento do BSC será fundamental, visto que pode contribuir para esclarecer dúvidas e combater eventuais resistências à mudança.

iii) O processo de comunicação

As empresas devem encarar a divulgação do *Balanced Scorecard* no seio da empresa como uma campanha estratégica, tão importante quanto qualquer programa de comunicação destinado ao público externo, representado por clientes, investidores e fornecedores (Kaplan e Norton, 2001). A comunicação é o ponto de partida para o *empowerment*¹⁰ de modo que, assegurando um determinado nível de conhecimento, é possível estabelecer objectivos individuais e de equipas na sequência das medidas articuladas no BSC (Kaplan e Norton, 1997).

A divulgação do *Balanced Scorecard* contribui para promover o comprometimento e a responsabilidade, relativamente à estratégia de longo prazo da organização/empresa. O

¹⁰ *Empower* significa delegar, conceder plenos poderes. Para Friedmann (1996), *empowerment* corresponde a todo o acréscimo de poder, introduzido ou conquistado, permitindo aos indivíduos ou unidades familiares aumentar a eficácia do seu exercício de cidadania. Conceito que traduzido para o contexto empresarial, traduz-se em dar mais poder e autonomia aos trabalhadores, incentivando-os a tomar iniciativas em benefício da empresa como um todo.

processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* pode ser facilitado com o envolvimento e a participação de todos. Para isso Kaplan e Norton (2001:232) sugerem a utilização de um conjunto de meios e iniciativas, tais como por exemplo:

- *Reuniões trimestrais abertas a todos os empregados* - com o objectivo de divulgar continuamente o conceito de BSC e/ou para realizar sessões de comentários sobre o desempenho recente da organização e sessões de perguntas e respostas sobre o futuro;
- *Folhetos* – documentos simples, de uma página, contendo todos os objectivos estratégicos e a forma como serão avaliados;
- *Boletins informativos mensais* – servindo para definir e descrever o BSC e, ao mesmo tempo, informarem sobre os indicadores e iniciativas dos empregados que mais contribuíram para melhoria do desempenho;
- *Programas de formação* – incorporando o BSC nos programas de formação e treinamento, com o objectivo de reforçar a mensagem do *scorecard* como nova forma de fazer negócios;
- *Intranet da empresa* – lançando o BSC com segmentos de voz e vídeos de executivos, descrevendo a estratégia geral e explicando os diferentes objectivos, indicadores, metas e iniciativas.

Em resumo, a divulgação do *Balanced Scorecard* aos elementos da organização/empresa constitui um passo de grande importância para um processo de implementação com sucesso. Tratando-se de um projecto de mudança, é fundamental que haja diálogo e debate sobre o assunto. Um plano de comunicação bem construído será, certamente, um grande aliado na luta pelo alinhamento e apoio de todos os empregados à implementação do BSC.

iv) O processo de implementação

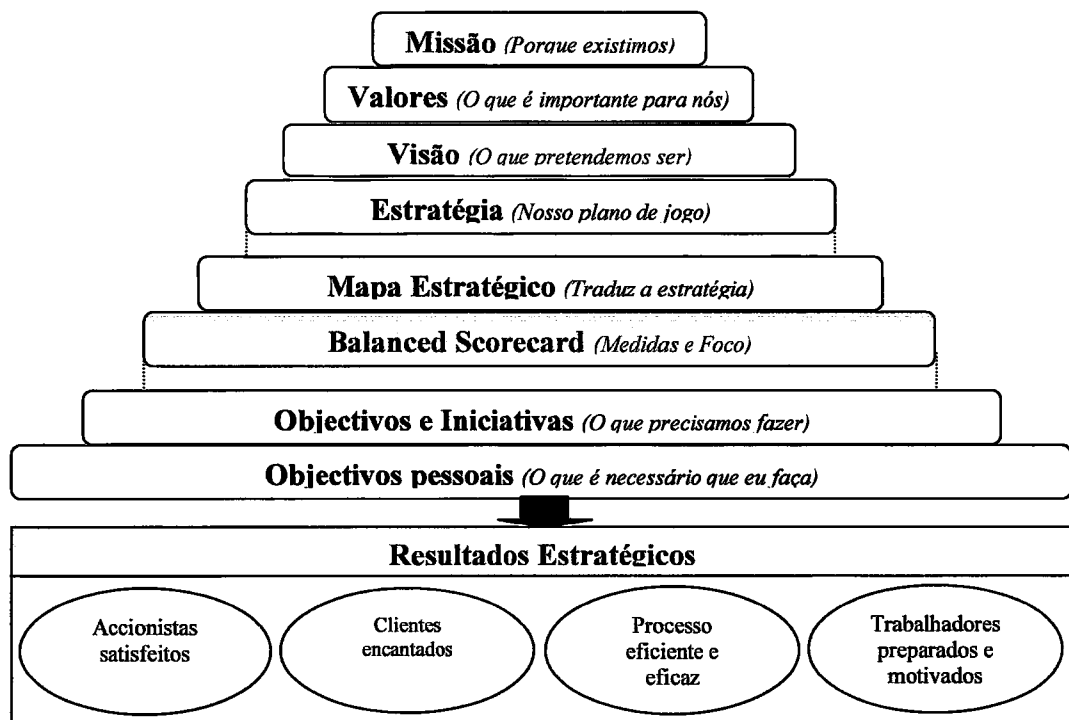
Para uma eficiente e eficaz implementação do *Balanced Scorecard* Kaplan e Norton (2000a) sugerem a criação de uma equipa, com poder formal e informal dentro da organização, com a responsabilidade de desenvolver um plano de implementação do mesmo, incluindo a conexão dos indicadores às bases de dados e sistemas de informação, a comunicação do BSC no seio organizacional e o estímulo e a facilitação do desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas.

Para além disso, o apoio da parte dos responsáveis máximos, assim como a participação de pessoas chave, cada uma podendo apresentar os seus pontos de vista sobre aspectos concretos do projecto, são também factores críticos para uma implementação com êxito.

A questão da resistência à mudança é um dos aspectos a não negligenciar, uma vez que o BSC exige mudanças em diferentes dimensões. O sucesso da sua implementação depende do interesse e do esforço de todos, do empenhamento dos líderes e dos gestores seniores no projecto. Neste sentido, o desenvolvimento de uma cultura aberta à comunicação e de uma liderança que seja capaz de criar uma visão partilhada e envolver todos, do topo à base, no processo de mudança, serão os ingredientes a considerar.

A implementação de um sistema para medir a *performance* não pode ser vista como um processo isolado, mas sim como uma componente de um sistema global de gestão e de tomada de decisões, que inclui diversos outros processos (Pinto, 2007). A figura seguinte apresenta todo o processo estratégico de criação de valor, que começa com a tradução da missão e termina com a apresentação de resultados. Este processo incluirá, necessariamente, avaliações permanentes e actualizações constantes ao longo do tempo.

Fig.12: O BSC como uma fase do processo de criação de valor



Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2004:33)

Entre todos os processos inerentes ao BSC deve existir uma relação de complementaridade, visando a qualidade do modelo global e o seu impacto positivo no processo de criação de valor. Para reforçar essa complementaridade e integração, Kaplan e Norton desenvolveram o conceito de Mapa Estratégico¹¹.

2.6 O Mapa Estratégico

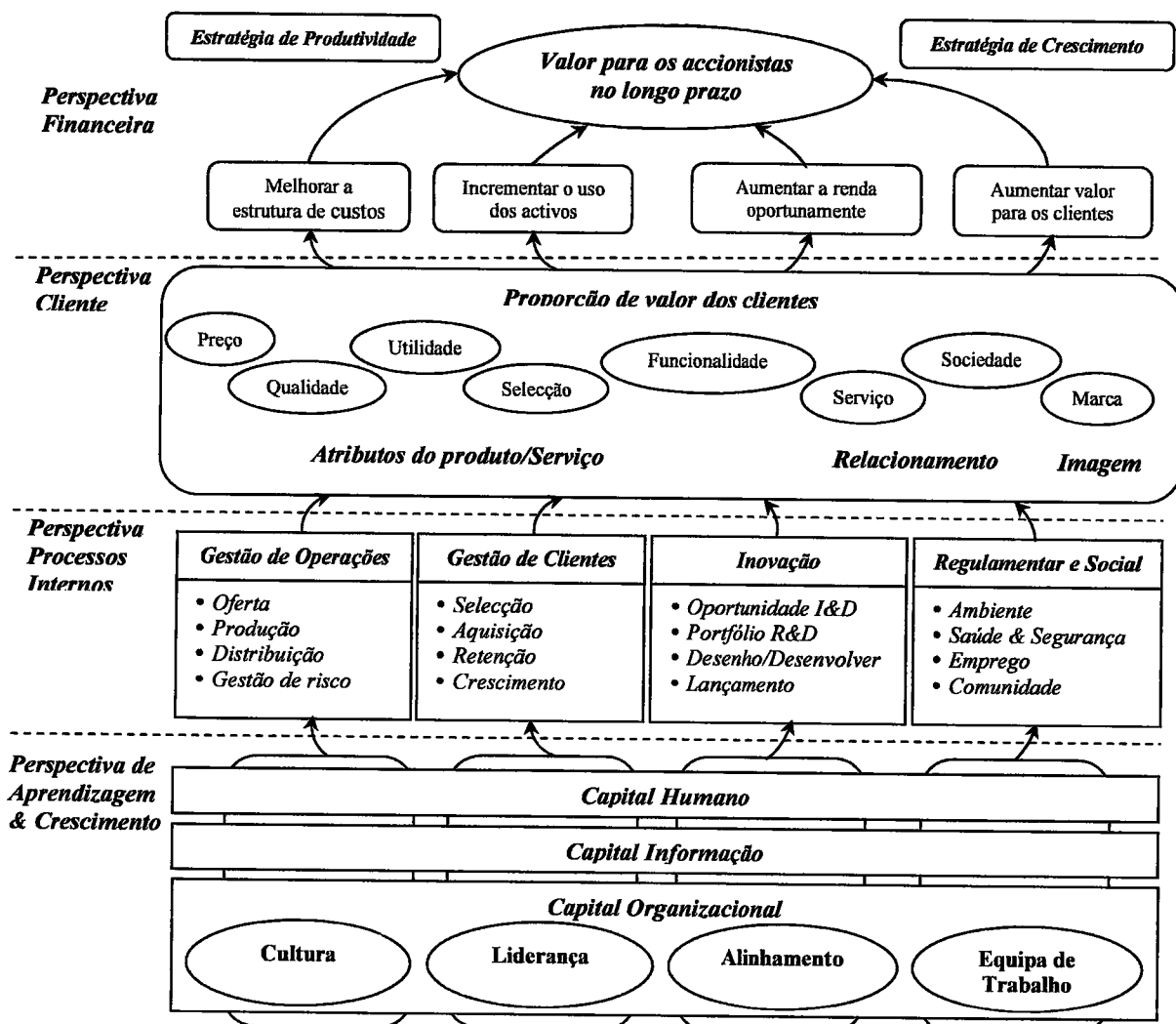
O mapa estratégico proporciona uma representação visual dos objectivos críticos da empresa e o relacionamento crucial entre os mesmos, que guia a *performance* empresarial. O mapa estratégico constitui o suporte conceptual mais importante do *Balanced Scorecard*, uma vez que ajuda a compreender a coerência entre os objectivos estratégicos e permite visualizar de forma sensível e graficamente a estratégia da empresa (Fernández, 2001).

Defendem Kaplan e Norton (2001) que é uma ferramenta importante para a descrição e gestão da estratégia na economia do conhecimento, descrevendo o processo de transformação dos activos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros para os accionistas. O maior benefício desta ferramenta é, possivelmente, a sua capacidade de comunicar a estratégia para toda a organização, permitindo também que a estratégia seja vista de forma coesa, integrada e sistémica (Kaplan e Norton, 2000b).

Kaplan e Norton (2001, 2004) consideram que o mapa estratégico é de simples compreensão, proporciona um caminho uniforme e consistente, constituindo um alicerce do sistema de gestão para a descrição e implementação da estratégia com eficácia e rapidez. A figura seguinte apresenta um padrão de Mapa Estratégico:

¹¹ O primeiro artigo publicado sobre o conceito de Mapa Estratégico foi “*Having Trouble with Your Strategy? Then Map it*”, na revista *Harvard Business Review*, em Setembro – Outubro de 2000.

Fig.13: Mapa Estratégico (padrão)



Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2004:11)

Na figura acima as várias setas indicam as relações de causa-efeito que devem existir entre as perspectivas. Essas relações descrevem os caminhos pelos quais as melhorias nas capacidades dos activos intangíveis se traduzem em efeitos tangíveis. As relações de causa-efeito entre os objectivos são determinadas, basicamente, de duas formas: através do diálogo e consenso entre os membros da equipa de direcção e de forma empírica, utilizando modelos matemáticos ou de investigação operativa (Sponsor Management Consulting - SMC, 2001).

Um mapa estratégico, quando bem elaborado costuma ter poucos objectivos estratégicos e relações de causa-efeito muito claras, permitindo comunicar de forma rápida, visual e

permanente qual é estratégia da empresa (SMC, 2001). O mapa estratégico para além de descrever a “história” da estratégia através das suas hipóteses, relacionadas em termos de causa-efeito, é também muito importante no processo de comunicação e envolvimento da organização (Pinto, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (2004:10), o mapa estratégico, baseia-se no princípio de que:

- A estratégia harmoniza as forças contraditórias;
- A estratégia fundamenta-se sobre proposições de valores diferenciados;
- O valor é criado através de processos internos do negócio (processos de gestão de operações e de clientes, inovação e regulamentar e social);
- A estratégia consiste em temas complementares simultâneos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos activos intangíveis (capital humano, capital informação e capital organização).

2.7 O BSC Como Sistema Integrado de Gestão das Organizações

Numa primeira fase o BSC foi apresentado só como um sistema de avaliação da *performance* (cf. fig. 9). Com efeito, foi segundo esta perspectiva que Kaplan e Norton (1992) apresentaram pela primeira vez o BSC: como instrumento de pilotagem empresarial, semelhante aos instrumentos de pilotagem de um avião. O gestor necessita de analisar a *performance* de diferentes áreas ao mesmo tempo, assim como o piloto do avião precisa, em simultâneo, de várias informações sobre o voo.

Este instrumento permite avaliar como as empresas e cada uma das suas unidades de negócios criam valor para os seus clientes (actuais e potenciais), como é possível aumentar as suas capacidades internas e qual é o investimento que é necessário realizar em recursos humanos, sistemas e processos para melhorar o seu desempenho futuro (Sousa e Rodrigues, 2002).

Reforçam Kimura *et al* (1999), referindo que o processo de avaliação do desempenho através do BSC motiva o investimento em projectos que criam vantagens competitivas futuras, incentivando dispêndios de capital em pesquisa e desenvolvimento, treino para a criação de novos produtos e serviços, não só em áreas tradicionais já existentes e consolidadas.

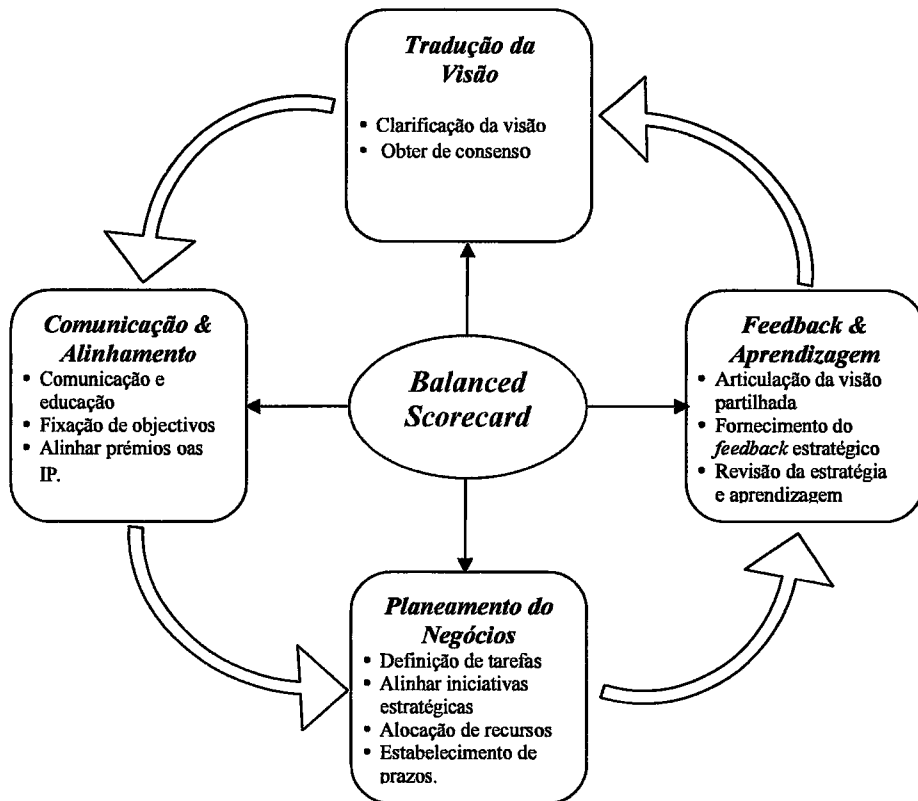
Numa segunda fase o BSC é apresentado como instrumento de gestão estratégica. Os objectivos estratégicos de alto nível da organização devem ser, de alguma forma, traduzidos em objectivos e indicadores para as unidades operacionais e para os indivíduos. O *Balanced Scorecard* surge como instrumento integrador que, para além de avaliar o desempenho, se preocupa em divulgar a estratégia por toda a empresa, transformando-a em acção (Kaplan e Norton, 2000c).

Assim, depois de definida a estratégia, o *scorecard* influencia os gerentes a concentrarem-se na melhoria ou reengenharia dos processos críticos para o sucesso estratégico da organização.

Com o BSC no centro do sistema de gestão, a empresa torna-se capaz de monitorar, através de uma abordagem sistémica, os resultados de curto prazo e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente, criando condições para que a estratégia seja modificada em função da aprendizagem em tempo real (Kaplan e Norton, 2000c). Por outras palavras, no acompanhamento e controlo da estratégia empresarial, o BSC revela-se como um instrumento de grande efectividade, dado que se baseia nas propriedades da teoria dos sistemas, tida hoje como uma das principais referências na prática da gestão.

Observam Kaplan e Norton (2005) que o *BSC* cria condições para a integração de processos de gestão que, isoladamente e em conjunto, contribuem para o alinhamento dos objectivos estratégicos de longo prazo com as acções de curto prazo. O BSC facilita a compreensão e comunicação da missão e das estratégias empresariais, e a construção de um sistema de avaliação integrado com a estratégia que através das relações de causa-efeito, torna mais clara a ligação entre a estratégia e indicadores críticos de desempenho (Quesado e Rodrigues, 2004).

Fig.14: BSC como sistema de gestão estratégica



Fonte: Inspirado em KAPLAN & NORTON (2005)

No primeiro processo, tradução da visão, o BSC ajuda os gestores a construir um consenso em relação à visão estratégica. O segundo, comunicação e alinhamento, permite aos gestores comunicar as suas estratégias no meio organizacional e alinhar a estratégia aos objectivos departamentais e individuais. O planeamento de negócios, terceiro processo, permite à empresa integrar o seu plano de negócios com o plano financeiro. Por último, o processo de *feedback* e aprendizagem, proporciona à empresa a capacidade para a aprendizagem estratégica (Kaplan e Norton, 1996; 2005).

Para além das duas primeiras fases da sua evolução (sistema de avaliação de desempenho e sistema de gestão estratégica), o BSC assume-se ainda (considerando mais duas fases na sua evolução – cf. fig.9), como sistema de comunicação da estratégia e como sistema de gestão da mudança, uma vez que tanto a comunicação como a mudança são, hoje, considerados dois importantes factores críticos de sucesso da gestão actual.

Estas quatro fases na evolução do BSC revelam-no hoje tal como ele é: um verdadeiro sistema integrado de gestão das organizações.

2.8 *Balanced Scorecard* versus *Tableau de Bord*

Enquanto o BSC permite uma gestão global do desempenho, articulando-o com a estratégia, sua comunicação e gestão da mudança, o *Tableau de Bord (TdB)*, ao contrário, revela-se só como instrumento de suporte à tomada de decisões para o gestor operacional - gestor de centro de custo/responsabilidades (Russo, 2005)¹².

Entre o *TdB* e o *BSC* existem algumas características que são muito parecidas e outros aspectos que os diferenciam. As características semelhantes, de acordo com Jordan *et al* (2007: 273), são as seguintes:

- Ambos são instrumentos de medição da *performance*;
- Apresentam linguagem variada de cariz financeiro e não-financeiro;
- Estão fortemente relacionados com os objectivos e meios de acção (factores críticos) dos gestores, procurando traduzi-los em indicadores do desempenho;
- Procuram produzir informações muito sintéticas, mas sempre com possibilidade de desagregá-las (*drill down*);
- Pretendem servir de referência ao cálculo do valor dos prémios e incentivos, integrando elementos de natureza financeira e não-financeira;
- Apresentam uma forte personalização, na medida em que a escolha dos indicadores é feita à luz e imagem das responsabilidades e dos meios de acção de cada gestor ou colaborador;
- Visam promover a comunicação e o diálogo internos, levando os dirigentes a definir os seus objectivos e a identificar os factores críticos no exercício das suas actividades.

Relativamente aos aspectos que os diferenciam, Jordan *et al* (*op. cit.*) destacam que o *TdB* é de natureza mais operacional e o BSC de natureza mais estratégica, no *TdB* os objectivos são definidos de forma “livre” pelos gestores e no BSC são enquadrados em quatro perspectivas de análise. Acresce que o processo de definição dos indicadores do desempenho é também diferente, ou seja, no *TdB* parte-se da definição dos objectivos e

¹² Para mais detalhes, recomenda-se a consulta do Anexo n.º 2.

dos planos de acção para definir os indicadores do desempenho, enquanto no *BSC* estabelecem-se os objectivos face à estratégia, e definem-se os factores críticos para depois identificar os planos de acção.

2.9 Âmbito de Aplicação do BSC

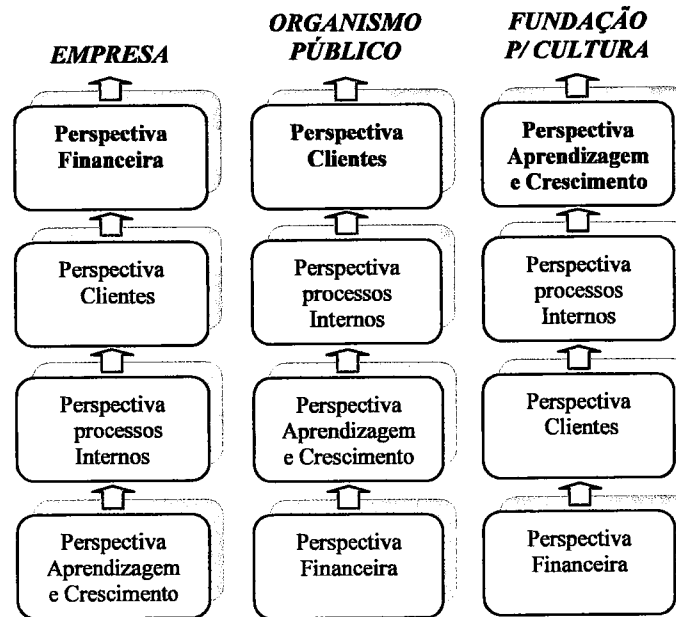
Confrontado com a questão se o BSC pode ser aplicado em pequenos negócios, novos negócios e negócios em rápidas mudanças, Kaplan e Norton (2001) respondem que sim, ou seja, que o BSC pode ser aplicado a qualquer dimensão de negócio. Mas recordam, os mesmos autores, que o mais importante para qualquer organização, independentemente da sua dimensão, é o alinhamento das pessoas e processos com a estratégia. Tanto as pequenas como as grandes empresas beneficiam do facto de todos compreenderem a estratégia e a sua implementação na sua actividade diária.

Na mesma linha, Pinto (2007), Prado (2002), SMC (2001) e Teixeira (2003), defendem que a metodologia do BSC tem uma vasta gama de áreas de aplicação, podendo ser implementado tanto em grandes, médias ou pequenas empresas, como em instituições públicas, ONG, Centros de Investigação ou profissionais liberais.

Afirma ainda Pinto (2007) que o *Balanced Scorecard* actualmente não é um instrumento de empresas privadas, porque os serviços públicos – centrais, regionais, locais – utilizam-no também em todo o mundo. Os pequenos empresários podem tirar maior proveito desta ferramenta, visto que a sua implementação pode ser mais tranquila do que numa organização maior (Prado, 2002).

A figura seguinte resume o âmbito de aplicação do BSC e o posicionamento das quatro perspectivas (em função da missão e visão estratégica) que, por sua vez, mudam em função da natureza jurídica da organização/empresa.

Fig.15: Ordenação das perspectivas do BSC, em função do tipo de organização.



Fonte: Adaptado de JORDAN *et al* (2007:268)

Constata-se, assim, entre outras diferenças, que enquanto, por exemplo, numa empresa a perspectiva financeira está no topo, em organismos públicos encontra-se na base. De um forma geral, a necessidade de aplicar o *Balanced Scorecard* não depende do tipo de organização, mas sim dos problemas a enfrentar e da necessidade de melhorar o modelo de planeamento e de gestão. Mas, se para alguns autores e gestores o BSC é alvo de apreciações positivas, para outros é merecedor de algumas críticas.

2.10 Críticas ao *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, à semelhança de outros instrumentos, está sujeito também a críticas. Cordeiro (2002), por exemplo, refere que as relações lineares de causa-efeito consideradas no BSC podem constituir um problema, uma vez que a tendência actual é para a predominância de relações não lineares nos sistemas organizacionais.

Attadia, Canevarolo e Martins (2003), por sua vez, mencionam críticas conceptuais, estruturais e de gestão. As críticas conceptuais referem-se à concepção do *BSC*, argumentando-se que ele foi criado a partir de um contexto prescritivo, constituindo isso uma limitação, pois alguns factores mais ligados a uma visão descritiva, tais como,

empreendedorismo, jogos de poder, influências da cultura, natureza e importância da liderança e o próprio lado emergente das estratégias, são pouco explorados.

Relativamente às críticas estruturais observam que existem falhas na configuração do BSC, isto é, nos elementos que compõem o modelo: perspectivas, balanceamento das medidas de desempenho, relacionamentos de causa-efeito e mapa estratégico. As críticas de gestão referem-se a falhas na gestão que impedem a implementação efectiva do BSC¹³.

Neely (2002) aponta dois pontos fracos ao *Balanced Scorecard*, tal como ele existe. O primeiro tem a ver com a ênfase na perspectiva do cliente que, implicitamente, ignora uma perspectiva mais ampla do mercado, uma vez que o que interessa é a imagem da empresa aos olhos do cliente em relação à concorrência. E o segundo é a ausência de qualquer referência aos fornecedores, sabendo-se que nos dias de hoje, com a propagação do *outsourcing*¹⁴, as interdependências entre as empresas são cada vez mais fortes.

¹³ Para mais detalhes sobre as críticas dos referidos autores ao *Balanced Scorecard* recomenda-se a consulta dos Anexos n.º 3 e 4.

¹⁴ *Outsourcing* – Consiste na combinação de duas palavras inglesas "out" que significa "fora" e "sourcing" que significa "fonte", e que designa a iniciativas por parte de uma organização/empresa em obter mão-de-obra de fora da empresa e está fortemente ligado a ideia de subcontratação de serviços.

3. METODOLOGIA

3.1 Método Utilizado

No sentido de prosseguir com os objectivos definidos e de testar as hipóteses já formuladas, esta investigação, sendo de natureza exploratória, utiliza o método de estudo de caso múltiplo comparativo. Método este que, segundo Yin (1994), é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente manifestada, e onde são utilizadas múltiplas fontes de evidência.

O estudo de caso é uma forma de pesquisa realizada sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, com o objectivo de examinar aspectos muito variados da sua vida, incluindo os de índole qualitativa (Cervo e Bervian, 1983). Corresponde a uma forma de pesquisa que não depende só dos dados etnográficos ou do participante/observador, mas também do assunto sobre o qual se vai investigar. Sendo assim, constitui uma estratégia apropriada quando o assunto a pesquisar sugere que se coloquem questões do tipo "como" ou "porquê", questões centrais inerentes ao método de estudo de caso, segundo Yin (1994).

Salienta Bell (1993) que a grande vantagem deste método consiste no facto de proporcionar ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico (ou em múltiplos casos) e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interactivos em curso. Complementa Vergara (2000) que estudo de caso, sendo circunscrito a poucas unidades, como por exemplo uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, tem um carácter profundo e detalhado.

3.2 Recolha e Análise de Dados

A recolha de dados primários foi feita através de um questionário (Anexo n.º5) aplicado directamente a empresas de vários sectores de actividade, seleccionadas aleatoriamente do universo de empresas cabo-verdianas sedeadas na Ilha de Santiago – Cidade da Praia. O estudo inclui ainda uma pesquisa bibliográfica e recolha de dados secundários a partir de estudos já realizados e de artigos e livros especializados.

A pesquisa bibliográfica trata-se de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes electrónicas, que fornece a base conceptual de uma problemática em estudo. Fornece a base teórica para qualquer tipo de pesquisa, embora possa esgotar-se em si mesma (Vergara, 2000).

Quanto aos questionários, eles foram respondidos por Directores de Departamentos (na sua maioria Directores Financeiros), Assessores dos Conselhos de Administração, Directores Gerais e Administradores. No total, foram abordadas 61 empresas, tendo sido 41 abordadas com questionários em formato papel e 20 em formato digital, enviados pela internet. Dos questionários distribuídos em formato papel foram obtidas 31 respostas e nenhuma resposta dos enviados via Internet. O que correspondeu, no total, a uma taxa de resposta de cerca de 51%. Realizou-se um pré-teste em 2 empresas, uma do sector imobiliário e outra do ensino superior, tendo-se feito, com base nesse pré-teste, alguns ajustamentos ao questionário inicial.

O tratamento da informação articula análise qualitativa, com análise quantitativa (estatística descritiva), recorrendo-se neste caso ao programa *SPSS*¹⁵ e folha de cálculo *Excel* do sistema operativo Windows 2007. Para a classificação dos documentos utilizou-se um código alfanumérico, combinando a letra *E* de empresa e um número de ordem, de um a 31 (Ex: *E31*). As variáveis de análise definidas para o tratamento e análise de dados são as seguintes: planeamento estratégico, estratégia empresarial, missão e visão, definição de objectivos, tipos de objectivos e instrumentos, relativos a cada uma das perguntas do questionário.

¹⁵ SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences (Versão 14,0 avaliada para Windows)*.

Relativamente às opções de respostas de cada uma das perguntas, atribuiu-se a cada uma das respostas um código do tipo numérico e ordinal (*ex: 1; 2; 3 e 4*), no sentido de facilitar a introdução e análise dos dados. Os diferentes ramos de actividades das empresas que constituem a amostra foram agrupados, de acordo com as suas afinidades, em quatro sectores de actividade: Comércio, Indústria, Serviços e Turismo, cuja classificação seguiu a ordem alfabética *A, B, C e D*, respectivamente.

3.3 Caracterização da Amostra de Empresas do Estudo

O universo de empresas é representado pelas empresas cabo-verdianas da ilha de Santiago, na Cidade da Praia, de todos os sectores de actividade económica. Desse universo foi constituída uma amostra de 61 empresas, das quais responderam 31 ao questionário. A amostra foi constituída aleatoriamente de entre empresas que apresentassem uma estrutura organizacional já formalizada em Departamentos e repartidas por diferentes sectores de actividade económica. Pretendia-se uma distribuição de empresas na ordem das seguintes proporções: cerca de 40% do sector de serviços, 30% do sector industrial, 20% do sector comercial e 10% do turismo. A aderência ao estudo, através das respostas conseguidas, não se afastou muito do desejado: 15 empresas de serviços (48,4%), 8 industriais (25,8%), 5 comerciais (16,1%) e 3 de turismo (9,7%).

Mais detalhadamente, por sector e por actividade, a repartição das empresas é a seguinte (por razões de confidencialidade as empresas):

- *No sector dos serviços: E1* que presta serviços portuários em todo território nacional; *E2* de prestação de serviços postais; *E3* e *E13* são empresas que realizam estudos, consultorias e projectos; *E10* é uma empresa que presta serviços de rádio e televisão; *E11* desenvolve actividade no ramo imobiliário; *E14, E15, E28 e E31* de serviços financeiros; *E18* presta serviço no domínio da segurança e higiene; *E23* e *E30* do domínio dos transportes terrestres e aéreo; *E25* de serviços de informática, contabilidade e gestão; *E27* de serviços publicitários.
- *No sector industrial: E4*, que faz o ensacamento de cimentos e a respectiva comercialização; *E5* empresa que desenvolve trabalhos gráficos; *E7* empresa de produção e comercialização de tintas e vernizes; *E19* que é da indústria

têxtil, confeccionando vestuários para todo o mercado nacional; *E20* empresa que faz o engarrafamento e comercialização de água de mesa e de refrigerantes; *E22* produz e comercializa refrigerantes; *E26* empresa da indústria imobiliária, voltada para as infra-estruturas turísticas; *E29* uma empresa de construção civil.

- *No sector comercial: E6*, que é uma empresa pública de importação e comercialização de medicamentos e produtos farmacêuticos; *E8* que se dedica à importação e comercialização de produtos agrícolas; *E16* que importa e comercializa viaturas; *E17* que se dedica à comercialização de produtos informáticos e assistência técnica; *E24* que é uma empresa de importação e comércio geral.
- *No sector do turismo: E9, E12 e E21* que prestam serviços de hotelaria, viagens e turismo.

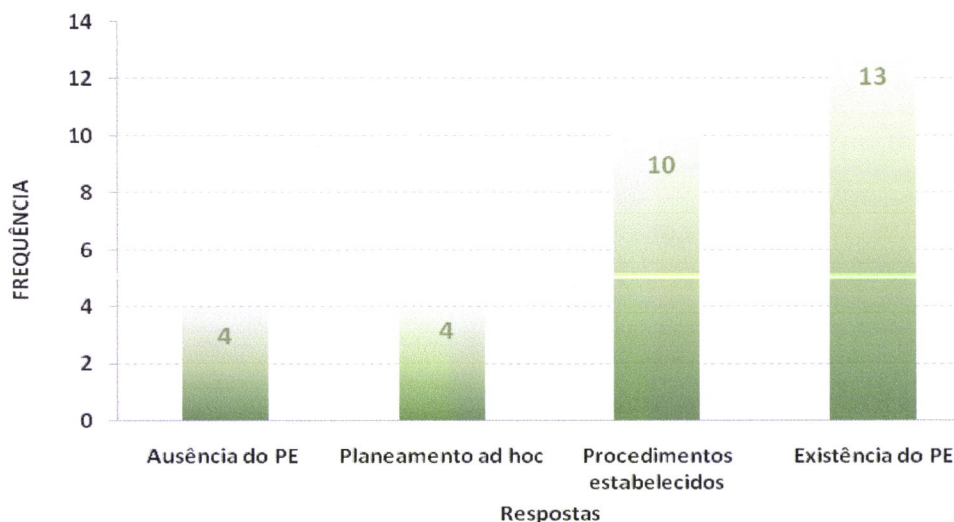
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos dados recolhidos através dos questionários aplicados, entre 18 de Abril e 18 de Maio de 2008. A apresentação dos resultados é feita de acordo com a ordem dos tópicos do questionário (Anexo n.º 5): *a)* Planeamento estratégico; *b)* Missão e visão; *c)* Estratégia empresarial; *d)* Definição dos objectivos estratégicos; *e)* Tipos de objectivos; *f)* Instrumentos de avaliação de desempenho.

4.1 Análise Global das Respostas

a) Planeamento Estratégico: *A empresa faz o planeamento das suas actividades?* As respostas das empresas à pergunta estão ilustradas no gráfico seguinte.

Gráfico 1: Planeamento das actividades empresariais

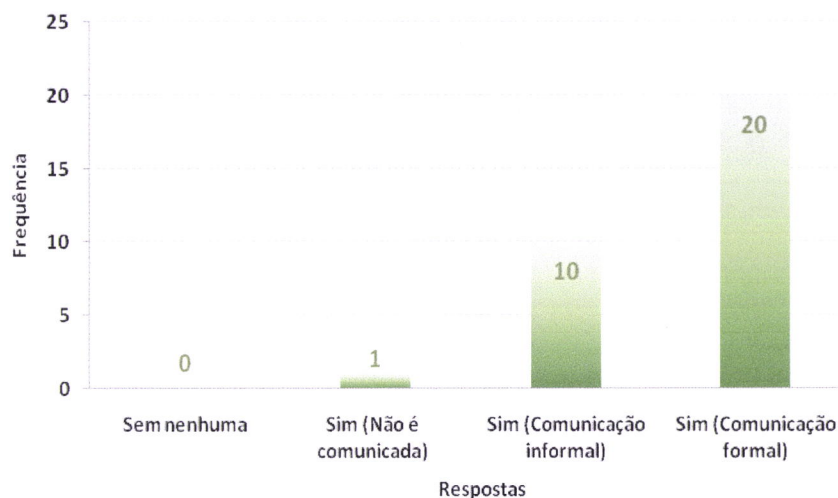


Analisando o gráfico, constata-se que 13 empresas, ou seja, cerca de 42% da amostra, possuem um processo de planeamento estratégico formal e sistematicamente aplicado, no qual participam todos os gestores seniores. De salientar que mais 14 empresas desenvolvem algum planeamento, embora de forma mais artesanal: 10 delas (cerca de 32%) referiram que possuem procedimentos estabelecidos de planeamento estratégico, no qual participa a maioria dos gestores seniores; e 4 empresas (13%), reconhecendo a

importância do PE, admitem desenvolver um tipo de planeamento *ad hoc*. Não existe qualquer tipo de planeamento estratégico em 4 empresas (cerca de 13%).

b) Missão e Visão da Empresa: *Existe alguma preocupação com a visão e definição da missão da empresa?*

Gráfico 2: Definição da missão e da visão empresarial



O gráfico 2 indica que em todas as empresas inquiridas há preocupação com a definição da missão e da visão da empresa, uma vez que nenhuma empresa respondeu que: “na empresa não há nenhuma preocupação sobre a definição da visão e missão da empresa”. Assim, em todas as empresas a missão é definida e os seus líderes compartilham da mesma visão, sendo que em 20 delas (65%) a comunicação da missão e da visão é realizada através de um plano de comunicação formal, em 10 delas (32%) a comunicação é feita informalmente e só numa delas (3%) não se vislumbra qualquer preocupação com a comunicação, seja formal ou informal.

c) Estratégia Empresarial: *A empresa tem uma estratégia definida formalmente?*

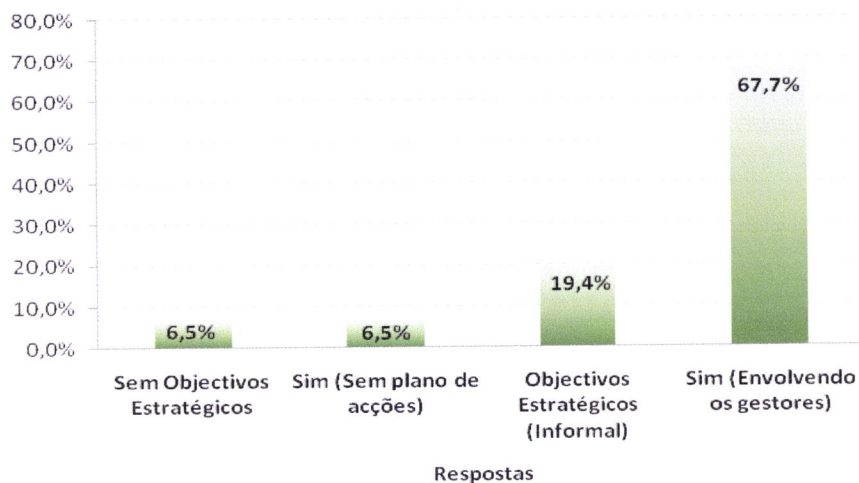
Gráfico 3: Formulação da estratégia empresarial



Observando o *gráfico 3* nota-se que somente uma empresa (3%) revelou não ter nenhuma estratégia definida, embora tenha reconhecido a sua importância para melhor combater a concorrência. Assim, 16 empresas (52%) responderam que possuem uma estratégia definida e formalizada num plano estratégico relativamente completo e acompanhado com rigor, de forma a avaliar os desvios em relação aos resultados previstos. Por outro lado, 14 empresas (45%) revelaram que têm uma estratégia definida, mas que não está formalizada num plano estratégico ou é incipiente.

d) Definição de Objectivos: *Os objectivos estratégicos estão claramente definidos?* A tabela seguinte resume os resultados da questão acima.

Gráfico 4: Definição dos objectivos empresariais

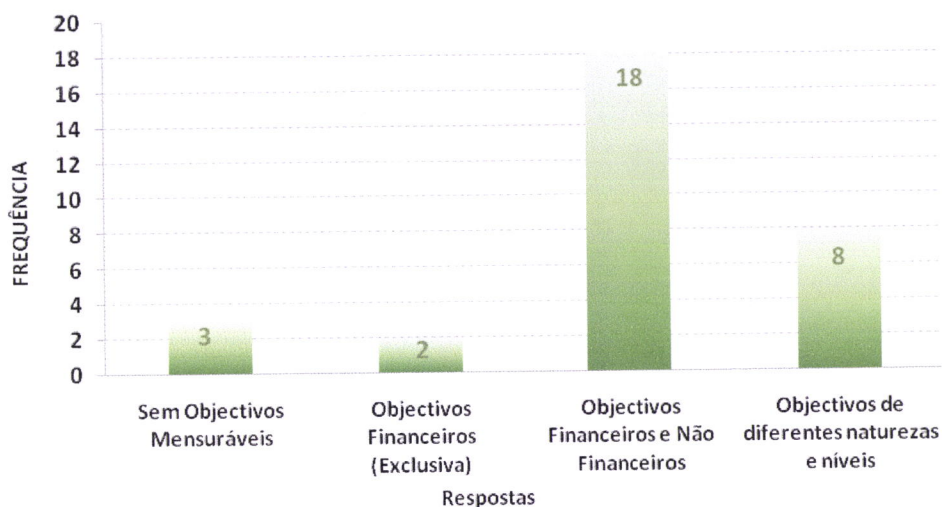


De acordo com os dados da *tabela 4*, verifica-se que a esmagadora maioria das empresas (21, correspondendo a cerca de 68%) formalizam os objectivos estratégicos explicitamente, com a participação activa dos seus colaboradores, desde a fase de definição até à prossecução dos mesmos. Em 6 empresas (19%) são definidos objectivos estratégicos de forma clara, mas estes não estão formalizados. Por outro lado, 2 empresas (cerca 7%) não definem objectivos estratégicos de forma explícita e formal, e se os definem não têm um plano de acção para os atingir (mais 2 empresas).

e) Tipos de Objectivos: *Os objectivos definidos são de que natureza?*

Na sequência da pergunta da alínea d), relativamente à definição dos objectivos nas empresas cabo-verdianas, a questão agora em análise visa conhecer a natureza dos mesmos objectivos.

Gráfico 5: A natureza dos objectivos definidos pelas empresas

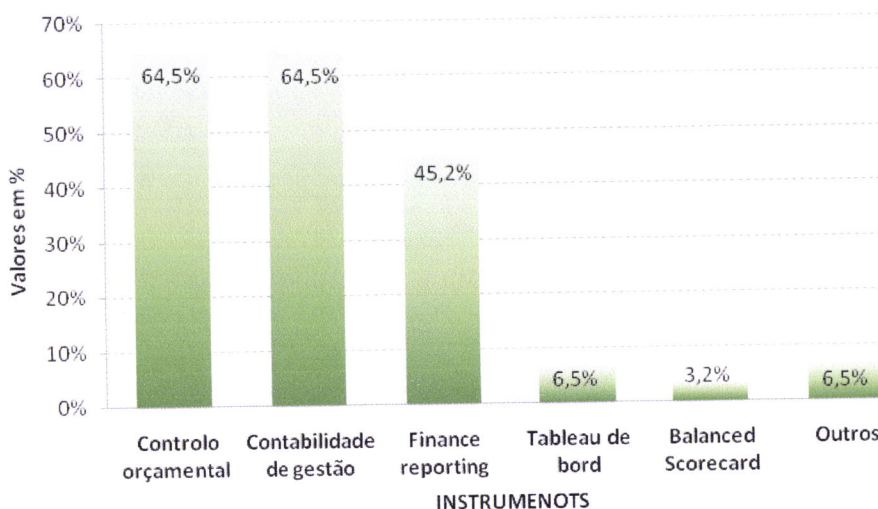


O gráfico 4 mostra, que a maioria das empresas (18 que correspondem a 58%) definem objectivos de natureza financeira e não-financeira que, para além de serem divulgados, constituem parte integrante do processo de planeamento estratégico. Só 2 empresas (7%) revelaram terem definido só objectivos financeiros e que são pouco divulgados, não havendo uma consciência interna generalizada sobre a estratégia da empresa.

De referir que em cerca de 10% das empresas inquiridas não existem objectivos mensuráveis de qualquer natureza. Por último, importa salientar que oito empresas (26%) revelaram que têm a sua missão traduzida em objectivos de diferentes naturezas e a todos os níveis de gestão da empresa.

f) Instrumentos de avaliação da *performance* empresarial: Que instrumento (s) ou sistema (s) de avaliação da *performance* têm sido adoptado (s) pela sua empresa, nos últimos 3 a 4 anos?

Gráfico 6: Instrumentos de avaliação do desempenho utilizados em Cabo Verde nos últimos 3 a 4 anos.



De acordo com o *gráfico acima* os instrumentos de ADE mais utilizados em Cabo Verde são controlo orçamental e a Contabilidade de gestão, ambos utilizados por cerca de 65% da amostra, ou seja, o equivalente a 20 empresas. Segue-se o *finance reporting*, utilizado por 45% das empresas, ou seja 14. De salientar que o *tableau de bord* é utilizado somente por duas empresas (7%). O mesmo acontece com o grupo residual “Outros”, no qual foram indicados instrumentos como relatórios de operações e avaliação da qualidade dos produtos e serviços. O *Balanced Scorecard* é utilizado numa empresa (3%).

Em síntese:

Relativamente ao planeamento estratégico verifica-se, por um lado, que cerca de 42% da amostra tem um processo de planeamento formal e, por outro lado, que há ausência do processo de planeamento estratégico formal em cerca de 13% das empresas inquiridas.

Quase dois terços das empresas (65%) têm uma missão definida, a partir de uma visão partilhada entre os seus líderes e cerca de metade (52%) tem uma estratégia definida e formalizada num plano estratégico, mais ou menos formalizado.

No que diz respeito à definição de objectivos, mais de dois terços das empresas (68%) definem-nos de forma explícita com a participação activa dos seus colaboradores, sendo que mais de metade (58%) definem objectivos de natureza financeira e não-financeira.

Os instrumentos de avaliação do desempenho mais utilizados pelas empresas cabo-verdianas são os tradicionais, com destaque para o controlo orçamental, a contabilidade de gestão e o relatório financeiro.

4.2 Análise das Respostas por Sector de Actividade

Será importante salientar que sendo as empresas do sector de serviços, aquelas que têm maior peso na amostra (48,4%), são também as que revelam menor preocupação com um planeamento estratégico formal e sistematicamente aplicado: só 20% dessas empresas desenvolvem esse tipo de planeamento. O sector industrial, com a menor representação da amostra (25,8%), apresenta 88% das empresas inquiridas com um processo de planeamento formal e sistematicamente aplicado.

De referir que dos quatro sectores de actividade em análise, o sector do turismo é o único em que todas as empresas representadas revelaram possuir uma estratégia definida e formalizada num plano estratégico. Nas empresas do sector comercial esta característica é assumida em 40% das empresas inquiridas.

Quanto à definição de objectivos estratégicos, é também o sector do turismo que se encontra na primeira posição, com a totalidade das empresas a revelarem que definem objectivos de forma explícita, envolvendo os seus colaboradores. Neste item segue-se o

sector industrial com 75% das empresas a revelarem tal postura e os sectores de serviços e comercial, ambos com 60% das empresas.

Quanto aos instrumentos de ADE, o controlo orçamental e a contabilidade de gestão são os mais utilizados nos sectores do comércio, indústria e serviços. As empresas do sector do turismo utilizam preferencialmente o *finance reporting*, recorrendo, segundo os respondentes, a serviços externos para fazer o controlo orçamental e a contabilidade¹⁶.

4.3 Discussão dos Resultados

Os resultados apresentados mostram que em Cabo Verde (Ilha de Santiago, Cidade da Praia) os instrumentos de avaliação do desempenho mais utilizados são os tradicionais, instrumentos que, segundo Jordan *et al* (2007), Kaplan e Norton (1992) e Neely (2002), estão mais vocacionados para produzir informações de natureza financeira.

Complementa Neely (2002) que, estando-se a viver num ambiente em que o valor é soberano, exige-se cada vez mais das empresas a adopção de programas para a melhoria do desempenho e a actualização dos sistemas de avaliação de desempenho das mesmas.

Com efeito, o crescente grau de competitividade e de complexidade do mercado exigem que se proceda à ADE combinando informações financeiras com não-financeiras. A importância de avaliar a *performance* empresarial, através da complementaridade entre os indicadores financeiros e não-financeiras está no facto de proporcionar aos gestores uma estrutura compreensiva mais ampla. Essa estrutura compreensiva, devendo assumir natureza multidimensional, traduzirá melhor a visão e a estratégia de uma empresa num contexto como o actual.

O instrumento que melhor responde a tudo isso, pelo conjunto diverso, mas coerente, de indicadores de *performance* que possui, é o *Balanced Scorecard*. Este, por sua vez, não exclui a utilização de instrumentos tradicionais, pelo contrário, complementa-os. Conforme referem Ramos e Gonçalves (2002:4), “o *Balanced Scorecard* aparece como instrumento que visa complementar o sistema contabilístico, na medida em que fornece com maior rapidez e frequência as informações essenciais”.

¹⁶ Para mais detalhes sugere-se a consulta do Anexo n.º 6.

O exercício de criação e implementação de um BSC, em si, obriga as empresas a integrar processos de planeamento estratégico e de elaboração do orçamento, de modo a assegurar que os orçamentos suportem a estratégia. A construção do BSC capacita as empresas a conectarem os orçamentos às metas estratégicas (Kaplan e Norton, 2000c).

Quanto à sensibilidade dos gestores cabo-verdianos, verifica-se que estes são relativamente sensíveis ao papel do planeamento estratégico, processo que não é dissociado da missão, visão, estratégia e objectivos empresariais.

No entanto, o BSC apresenta um grau de implementação muito baixo em Cabo Verde, pois é utilizado só numa das empresas inquiridas (3% da amostra). Durante a aplicação do questionário, vários respondentes mostraram não conhecer o *Balanced Scorecard*, chegando mesmo ao ponto de solicitar esclarecimentos sobre o mesmo.

Este cenário é revelador da necessidade de se realizar um trabalho profundo de divulgação e de sensibilização do instrumento junto da comunidade empresarial e institucional, pois como sabemos o BSC pode ser implementado em instituições de diferentes naturezas e não só em empresas.

4.4 Teste de Hipóteses

A primeira hipótese do estudo (H_1) que se pretende testar afirma que “*grande parte das empresas cabo-verdianas desenvolve um planeamento estratégico formal na gestão dos seus negócios*”.

Numa amostra de 31 empresas cerca de 41,94%, o equivalente a 13 empresas, afirmam que possui um processo de planeamento formal e sistematicamente aplicado, com o envolvimento de todos os gestores seniores.

Assim, sabendo que:

P - corresponde à proporção das empresas que utilizam o planeamento estratégico formal na gestão dos seus negócios;

As hipóteses formuladas são as seguintes:

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_1: p < 0,5$$

O desvio padrão (S) da distribuição da amostra, se H_0 for verdadeira, é dado por:

$$S = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} = \sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{31}} = 0,09$$

Logo a estatística do teste tem o valor de,

$$Z = \frac{\bar{P} - p}{\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}} \sim N(0,1) \Leftrightarrow$$

sendo,

$$Z = \frac{0,419 - 0,5}{0,09} = -0,898$$

Para um nível de significância de 1%, o valor crítico Z_α é igual a -2,326. Sendo o valor da estatística igual a -0,898, valor maior do que valor crítico (Z_α), e tratando-se de um

teste unilateral à esquerda, logo não se rejeita a hipótese nula. E, portanto, o valor de 41,94% é estatisticamente significativo, ou seja, corresponde a uma proporção significativa de empresas que desenvolve o planeamento estratégico formal na gestão dos seus negócios.

A segunda hipótese a testar (H_{II}) consiste em afirmar que “em Cabo Verde os instrumentos de avaliação do desempenho empresarial mais utilizados são os tradicionais, tendo o BSC uma implementação pouco significativa”.

Os resultados revelaram que os instrumentos tradicionais de avaliação do desempenho são utilizados por 93,5% das empresas inquiridas, o que correspondente a 29 empresas.

Assim, sabendo-se que:

P - corresponde à proporção das empresas que utilizam os instrumentos tradicionais na avaliação do desempenho empresarial.

As hipóteses formuladas são as seguintes:

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_1: p > 0,5$$

O desvio padrão (*S*) da distribuição da amostra, se H_0 for verdadeira, é dado por:

$$S = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} = \sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{31}} = 0,09$$

Logo a estatística do teste tem o valor de,

$$Z = \frac{\bar{P} - p}{\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}} \sim N(0,1) \Leftrightarrow$$

sendo,

$$Z = \frac{0,935 - 0,5}{0,09} = 4,84$$

Tendo em conta um nível de significância de 1%, o valor crítico Z_{α} é igual 2,326. O valor da estatística Z (4,84) é maior do que o valor crítico Z_{α} e tratando-se de um teste unilateral à direita, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, não se rejeita a hipótese de que os instrumentos tradicionais são os mais utilizados pelas empresas cabo-verdianas no processo de ADE.

5. CONCLUSÕES

O estudo que ora se conclui, abordando a temática “*Avaliação do Desempenho Empresarial em Cabo Verde: Dos instrumentos tradicionais ao Balanced Scorecard*”, preocupou-se em responder às questões levantadas inicialmente, relacionadas (a) com os instrumentos de avaliação empresarial utilizados em Cabo Verde, mais concretamente na Cidade da Praia da Ilha de Santiago, (b) com o recurso ao planeamento estratégico formal (c) e à implementação do *Balanced Scorecard* pelas empresas de diferentes sectores de actividade económica.

Em estreita ligação com estas questões, formulou-se um conjunto de objectivos, nomeadamente:

- Analisar a sensibilidade dos gestores cabo-verdianos relativamente ao papel do planeamento estratégico na gestão das empresas;
- Identificar os instrumentos de avaliação de desempenho empresarial mais utilizados pelas empresas cabo-verdianas;
- Discutir esses instrumentos, comparando a sua utilização com a utilização do *Balanced Scorecard*;
- Contribuir para uma maior divulgação, em Cabo Verde, do *Balanced Scorecard* como instrumento de ADE e de gestão estratégica.

O trabalho foi desenvolvido com base numa pesquisa bibliográfica e na recolha de dados no terreno, através de questionários aplicados a 31 empresas de diversos sectores de actividade económica, nomeadamente o comercial, o industrial, de serviços e de turismo. Os resultados dessa aplicação podem ser assim sintetizados:

- i) Quase metade das empresas (42%) desenvolve um processo de planeamento estratégico formal e sistematicamente aplicado, envolvendo todos os gestores seniores. Sendo este tipo de planeamento ausente em cerca de 13% das empresas abordadas. As restantes (45%), atribuindo alguma importância ao planeamento, têm um sistema de planeamento estratégico embrionário;

- ii) Todas as empresas revelam alguma predisposição para a definição da sua missão e da visão empresarial. Sendo que cerca de dois terços delas têm uma missão que se inspira numa visão partilhada entre os seus líderes, comunicando-as através de um plano de comunicação formal;
- iii) Em consequência, a maioria das empresas tem uma estratégia formalizada, seja num plano estratégico relativamente completo e acompanhado com rigor, seja num plano simplificado. Pelo que a definição explícita e partilhada (com os colaboradores) de objectivos estratégicos é uma realidade em cerca de dois terços das empresas. Esses objectivos são, na sua maioria, de natureza financeira e não-financeira;
- iv) Os instrumentos de avaliação de desempenho empresarial mais utilizados são o controlo orçamental e a Contabilidade de gestão, ambos utilizados em quase dois terços das empresas (65%). Segue-se, depois, o *reporting finance* em quase metade das empresas (45%). O BSC apresenta uma utilização marginal, pois ela só se verifica numa empresa.

Estes resultados sugerem que os gestores cabo-verdianos são relativamente sensíveis em relação ao papel do planeamento estratégico na gestão das empresas. Podendo essa sensibilidade vir a revelar-se determinante, num contexto de mudança de processos de gestão, para a implementação gradual de um instrumento com as características do BSC. Os resultados permitem concluir que os instrumentos de avaliação de desempenho mais utilizados pelas empresas são os tradicionais, tendo o BSC uma implementação pouco significativa.

Conscientes de que nenhum estudo se esgota em si mesmo, propomos a realização de estudos futuros, utilizando amostras maiores, para responder a novas questões surgidas no terreno ao longo da investigação. Com efeito, tendo o BSC uma implementação marginal em Cabo Verde, levantaram-se questões em torno das razões pelas quais o mesmo é tão pouco utilizado. A resposta a esta e outras questões passará, com certeza, pelo esclarecimento de conceitos, métodos e abordagens inerentes ao BSC, no sentido de conseguir uma maior compreensão do funcionamento do modelo e dos seus contextos de aplicação. Nesta perspectiva, sugerem-se, em concreto, as seguintes pistas de investigação futura:

- A implementação do *Balanced Scorecard* em empresas específicas, ou seja, desenvolver estudos de caso, no sentido de contribuir para um maior conhecimento do instrumento, tendo em conta as especificidades das empresas e do país.
- Avaliação da *performance* empresarial no contexto económico actual: Que alternativas? Esta pista deverá focar os diferentes instrumentos de avaliação da *performance* e os seus contextos mais propícios de aplicação, chamando a atenção para a necessidade de adaptar sempre os processos e instrumentos de avaliação às condições do ambiente.

Por fim, importará reconhecer algumas das limitações deste estudo. Elas relacionam-se, essencialmente, com o próprio método utilizado: o estudo de caso. Com efeito, este método não permite generalizações científicas: as conclusões são válidas só para os casos estudados ou, quanto muito, para casos muito semelhantes.

Para além desta limitação, consideram-se ainda outras, nomeadamente a eventual pouca profundidade no estudo de cada um dos casos (esta limitação decorre da variante do método ser o “*estudo de caso múltiplo comparativo*”), a pequena dimensão da amostra e o facto das empresas que a constituem estarem todas sedeadas no mesmo local, nomeadamente a cidade da Praia, na Ilha de Santiago. No entanto, será conveniente lembrar que, tanto a Ilha de Santiago, como a cidade da Praia, representam um número significativo de empresas a nível nacional: 45,2% e 28%, respectivamente. Esta situação acaba por dar alguma consistência à amostra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRIGHT, M. & CARR, C. (1998) *Maiores 101 ERROS Que Você Pode Evitar*, In Revista Executive Digest, Ano 4, N.º42, Abril, p. 22-28.
- ALDAY, H.E.C. (2000) *O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica*, Revista FAE, Curitiba, Volume 3, N.º2, Maio/Agosto, Disponível em: http://www.fae.edu/publicações/Revista_da_fae.htm, [Consultado em 25/01/2008], p. 9-16.
- ALMEIDA, S., R.F.M. MARÇAL & J.L. KOVALESKI (2004) *Metodologias para Avaliação do Desempenho Organizacional*, XXIV Encontro Nacional de Eng. De Produção, Florianópolis, SC, Novembro, p.1188-1194, ENEGEP, ABEPRO, Brasil.
- ANDRÉ, P.G. (2007) *Conhece a sua Empresa?* In Revista Exame 500 Maiores & Melhores, Partner da Deloitte, Edição Especial de 2007, p. 30.
- ANSOFF, H. I. (1979) *Estratégia Empresarial*, Tradução de António Zorrato Sanvicente, São Paulo: McGraw-Hil.
- ARVESON, P. (1998) *Balanced Scorecard: Instrument de la modernisation de l'administration fédérale*, The Balanced Scorecard Institute, Disponível em: <http://www.belguim.be/eportal/showdoc>, [Consultado em 04/01/2008], p. 1-68.
- ATTADIA, L.C.L., M.E. CANEVAROLO & R.A. MARTINS (2003) *Balanced Scorecard: Uma Análise Crítica*, In XXIII Encontro Nacional de Engenheiros de Produção – Ouro Preto, ENEGEP, Brasil, 21 a 24/Outubro, p. 1-8.
- AUDIT COMMISSION (2000) *The Practice of Performance Indicators*, Management paper - On Target, June, p. 3-28.
- BARBOSA, R.E. & BRONDANI, G. (2005) *Planejamento Estratégico Organizacional*, In Revista Electrónica de Contabilidade, Volume I, N.º2, Dezembro/2004- Fevereiro/2005, Disponível em: <http://www.mestradoadm.unir.br>, [Consultado em 25/01/2008], p. 107-123.

- BEGONHA, R.M.B. (2006) *Mudar ou Não Mudar... Eis a Questão!* In Revista Dirigir, N.º96, Dezembro, p. 43-46.
- BELL, J. (1993) *Como realizar um projecto de Investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*, Gravida – Publicações, Lda., Lisboa.
- BEYERS, T. & MORRISSEY, P. (2006) *Relatório de Business sobre EPM: O Avanço Global do Gerenciamento da Performance Empresarial (EPM): Problemas e Tendências*, Colaboradores: MaryLouise Meckler, Jennifer Meegan, David Townley.
- BORGES, A., A. RODRIGUES e R. RODRIGUES, (2003) *Elementos de Contabilidade Geral*, 21ª Edição, Áreas Editora, Outubro.
- BOURGUIGNON, A., V. MALLERET e H. NORREKLIT (2001) *Balanced Scorecard versus French Tableau de Bord: beyond dispute, a culture and ideological perspective*, Mars, In Cahier de Recherche du Groupe HEC, n. ° 724, Disponível em: http://www.hec.fr/hec/fr/professeur_recherche/cahier, [Consultado em 10/12/2007].
- CABO VERDE ANUÁRIO (2007/2008) *Empresas, Marcas & Investimentos*, 6ª Edição, Edição de MGF – Investimentos, Estudos e Gestão, SA.
- CARDOSO, L. (2003) *Gestão Estratégica das Organizações: Como vencer nos negócios do século XXI*, 6ª Edição (actualizada e revista), Verbo.
- CERVO, A.L. & BERVIAN, P. A. (1983) *Metodologia Científica: Para uso de estudantes universitários*, 3ª Edição, McGraw - Hill, São Paulo, Brasil.
- CORDEIRO, J.V.B.M. (2002) *Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard*, Revista da FAE, Curitiba, V.5, N.º2, (Maio/Agosto), p. 61-76.
- CRUZ, E. (1993) *Planeamento Estratégico: Um guia para a PME*, 4ª Edição, Texto Editora, Lda., Lisboa.

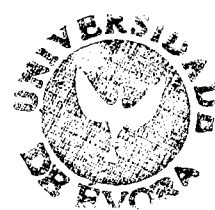
- DELEND, J.F. (1981) *Le Tableau de Bord Commercial et Financier*, Éditions Hommes et techniques, France.
- DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA – Dicionários Editora (2008).
- DRUCKER, P.F. (2000) *As Informações de Que os Executivos Realmente Precisam*, In Medindo o Desempenho Empresarial, *Harvard Business Review*, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro, Campus, p. 9-30.
- DUPUY, Y. & ROLAND, G. (1999) *Controlo de Gestão*, Edições CETOP, Tradução de Ana Rabaça.
- ECCLES, R.G. (2000) *Manifesto da Mensuração do Desempenho*, In Medindo o Desempenho Empresarial, *Harvard Business Review*, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro, Campus, p. 31-49.
- ECO, Humberto (2007) *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, 14ª Edição, Editorial Presença, Tradução de Ana Falcão Bastos e Luís Leitão, Lisboa.
- FERNANDEZ, A. (1998) *Principe du Tableau de Bord de pilotage*, Disponível em: http://www.nodesway.com/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm, [Consultado em 04/01/2008].
- FERNÁNDEZ, A. (2001) *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*, Marzo, In Revista Antiguos Alumnos del IESE, Universidad de Navarra, Disponível em: <http://www.ee-iese.com/81/afondo4.html>, [Consultado em 25/01/2008], p. 31-42.
- FLAMHOLTZ, E.G. (1996) *Effective Management Control: Theory and Practice*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, USA.
- FREIRE, A. (1997) *Estratégia: Sucesso em Portugal*, 1ª Edição.
- FRIEDMANN, J (1996) *Empowerment: Uma política de Desenvolvimento Alternativo*, Celta Editora, Tradução de Carlos Silva Pereira e Revisão técnica de Ana Isabel Madeira e Rita Pimenta.

- GERVAIS, M. (1987) *Controle de Gestão: par le système budgétaire*, Vuibert-Entreprise, Collection dirigée par J.P. Helfer & J. Orsoni.
- GOUVEIA, N. (1976) *Contabilidade*, São Paulo, McGraw – Hill, Brasil.
- HENRY, J., G. JOHNSON, & J. NEWTON (1993) *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*, John Wiley & Sons, Lda., The Strategic Management Series.
- JORDAN, H., J.A. RODRIGUES & J.C. NEVES (2007) *O Controle de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*, 7ª Edição, Área Editora, Lisboa.
- JÚNIOR, F.C.F. (2002) *Uma Abordagem Multidisciplinar na Avaliação do Desempenho Empresarial*, Diálogos & Ciência – Revista Electrónica da Faculdade e Ciência de Feira de Santana, Disponível em: www.ftc.br/revistafsa, [Consultado em 12/02/2007].
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1992) *Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, January – February, p. 71-79.
- _____ (1996) *Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System*, Harvard Business Review, January – February, p. 1-12.
- _____ (1997) “O Painel de Bordo dos Gestores”, In Revista Executive Digest, Ano 3, N.º36, Ideias – Estratégia, p.78-82.
- _____ (2000a) *Colocando em Funcionamento o Balanced Scorecard*, In Medindo o Desempenho Empresarial, Harvard Business Review, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro, Campus, p. 137-168.
- _____ (2000b) *Having Trouble with Your Strategy? Then Map it*, Harvard Business Review, September – October, p. 2-11.
- _____ (2000c) *Utilizando o Balanced Scorecard Como Sistema de Gerencial Estratégico*, In Medindo o Desempenho Empresarial, Harvard Business Review, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro, Campus, p. 169-194.

-
- (2001) *Organizações Orientadas Para Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*, 6ª Edição, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Campus.
-
- (2004) *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2005) *The Office of Strategy Management*, Harvard Business Review, p. 72-80.
- KIMURA, H., A.S. SUEN, R.G. MORI, S. ISHIKAWA & D.M. HANASHIRO (1999) *Avaliação do Desempenho Empresarial Em Novos Ambientes Competitivos Através do Balanced Scorecard*, Anais do IV SEMEAD Outubro, p. 2-16.
- LAWRIE, G. & COBBOLD, I. (2004) *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool*, 2GC Limited, Active Management, p. 1-15.
- LIMA, M. J. (2002) *O Fim da Gestão Pelo Retrovisor*, In Revista Exame de 20 de Dezembro, Gestão Inteligente, p. 86-89.
- LUITZ, M.P. & REBELATO, M.G. (2003) *Avaliação do Desempenho Empresarial*, XXIII Encontro Nacional de Engenheiros de Produção – Ouro Preto, ENEGEP, MG, Brasil, 21 a 24 de Outubro, p. 1-8.
- MACEDO, M.A.S., R.M. SANTOS, e F.F. SILVA (2004) *Índice de Performance Empresarial: Mensurando e Consolidando o Desempenho Organizacional*, Disponível em: www.unifor.br, [Consultado em 11/10/2007], p. 232-245.
- MEYER, C. (2000) *Como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes*, In Medindo o Desempenho Empresarial, Harvard Business Review, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro, Campus, p.95-116.
- MINTZBERG, H. (1987) *The Strategy Concept I: Five P's for Strategy*, in California Management Review, Fall, 30 (1); ABI/INFORM Global, p. 11-24.

- MINTZBERG, H. (1994) *The Rise and Fall Of Strategy Planning*, Financial Times, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (2000) *Reflexão Sobre o Processo Estratégico*, Condensado de Sloan Management Review, *In Revista Portuguesa de Gestão*, N.º 2, Série III, p. 24-34.
- MINTZBERG, H., J. LAMPEL, J.B. QUINN, & S. GHOSHAL (2006) *O Processo da Estratégia: Conceito, contextos e casos seleccionados*, Tradução de Luciana de Oliveira de Rocha, 4ª Edição, Porto Alegre: *Bookman*.
- MOURA, S.T. de (2002) *Avaliação de Desempenho Uma Visão Actual*, Faculdade de Ciências Económicas de São Paulo, Disponível em: http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduação_Rev_Estudante; [Consultado em 14/02/2008].
- NEELY, A. (2002) *Avaliação do Desempenho das Empresas: Porquê, o Quê e Como*, Tradução de Isabel Dantas, Editorial Caminho, S.A., Lisboa.
- NORTON, D. (2001) *A Estratégia é Trabalho de Todos*, *In Revista Executive Digest*, Ano 8, N.º87, Gestão prática – Estratégia, Editado por Ruben Eiras, Novembro, p. 48-52.
- PINTO, F. (2007) *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.
- PORTER, M.E. (1992) *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, 4ª Edição, Tradução de Elizabeth Mª de Pinho Braga, Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez, Rio de Janeiro: Campus.
- _____ (1996) *What is Strategy*, Harvard Business Review, November-December, p. 61-78.

- PORTER, M.E. (2004) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Tradução de Elizabeth M^a de Pinho Braga, Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez, 2^a Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- PRADO, J.L. (2002) *Guia Balanced Scorecard*, E - book, Série Empresarial, Revista electrónica da gestão, Junho.
- QUESADO, P.R. & RODRIGUES, L.L. (2004) *A Influência da Dimensão Organizacional e da Internacionalização na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal*, Outubro, p. 1-25.
- RAMOS, C.M. & GONÇALVES, D. M. (2002) *Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica*, In *Jornal De Contabilidade*, N.º298, Janeiro, p. 4-8.
- REPÚBLICA DE CABO VERDE - RCV (2001) *As Grandes Opções do Plano: Uma agenda estratégica*, Outubro, Disponível em: <http://www.governo.cv>, [Consultado em 11/01/2008], p. 2-45.
- RUSSO, J. (2005) *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*, CTOC – Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, Sistemas de Informação do Técnico de Contas, Disponível em: <http://www.est.ipcb.pt/psi>, [Consultado em 05/11/ 2007], p. 1-13.
- RUSSO, J. (2006) *Balanced Scorecard Para PME*, 3^a Ed, Lidel – Ed. Técnicas, Lda.
- SANTOS, R.A. (2006) *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo*, Editora Pergaminho, Lda., Portugal.
- SCOLA, R. (2005) *Competências e Estratégias Competitivas na Gestão Empresarial*, Disponível em: <http://www.universia.com.br/material/imag>, [Consultado em 29/02/2008], p. 1-24.
- SHEPHERD, P. (2003) *Strategic Planning: What is it and how do we do it? School Of Forestry*, University Of Melbourne, Austrália, Disponível em: <http://www.nzif.org.nz>, [Consultado em 14/02/08].
- SILVA, C.F.F. da (2005) *Utilização e o Conhecimento do Balanced Scorecard em Portugal*, In *Prémio Professor Rogério Fernandes Ferreira*, Editora CTOC, Lisboa.



- SIMONS, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for implementing Strategy*, Harvard Business School, Prentice Hall, Boston.
- SMITH, J.G. (1985) *Estratégia Empresarial*, Tradução de M^a Helena Fernandes, Publicações Europa – América, Lda.
- SOUSA, A.J.C. de (2000) *Estratégias Empresariais Em Contexto Dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do mercado comum Europeu*, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- SOUSA, M.G.P. & RODRIGUES, L.M.P.L. (2002) *O Balanced Scorecard: Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*, Reis dos Livros, Porto.
- SPONSOR MANAGEMENT CONSULTING - SMC (2001) *Mapas Estratégico - Guia prático de implantação do Balanced Scorecard*, Volume I, Setembro.
- SULZER, J.R. (1975) *Comment Construire le Tableau de Bord: les objectifs et les méthodes d'élaboration*, H.E.C. – I.E.P, Agrégé de l'Université, DUNOD – entreprise.
- TEIXEIRA, M. (2003) *O Balanced Scorecard, a Performance Empresarial e a Estratégia*, Setembro, p.1-28.
- UNITED NATIONS - ONU (2004) *Resolution 59/210, A/59/PV.74*, General Assembly, Fifty-ninth Session, 74th plenary meeting, Monday, 20 December 2004, 3 p.m., New York.
- VERGARA, S.C. (2000) *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 3^a Edição, ATLAS, S.A., São Paulo.
- WEILL, M. (1992) *A Gestão Estratégica*, Tradução de Luís de Barros, 1^a Edição, Publicações Dom Quixote.
- YIN, R.K. (1994) *Case study research: Design and methods*, 2nd Ed., Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., Beverly Hills, Applied Social Research Methods Series, 5.

ZORRINHO, C., A. SERRANO, e P. LACERDA (2007) *Gerir em complexidades - Um novo paradigma da gestão*, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Sites consultados:

<http://www.ine.cv> – Site do Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde

<http://www.bcv.cv> – Site de Banco Central de Cabo Verde

<http://www.govcv.cv> – Site do Governo de Cabo Verde

ANEXOS

ANEXO N.º1: Mapa de Cabo Verde

ANEXO N.º1: Mapa de Cabo Verde



ANEXO N.º2: Distinção entre as sociedades francesa e americana, relativo às diferenças dos sistemas de avaliação da *performance*, *Tableau de bord* e *Balanced Scorecard*

ANEXO N.º2: Distinção entre as sociedades francesa e americana, relativo às diferenças dos sistemas de avaliação da *performance*, *Tableau de bord* e *Balanced Scorecard*.

CARACTERÍSTICAS/PAÍS	FRANÇA	UNITED STATES
Sistema de avaliação da <i>performance</i>		
<i>Nome</i>	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
<i>Conceito Estratégica subjacente</i>	Percepção Subjectiva dos gestores	Exterior (Objectivo)
<i>Foco</i>	Processo de construção (Conceptual)	Indicadores usados para leitura
<i>Abertura</i>	Voltado para o local de iniciativa	Rigorosamente do topo para base
<i>Ênfase principal</i>	Aprendizagem	Prémios /Recompensas
Elementos básicos da sociedade	Grupos de nobreza simbólica desigual	Igualdade Individual a priori
Individualismo	Muito baixo	Alto
Hierarquia Social	Omnipresente	Não há hierarquia
Distância de poder	Alta	Muito baixa
Centralização	Alta	Baixa
Demanda básica social	Respeitar a honra	Respeitar o contrato e honestidade
Relações de subordinação	Afectivo e paradoxal	Contratual e insensível
Demanda pela objectividade	Muito baixa	Alta
Ascensão social	Entendido como limitado	Entendido como ilimitado
Valor máximo de prémio	Intrinseco ou nascido dentro de grupo	Extrinseco
Percepção da performance baseada em remuneração	Ameaça	Oportunidade
Controlo Social	Autocontrolo	Controlo externo
Atitude em relação ao controlo externo	Negativa	Positiva
Demissão de emprego	Quase tabu	Legítimo
Segurança traduzida à sociedade	Muito alta	Baixa
Anulação da incerteza	Alta	Baixa
Sistema educacional	Elitista e seguro	Menos Elitista e seguro
Domínio da cultura profissional	Engenheiro	Gestor
Gestão de topo	Gestão, praticamente, sem nenhuma educação	Altamente educado em gestão
Percepção relativamente às qualidades da gestão	Concedido pela origem	concedido pela educação
Estatuto social da direcção	Baixo	Alta
Antiguidade de departamentos específicos em universidades	Baixa	Muito alta
Crenças em instrumentos de gestão	Baixa	Alta
Orientação futura	Baixo (conservadorismo)	Alta (disposição pioneira)
História como uma nação	Velha	Jovem
Masculinidade	Muito baixa	Alta
Sentido de hierarquia	Fornecido pela origem e educação	Fornecido pelas práticas de gestão
Acordo / Obediência	Sempre questionável	Consequência natural do contratante
Política passada	Monarquia absolutista e revolução	Acordo contactual
Tradição filosófica	Intelectualismo e Idealismo	Pragmatismo
Relações teórico-práticas	Separação	Integração
Relações profissionais e políticas Universidades	Desconfiança	Confiança e colaboração
Estrutura gramatical da linguagem	Clara, com algumas excepções	Menos clara

Fonte: Bourguignon, et al (2001:30)

ANEXO N. 3: Criticas de Gestão relativamente ao BSC

ANEXO N.º3

QUADRO – 3: Críticas de Gestão relativamente ao *Balanced Scorecard*

Etapa	Actividade	Crítica
Tradução da visão	<i>Apoio da alta administração</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC é uma ferramenta para implementação e não para formulação (Kaplan e Norton, 2001b); • Não há informações sobre como elaborar uma estratégia (Norreklit, 2000); • Não há informações sobre como lidar com estratégias emergentes.
	<i>Envolvimento dos membros da organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não há informações sobre como a alta administração deve conduzir o processo de elaboração e implementação do BSC (Roest, 1997).
	<i>Envolvimento dos membros da organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> • As explicações dos autores não são claras sobre como traduzir os objectivos estratégicos em acções, planos realísticos e medidas de desempenho (Roest, 1997).
Comunicação e Ligação da Estratégia	<i>Desdobramento vertical e horizontal da estratégia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os autores não são claros sobre a utilização do mapa estratégico; • As explicações dos autores não são claras sobre como traduzir os objectivos estratégicos em acções, planos realísticos e medidas de desempenho (Roest, 1997); • Os autores são vagos ao comentar que a gestão pelas directrizes poderia auxiliar na vinculação dos objectivos estratégicos às metas e em como essas podem ser ligadas ao sistema de remuneração.
Planeamento do Negócio	<i>Sistema de informação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não há informações sobre como a tecnologia de informação deve ser utilizada no BSC (Fabian, 2000).
	<i>Integração com orçamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os autores não especificam detalhadamente como integrar efectivamente o BSC ao orçamento.
	<i>Integração com o plano operacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os autores não são claros sobre o desenvolvimento de um BSC para cada unidade de negócio, cada departamento e para cada empregado; • Os autores não discutem se é necessário fazer um programa piloto do BSC, antes de implementá-lo em toda a organização (Roest, 1997).
	<i>Plano de comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os autores dizem que o plano de comunicação deve ser conduzido como uma campanha interna de marketing (Kaplan e Norton, 1997), mas não explicam detalhadamente como utilizar as ferramentas de comunicação de marketing para os vários públicos-alvo do BSC.
	<i>Integração com o plano de remuneração</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Em Kaplan e Norton, 1997, os autores são superficiais ao comentar como alinhar o BSC ao plano de remuneração; • Os autores não explicam como os incentivos e recompensas podem suportar a ligação entre o desempenho organizacional e as recompensas individuais.
Feedback e aprendizagem	<i>Tático</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não são claras as informações sobre como realizar o <i>feedback</i> tático de forma efectiva; • Os autores são vagos ao comentar que a gestão de melhoria contínua poderia auxiliar no <i>feedback</i> tático.
	<i>Estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os autores não discutem sobre o estabelecimento de medidas de desempenho de satisfação dos <i>stakeholders</i> (Butler et al., 1997); • Não são claras as informações sobre como realizar o <i>feedback</i> estratégico de forma efectiva.

Fonte: Adaptado de ATTADIA et al (2003:6)

ANEXO N.º4: Críticas Conceptuais & Estruturais relativas ao BSC

QUADRO – 1: Críticas Conceptuais relativas ao BSC

Escola	Influências Positivas	Influências Negativas
<i>Design</i>	O BSC é um instrumento formal de direccionamento estratégico	O processo de implementação do BSC é descendente
<i>Planeamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de definir inicialmente a visão, missão e valores essenciais da empresa, para depois estabelecer os objectivos, metas estratégicas e as medidas de desempenho do modelo; • Controlo do desempenho por meio da utilização de medidas de desempenho financeiras; • As medidas de desempenho devem direccionar a empresa quanto ao futuro; • Ligação das estratégias com o orçamento e os planos operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconsideração de que as estratégias podem surgir de forma incremental ou emergente, em consequência de contingências ambientais; • Desconsideração da influência dos factores políticos e sociais.
<i>Posicionamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Crença de que a competitividade leva à sobrevivência da empresa a longo prazo; • Crença de que a efectividade operacional é o melhor meio de chegar à lucratividade; • Concepção do BSC como uma ferramenta analítica para monitorar o desempenho da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do BSC a partir das estratégias genéricas de aumento da receita e melhoria da produtividade, independente do tipo, tamanho e área de actuação da empresa; • Utilização de perspectivas fixas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), independente do tipo, tamanho e área de actuação da empresa; • Utilização do BSC por empresas mais maduras e de porte maior.

Fonte: Adaptado de Attadia *et al* (2003:5)

QUADRO – 2: Críticas Estruturais atribuídas ao BSC

Aspectos Analisados	Críticas Estruturais
<i>Perspectivas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas não são definidas de acordo com a necessidade de cada empresa (Letza, 1996); • Não há uma perspectiva que monitore o ambiente externo, como por exemplo os concorrentes (Neely et al., 1995), fornecedores e governo (Norreklit, 2000); • Não há preocupação por parte dos autores com o monitoramento do desenvolvimento tecnológico (Norreklit, 2000); • É preciso analisar se empresa deve devotar igual atenção a cada uma das perspectivas, pois estratégias diferentes enfatizam áreas distintas de desempenho, que por sua vez implicam na utilização diferenciada das perspectivas para monitorar o desempenho (Schiemann & Lingle, 1999).
<i>Balanceamento das Medidas de Desempenho</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um detalhamento de como deve ser o processo de elaboração das medidas de desempenho (Neely et al., 2000); • Não há especificação sobre como os dados que compõem cada tipo de medida devem ser colectados (Sanger, 1998); • Não há explicação sobre como ocorrerá a dinâmica do aprimoramento das medidas de desempenho em função das mudanças na estratégia; • Há grande dificuldade por parte das empresas, acostumadas as medidas financeiras, de desenvolverem e implementarem novas medidas, principalmente aquelas do tipo não-financeiras (Fabian, 2000); • Não há explicação sobre como as medidas de desempenho históricas e futuras, bem como sobre como as medidas de desempenho de resultados e de processo podem ser utilizadas para o alinhamento e comunicação da estratégia.
<i>Relacionamentos de Causa-Efeito</i>	<ul style="list-style-type: none"> • As relações entre os objectivos e as medidas de desempenho do BSC são lógicas e não causais pois a existência de uma relação causal implica na independência entre as variáveis estudadas e na ocorrência das mesmas em momentos diferentes no tempo; o que não acontece entre as perspectivas (Norreklit, 2000)
<i>Mapa Estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não é descritivo e sim prescritivo, pois diz que estratégia deve ser desdobrada primeiramente na perspectiva financeira, em seguida na perspectiva dos clientes, depois na perspectiva dos processos internos e por último na perspectiva de crescimento/aprendizado; • Não há indicações da parte dos autores sobre o processo cognitivo de formulação estratégica.

Fonte: Adaptado de Attadia *et al* (2003:5)

ANEXO N.º5: Questionário



- QUESTIONÁRIO -

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Empresas especialização em finanças, cujo tema é “*Avaliação do Desempenho Empresarial Em Cabo Verde: Dos Instrumentos Tradicionais ao Balanced Scorecard*” a ser apresentado ao Departamento de Gestão de Empresas da Universidade de Évora - Portugal.

O objectivo da realização deste questionário é recolher informações que, permitam conhecer o grau de utilização de *Balanced Scorecard (BSC)* como instrumento de apoio à gestão em Cabo Verde e também analisar a sensibilidade dos gestores cabo-verdianos relativamente ao planeamento estratégico.

Contamos com a vossa colaboração, uma vez que é fundamental para o sucesso deste estudo, e aproveitamos desde já para agradecer. De salientar que, todas as informações fornecidas serão tratadas com a mais estrita confidencialidade e sem fazer referência à identificação das empresas.

Évora, 19 de Março de 2008

O Mestrando,
ANTÓNIO SÉRGIO VAZ CARDOSO

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

Nome da Empresa: _____

Morada: _____

Localidade: _____

Ilha (Sede): _____

Designação da Actividade: _____

Deseja receber uma cópia do trabalho: SIM NÃO

E-mail: _____

Das questões que se seguem assinale com uma cruz na resposta que considere a mais correcta.

1 – Planeamento Estratégico (*A empresa faz o planeamento estratégico das suas actividades?*)

- Na empresa há ausência de planeamento estratégico formal.
- A empresa reconhece alguma importância do planeamento estratégico e desenvolve o Planeamento *ad hoc* com alguma contribuição dos directores.
- Na empresa existem procedimentos estabelecidos e a maioria dos gestores seniores participa no planeamento estratégico.
- Na empresa existe um processo de planeamento estratégico formalmente definido e sistematicamente aplicado, com o envolvimento de todos os gestores seniores.

2. Visão e Missão da Empresa (*Existe alguma preocupação na empresa com a visão e a definição da missão da empresa?*)

- Na empresa não há nenhuma preocupação sobre definição da visão e missão empresarial.
- Os líderes da empresa compartilham da mesma visão, mas não há a preocupação de comunicá-la aos outros membros da empresa.
- Os líderes da empresa compartilham a visão e existe uma missão definida, mas a comunicação para os restantes membros da empresa é feita informalmente.
- A empresa tem a missão definida a partir de uma visão partilhada dos seus líderes, cuja comunicação no meio empresarial se desenvolve através de um plano de comunicação formal.

3. Estratégia Empresarial (*A empresa tem uma estratégia definida formalmente?*)

- A empresa não tem nenhuma estratégia definida, mas reconhece a sua importância para melhor combater a concorrência.
- A empresa tem uma estratégia definida, mas não está formalizada num plano estratégico, estando no entanto a ser adoptadas medidas necessárias para garantir a sua elaboração e a sua implementação.
- A empresa tem uma estratégia definida que está formalizada num plano estratégico, embora incipiente ou simplificado.
- A empresa tem uma estratégia definida, que está formalizada num plano estratégico relativamente completo e que é acompanhado com rigor, permitindo avaliar os desvios em relação aos resultados previstos.

4. Definição dos Objectivos (*Os objectivos estratégicos estão claramente definidos?*)

- A empresa não tem os objectivos estratégicos definidos de forma explícita e formal, embora os gestores reconheçam a importância da definição dos mesmos.
- A empresa define os seus objectivos estratégicos, mas não tem um plano de acção correspondente.
- Os objectivos estratégicos da empresa estão claramente definidos, embora não formalizados.
- Os objectivos estratégicos da empresa são definidos de forma explícita, com a participação activa dos seus colaboradores desde a sua definição até à sua prossecução.

5. Tipos de Objectivos (*Os objectivos definidos são de que natureza?*)

- Não existem objectivos mensuráveis.
- Existem só objectivos financeiros formulados, mas pouco divulgados e não há uma consciência generalizada, a nível interno, da estratégia nem daquilo que a empresa pretende a médio prazo.
- A empresa define objectivos financeiros e não financeiros, que são parte integrante do processo de planeamento estratégico e são divulgados.
- A missão da empresa está traduzida em objectivos de diferentes naturezas e a todos os níveis da empresa.

ANEXO N.º5

6. Avaliação do Desempenho Empresarial (*Que instrumento (s) ou sistemas (s) de avaliação de desempenho empresarial têm sido adoptado (s) pela sua empresa, nos últimos 3/4 anos?*)

- Controlo Orçamental
- Contabilidade de Gestão
- Finance Reporting*
- Tableau de bord*
- Balanced Scorecard*

Outros: _____

Muito Obrigado pela valiosa colaboração

ANEXO N.º6: Sectores de Actividade Versus Variáveis

ANEXO N.º6: Sectores de Actividade VERSUS Variáveis

Variáveis	Respostas	Actividades Económicas				Total
		Comércio	Indústrias	Serviços	Turismo	
Planeamento Estratégico	Na empresa há ausência de planeamento estratégico formal	0	0	4	0	4
	É reconhecida a importância do PE e desenvolve-se o planeamento ad hoc	1	0	3	0	4
	Existem procedimentos estabelecidos, com a participação dos gestores	3	1	5	1	10
	Existência de um processo de planeamento estratégico formal	1	7	3	2	13
Total		5	8	15	3	31
Visão & Missão	Na empresa não há nenhuma preocupação em definir a missão e a visão	0	0	0	0	0
	Os líderes compartilham da mesma visão, mas não é comunicada	0	0	1	0	1
	Sim, mas a comunicação é feita de forma informal	3	1	5	1	10
	A missão é definida a partir da visão empresarial e comunicada formalmente	2	7	9	2	20
Total		5	8	15	3	31
Estratégia Empresarial	Não tem estratégia definida, mas reconhece a sua importância	1	0	0	0	1
	Sim, mas não está formalizada num plano estratégico	1	0	6	0	7
	Sim, e embora formalizada num plano estratégico é incipiente ou simplificado	1	2	4	0	7
	Sim, e está formalizada num plano estratégico acompanhado com rigor	2	6	5	3	16
Total		5	8	15	3	31
Definição de Objectivos	Não tem objectivos estratégicos definidos de forma explícita e formal	0	0	2	0	2
	Sim, mas não tem plano de acções correspondente	1	0	1	0	2
	Os objectivos estratégicos estão claramente definidos, mas não formalizados	1	2	3	0	6
	Objectivos explicitamente definidos, com o envolvimento de todos	3	6	9	3	21
Total		5	8	15	3	31
Tipos de Objectivos	Não existem objectivos mensuráveis	0	0	3	0	3
	Só existem objectivos financeiros, mas pouco divulgados dentro da empresa	0	0	2	0	2
	Objectivos financeiros e não financeiros e são divulgados	4	4	9	1	18
	Missão é traduzida em objectivos de diferente natureza e a todos os níveis	1	4	1	2	8
Total		5	8	15	3	31
Instrumentos	Gestão Orçamental	3	6	10	1	20
	Contabilidade Geral	4	5	11		20
	Finance Reporting	1	3	7	3	14
	Tableau de Bord			2		2
	Balanced Scorecard		1			1
	Outros			1	1	2