

O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME

A actual conjuntura económica constitui uma séria ameaça para as PME. É urgente que seja adoptado um novo estilo de governação empresarial que terá de passar pelo investimento na planificação e em sistemas integrados de informação estratégica e operacional.

Por **João Azeitão*** e **José Roberto****

O presente artigo trata da relevância do planeamento estratégico e da gestão estratégica face à actual conjuntura económica e destaca o papel que o *balanced scorecard* (BSC) pode desempenhar como instrumento de apoio ao processo de decisão empresarial.

Destacam-se algumas das diferentes linhas de pensamento relativamente ao conceito e conteúdo do processo de formulação estratégica. De facto, desde a sua chegada ao mundo empresarial que o conceito de planeamento estratégico tem sido abordado sob diversas perspectivas. Se o relacionamento entre as organizações e o seu meio envolvente não tem constituído objecto de controvérsia, já no que diz respeito ao âmbito e conteúdo do conceito, surgem algumas diferenças de pensamento.

Releva-se ainda a importância da gestão estratégica como factor preponderante para um alinhamento entre a eficiência operacional e o posicionamento estratégico. São referidos dois estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton, um datado de 1996, que destaca a pouca profundidade com que esta temática era tratada pelos órgãos de gestão e o outro, de 2006, que revela a importância dos sistemas formais

de gestão estratégica face ao desempenho empresarial. É ainda apresentado um modelo teórico desenvolvido por Kaplan e Norton (2008), que põe em evidência o relacionamento entre a planificação estratégica e a planificação operacional.

As implicações que o fenómeno da globalização tem tido nos modelos de gestão, tradicionalmente apoiados em critérios financeiros, são tratadas posteriormente neste artigo, bem como a importância que o BSC pode ter no processo de planificação estratégica.

Finalmente, é abordada a relevância da planificação estratégica face à actual conjuntura económica. A problemática relacionada com a obsolescência do actual modelo de gestão das PME e as novas ameaças que hoje se colocam a este tipo de empresas são também aspectos que merecem especial atenção ao longo deste artigo.

O “valor” da estratégia

O conceito de estratégia é milenar. Foi na Antiguidade, através do general chinês Sun Tzu, que surgiram os primeiros escritos sobre a «arte da guerra», os quais se baseavam essencialmente na apresenta-

ção e divulgação de estratégias militares.

O século XVIII dá a conhecer ao mundo um dos maiores estrategas de todos os tempos, o general francês Napoleão Bonaparte, que desenvolveu todo o seu pensamento inspirando-se na obra de Sun Tzu.

Mas é a partir da década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, que o conceito de planeamento estratégico chega ao mundo dos negócios e às principais universidades americanas, desenvolvendo-se, então, o primeiro modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

Os anos 60 e 70 caracterizam-se por uma popularização do conceito de planeamento estratégico, que se difunde com grande rapidez por praticamente todo o tecido empresarial dos Estados Unidos da América. Em 1965, é editado o primeiro livro sobre estratégia empresarial (Corporate Strategy, de Igor Ansoff).

A partir daqui aparecem numerosas definições do conceito de estratégia, espoletando convergência quanto à sua base conceptual, por um lado, e divergência quanto ao conteúdo e processos de formação, por outro [1]. O carácter multidimensional e situacional da estratégia dificulta uma definição de consenso. [2]

Não constitui, de facto, objecto de controvérsia o relacionamento entre as organizações e o seu meio envolvente, com todas as condicionantes e oportunidades que daí advêm, dando, portanto, sentido e dimensão ao conceito de estratégia. De igual modo, é unanimemente reconhecida a importância do papel desempenhado pelos responsáveis, na concepção e elaboração de planos estratégicos, quer ao nível da organização quer ao nível de actividades específicas desenvolvidas no seu seio. [1]

Em sentido contrário, o âmbito e o conteúdo do conceito revelam algumas diferenças. Hofer e Schendel (1978), citados por Nicolau [1], referem que a estratégia compreende a escolha dos meios e a articulação dos recursos para atingir os objectivos. Numa perspectiva mais alargada, Ansoff (1965), citado pela mesma autora, refere que a estratégia é a determinação dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objectivos e dos meios. Ainda de acordo com aquela autora, as definições de estratégia revelam diversidade nos aspectos a que cada autor dá ênfase especial. Assim, o processo de

tomada de decisão é claramente defendido por Ansoff (1965), enquanto a obtenção de vantagem competitiva é fundamental para Porter (1985). Por seu turno, Mintzberg (1988) centra a sua atenção nas decisões e acções que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente.

Desta diversidade de definições ressaltam dois aspectos particularmente importantes:[1]

- O primeiro é que a estratégia está directamente relacionada com o futuro da empresa;
- O segundo é que os processos de definição dos objectivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como a sua concretização na prática, não podem ser desligados, mas antes têm que ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

A importância da gestão estratégica

Gerir a estratégia não é o mesmo que gerir as operações ou actividades [3: 15]. Neste sentido, Michael Porter [4] refere que as empresas só conseguem obter vantagem competitiva se estiverem dotadas de flexibilidade que lhes permita comparar processos com as rivais, tendo em vista a obtenção de ganhos de eficiência (eficiência operacional). Contudo, a aplicação de técnicas de gestão como o *benchmarking*, capazes de gerarem melhorias operacionais significativas, não é sinónimo de obtenção de vantagem competitiva sustentável. A raiz do problema está na incapacidade das empresas em distinguir eficiência operacional e estratégia.

De facto, eficiência operacional não é estratégia, muito embora ambas sejam fundamentais a um desempenho de excelência, que é, afinal, o principal objectivo de qualquer empresa [4]. De acordo com Porter, a eficiência operacional implica um melhor exercício de actividades cada vez mais semelhantes, relativamente aos rivais. Pelo contrário, o posicionamento estratégico leva a exercer actividades semelhantes de forma diversa. A estratégia competitiva consiste em ser diferente, isto é, obriga a escolher deliberadamente um conjunto de actividades para fornecer uma combinação única de valor. O mesmo autor [5] defende uma vantagem competitiva sustentável, através da eficiência operacional, assente no posicionamento estratégico.

Nesta linha de pensamento, Kaplan e Norton [3: 21] consideram que é impossível implementar uma estratégia visionária sem que esta se relacione com os processos operativos. A eficiência operacional pode reduzir custos, melhorar a qualidade, reduzir tem-

Tabela 1 – Algumas definições de estratégia

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Responsabilidade da decisão
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	<ul style="list-style-type: none"> - Meios - Produtos - Crescimento - Vantagem competitiva - Sinergia 	Conselho de administração
Hofer & Schendel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.	- Meios	Administração
Porter (1980)	Estratégia competitiva: acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		Administração
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.		

Fonte: adaptado de Nicolau [1].

pos e reduzir processos e prazos; porém, sem a visão da estratégia, provavelmente essa eficiência operacional não será suficiente para que a empresa desfrute de um desempenho sustentável. Também Michael Hammer, citado por Kaplan e Norton [3: 15], partilha desta opinião ao referir que uma empresa pode possuir os melhores processos do mundo, mas se não tiver implementada uma linha estratégica que lhe permita alcançar os objectivos, o seu sucesso será uma questão de sorte.

Muitas empresas fracassam na implementação da estratégia ou na gestão operacional porque carecem de um sistema de gestão integral, capaz de alinhar estes dois processos fundamentais [3: 16]. Um estudo, publicado em 1996 por estes autores, demonstrou que a maioria das organizações não possuía um sistema formal que lhes permitisse executar as suas estratégias. Apenas 40 por cento usava sistemas de relacionamento entre a gestão orçamental e a estratégia, dos quais, 30 por cento relacionava os incentivos concedidos aos colaboradores com a estratégia. Este estudo revelou ainda que a maioria dos empregados não entendia a estratégia da empresa, tornando-se evidente que desta forma nunca poderiam desempenhar as suas funções com pleno êxito. Para além disso, 85 por cento dos órgãos de gestão destinava menos de uma hora por mês a discutir a estratégia e 50 por cento não dedicava qualquer tempo a tal finalidade. O trabalho dos órgãos de

decisão baseava-se essencialmente na gestão orçamental a fim de administrar as finanças, os sistemas de gestão por objectivos, a motivação e o desempenho dos empregados, o marketing e as vendas.

O resultado de um novo estudo, concluído pelos mesmos autores em 2006, que incidiu sobre 143 profissionais da gestão, acerca dos sistemas que utilizavam para acompanhar a execução da estratégia, revelou que 54 por cento das empresas possuía um sistema formal para gerir a estratégia, sendo que dessas, 70 por cento apresentou um desempenho superior às demais. Por outro lado, 46 por cento das empresas não possuía qualquer sistema formal para o mesmo fim, sendo que neste caso, 73 por cento apresentou um desempenho inferior às restantes. Isto significa que, no caso de as empresas possuírem um sistema formal de gestão estratégica, a probabilidade da obtenção de êxito é consideravelmente superior.

A proliferação das ferramentas para gestão da estratégia e das operações, ocorrida sobretudo nos últimos 30 anos, tem despertado a necessidade de criação de um modelo teórico ou marco conceptual, capaz de proporcionar uma integração plena de êxito. Neste sentido, as empresas sairiam beneficiadas se centrassem as suas atenções em sistemas que relacionassem a estratégia com as operações [3: 21]. A fim de dar resposta a esta problemática, Kaplan e Norton [3: 23], desenvolveram um sistema de gestão para integrar a planificação da estratégia e a execu-

ção operativa, baseado nas seguintes etapas:

1.ª etapa – Desenvolvimento da estratégia: inicia-se com a declaração de missão, valores e visão, juntamente com análises SWOT⁽¹⁾ e a aplicação do modelo das cinco forças de Porter.

2.ª etapa – Planificar a estratégia: trata de estabelecer objectivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientam a acção e a afectação de recursos. São utilizadas diversas ferramentas de gestão estratégica, entre elas o *balanced scorecard* (BSC) e os mapas estratégicos.

3.ª etapa – Alinhar a organização: visa o alinhamento da organização com a estratégia em todas as unidades operativas. O alinhamento dos empregados faz-se mediante um processo de comunicação formal, que relaciona os objectivos pessoais e os incentivos com os objectivos estratégicos.

4.ª etapa – Planificar as operações: apoia-se na utilização de ferramentas de gestão tais como a gestão da qualidade, a reengenharia, o sistema ABC⁽²⁾ e a gestão orçamental, para uma afectação de recursos consistente com o planeamento estratégico.

5.ª etapa – Controlar e aprender: a integração da informação sobre as operações e a estratégia, implica a efectivação de reuniões de revisão tendo em vista o controlo das operações e o nível de execução da estratégia.

6.ª etapa – Validação e adaptação da estratégia: para além das reuniões frequentes de revisão da estratégia e das operações, a empresa deve realizar uma outra reunião, pelo menos uma vez por ano, a fim de avaliar o desempenho estratégico e as consequências recentes provocadas pelo meio envolvente, e a partir daí efectuar os ajustamentos necessários.

Estas seis etapas formam um sistema fechado, integrado e amplo, que relaciona a planificação estratégica com a planificação operativa, a execução e a aprendizagem. Será então necessário rever, modificar e coordenar os processos já existentes e executados pelos diferentes sectores da organização, com o objectivo de estabelecer um alinhamento estratégico global [3: 35].

O *balanced scorecard* como instrumento da planificação estratégica

Apresentação e conteúdo do *balanced scorecard* – As profundas alterações tecnológicas ocorridas na indústria, após a Segunda Guerra Mundial, proporcionaram um crescimento e um aumento de complexidade consideráveis em muitas empresas. Este facto implicou que as equipas de gestão sentissem a necessidade de utilização de sistemas de controlo de

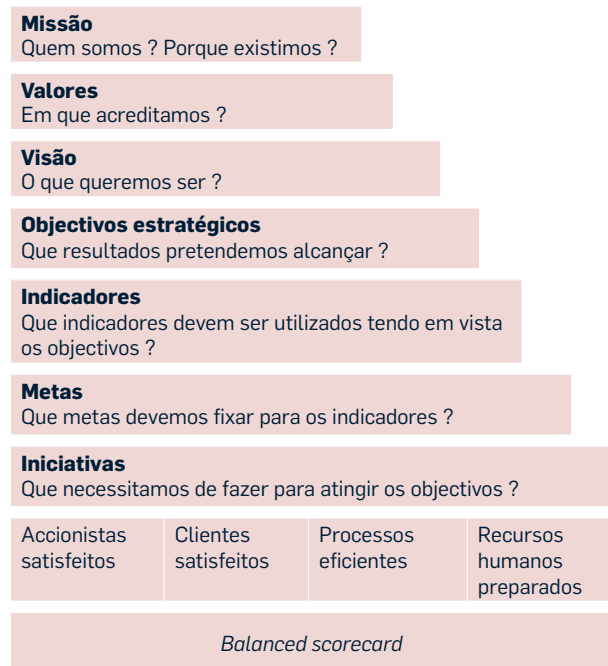
gestão mais completos, já que os indicadores financeiros se mostravam muito aquém do exigível para um planeamento estratégico de longo prazo.

A este propósito, Olve *et al.* [6: 28] consideram que os sistemas tradicionais de controlo de gestão, assentes em critérios financeiros, apenas reflectem os resultados do passado, tornando a informação incompatível com os objectivos estratégicos. Estes sistemas levam ainda as empresas a ignorar outros indicadores menos tangíveis como a qualidade do produto, a satisfação dos clientes, os prazos de entrega, a flexibilidade dos processos de fabrico e um nível de conhecimento técnico superior dos empregados.

A partir da década de 90, as empresas procuraram novas formas de gestão, impulsionadas pelo fenómeno da globalização, tornando obsoletos os modelos apoiados essencialmente por indicadores contabilísticos e financeiros. Esta nova envolvente competitiva alterou consideravelmente os pressupostos sobre os factores críticos de sucesso das empresas da actualidade [7: 19]. De facto, a integração das várias funções tradicionais da empresa, a adaptação dos produtos e serviços aos vários tipos de clientes, a eliminação das fronteiras como barreira à concorrência e o aproveitamento dos conhecimentos e capacidades de todos os trabalhadores, há muito que destronaram a avaliação do desempenho com base na utilização exclusiva de indicadores financeiros [7: 19].

Neste contexto, Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, divulgaram em 1992 um modelo de gestão denominado *balanced scorecard*, cujo objectivo consistia em avaliar, através de indicadores de curto e de longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, o desempenho da organização numa perspectiva de relacionamento com a estratégia. Esse trabalho foi concretizado na sequência das experiências vividas por estes autores, em empresas como a Rockwater, Apple Computer, Advanced Micro Devices e FMC Corporation, após a adopção do BSC, que revelaram a importância da relação dos indicadores de desempenho com a estratégia [8]. O BSC foi então organizado de acordo com quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos e aprendizagem e crescimento. Trata-se, efectivamente, de um sistema de pilotagem estratégica, caracterizado pelas relações causais existentes entre as várias perspectivas, visando o desenvolvimento de processos de gestão decisivos, assentes na transformação da

visão e da estratégia, vinculação aos objectivos e indicadores estratégicos, planificação e estabelecimento de objectivos associados a iniciativas estratégicas [9].



Fonte: adaptado de Muñiz e Monfort [11:33]

A implementação do BSC implica, necessariamente, uma prévia análise estratégica à organização e ao seu meio envolvente. É a partir daqui que o órgão de gestão formula a estratégia e estabelece o posicionamento, tendo em vista a criação de valor. É na formulação estratégica que encontramos os elementos fundamentais do BSC (figura 1), os quais devem estar perfeitamente identificados e perceptíveis.

A declaração de missão é o ponto de partida da formulação estratégica e deve definir claramente a empresa e a sua actividade. Os valores devem descrever aquilo em que a empresa acredita, nomeadamente padrões de comportamento perante os clientes e os fornecedores (ética negocial), relações entre os órgãos de gestão e os empregados, e outros considerados relevantes para um bom desempenho. A visão está relacionada com aquilo que a empresa quer ser no futuro, no que diz respeito, por exemplo, à liderança de um determinado segmento de mercado, produto ou serviço. Para que a visão possa ser traduzida em termos operacionais é necessário desdobrá-la em objectivos, indicadores, metas e iniciativas.

Os objectivos estratégicos devem definir claramente os resultados que a empresa pretende alcançar no futuro. No entanto, estes têm que ser medidos atra-

vés de indicadores enquadrados em cada uma das perspectivas do BSC. E para que os objectivos possam ser atingidos, é fundamental delinear planos de acção (iniciativas).

Estrutura do *balanced scorecard* – Como já se referiu, o BSC estrutura-se em torno de quatro perspectivas complementares, que se relacionam entre si de modo a garantirem um elevado grau de coesão, relativamente à visão e à estratégia da empresa. A figura 2 esquematiza essa teia de interdependências.

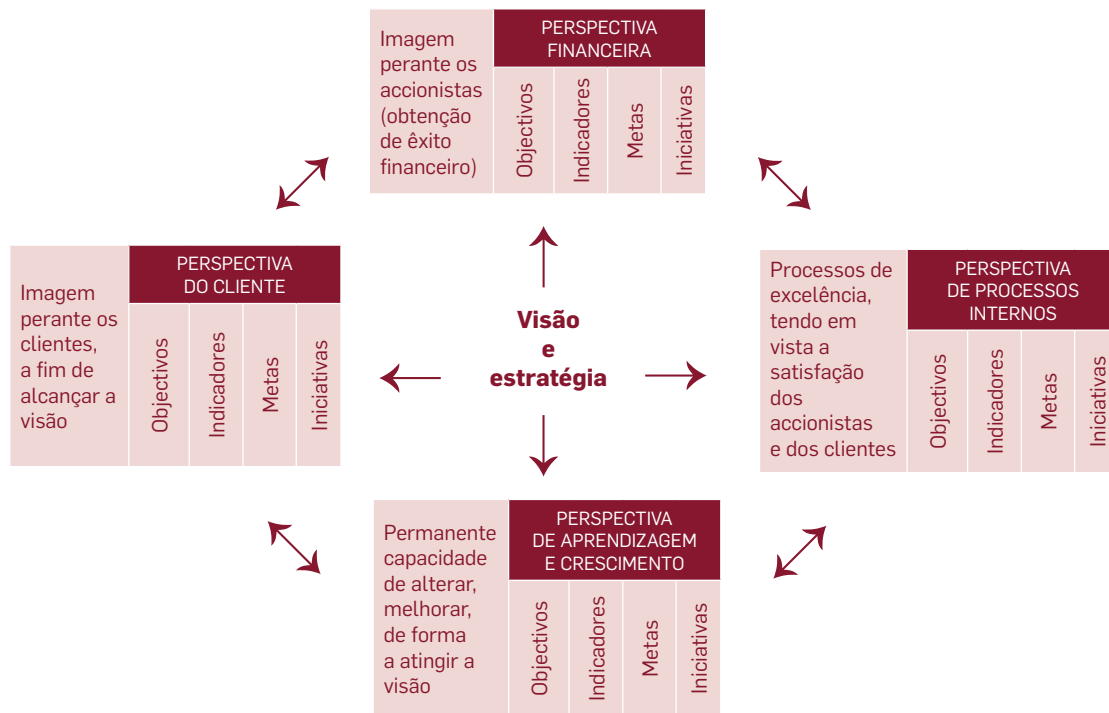
Perspectiva financeira – De acordo com Kaplan e Norton [10: 59], o BSC deve estimular as empresas a vincular os seus objectivos financeiros com a estratégia. Os objectivos financeiros hão-de ser utilizados como guia para os objectivos das restantes perspectivas, isto é, o BSC deve permitir uma leitura da estratégia da empresa, com início nos objectivos financeiros a longo prazo e a partir daí vinculando-os às relações de causa e efeito que se estabelecerão com as restantes perspectivas.

A perspectiva financeira proporciona aos accionistas a informação relativa ao crescimento e à rentabilidade. Para além disso, permite definir qual o nível de risco financeiro aceitável e possibilita, também, um acompanhamento assíduo relativamente à evolução da estrutura de custos da empresa, dos investimentos, dos saldos médios de clientes, etc.. Em suma, encontram-se nesta perspectiva grande parte dos indicadores tradicionais de controlo de gestão traduzidos em indicadores financeiros [6: 75], que poderão ser: a taxa de crescimento do volume de negócios, a RCI (rendibilidade do capital investido), a RCP (rendibilidade dos capitais próprios), a RV (rendibilidade das vendas), o EVA (*economic value added*), o CVA (*cash-value added*) e o VA (valor acrescentado), entre outros.

Para Muñiz e Monfort [11: 76], a perspectiva financeira ajuda a comprovar se a estratégia implementada está a contribuir para a consecução da rentabilidade esperada. A este respeito, Kaplan e Norton [10:60] identificam três fases de desenvolvimento das empresas: crescimento, maturidade e declínio, que se relacionam com três temas estratégicos: crescimento e diversificação dos proveitos, redução de custos/aumento de produtividade e utilização dos activos, relativamente aos quais os indicadores específicos de cada fase devem ser adaptados.

Perspectiva do cliente – A perspectiva do cliente traduz-se no alinhamento pretendido entre os clientes

Figura 2 - O *balanced scorecard*



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton [10: 22]

e os segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados [12: 38].

De acordo com Dávila [13], a perspectiva do cliente reflecte o posicionamento da empresa no mercado, ou melhor, nos segmentos de mercado onde pretende competir. Por exemplo, se uma empresa segue uma estratégia de custos, é muito provável que a chave do êxito dependa de uma quota de mercado elevada e da prática de preços mais baixos do que a concorrência.

Muñiz e Monfort [11: 80] referem que o cumprimento dos objectivos financeiros não será possível se a empresa não dispuser de clientes satisfeitos e fidelizados. Acrescentam ainda que esta perspectiva é a chave da gestão estratégica, na medida em que permite verificar o nível de fidelização dos clientes e se os mesmos estão satisfeitos com o produto ou serviço oferecido.

Em suma, a questão de fundo que se prende com esta perspectiva está directamente relacionada com os objectivos a fixar, tendo em conta a estrutura e o nível de procura dos clientes, de forma a alcançar os objectivos financeiros delineados [14: 56]. Neste âmbito Muñiz e Monfort [11: 80] referem alguns ob-

jectivos que poderão ser definidos:

- Aumentar o grau de fidelização dos clientes;
- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Aumentar a eficiência do serviço;
- Melhorar a qualidade dos produtos e da prestação de serviços.

Mas, para poder atingir os seus objectivos, a empresa terá de considerar os clientes como fonte de valor, pois com o seu nível de exigência, ajudam a treinar os funcionários, incentivam a competência interna, ajudam a divulgar a imagem da organização, transmitem conhecimento acerca da sua percepção da organização, dos seus produtos e serviços, da comparação dos mesmos com a concorrência e das oportunidades e tendências de mercado [12: 40].

De entre os vários indicadores que se poderão utilizar nesta perspectiva destacam-se: a percentagem de crescimento da quota de mercado, a percentagem de resultados proveniente de novos segmentos de mercado, a percentagem de novos clientes via acção promocional, o tempo médio de retenção do cliente e a percentagem de resultados proveniente de novos clientes.

Perspectiva dos processos internos - Nesta perspec-

tiva, a equipa de gestão deve identificar os processos e actividades necessários à satisfação dos clientes e, conseqüentemente, à prossecução da criação de valor que é, no fundo, o principal objectivo dos accionistas. Niven [15: 39] refere que para satisfazer as expectativas destes *stakeholders*, é provável que o órgão de gestão tenha de implementar processos internos completamente novos, em vez de concentrar esforços em determinadas actividades que não criam qualquer valor acrescentado. O desenvolvimento de novos produtos, a produção, os prazos de entrega, o serviço de pós-venda e os contratos estabelecidos com clientes e fornecedores, são processos a ter em linha de conta nesta perspectiva.

Kaplan e Norton [10: 105] recomendam que a equipa de gestão defina uma completa cadeia de valor dos processos internos, cujo início é o processo de inovação, passando pelo processo operacional e terminando no serviço pós-venda. O processo de inovação deve ter em linha de conta a identificação das necessidades dos clientes, actuais e futuros, e desenvolver novas soluções para a satisfação dessas necessidades. Para empresas que tenham longos ciclos de investigação e desenvolvimento, como por exemplo as farmacêuticas, as empresas de produtos químicos e as empresas de desenvolvimento de produtos de alta tecnologia, entre outras, o processo de inovação assume uma importância preponderante relativamente ao processo operacional.

Este último começa com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Como tal, é importante assegurar as entregas dentro dos prazos, de forma eficiente e consistente [10: 118]. O BSC pode incorporar indicadores que meçam os níveis de qualidade, confiança, características diferenciadoras dos seus produtos, o tempo do ciclo, o valor dos custos relativamente à concorrência, ou outros aspectos que criem valor para o cliente [12: 42].

Finalmente, deve destacar-se o serviço pós-venda, que inclui as actividades relacionadas com as garantias dos produtos ou serviços, tratamento de devoluções e reclamações e ainda o processamento de facturação e cobrança [10: 120]. Nesta fase, podem ser utilizados indicadores como o custo das reparações, tempos de serviço e assistência técnica, capacidade de resposta a falhas e percentagem de solicitações de clientes que ficaram logo resolvidas, entre outros [11: 90].

Perspectiva de aprendizagem e crescimento - Para Prieto et al. [16] as empresas que apresentem mais

capacidades e predisposição para uma aprendizagem contínua, serão aquelas que, no futuro, obterão vantagens competitivas. De facto, é através de investimentos em novas tecnologias, investigação e desenvolvimento de novos produtos e investimentos na valorização dos recursos humanos, que as empresas ganharão capacidade.

De acordo com Niven [15: 40], esta perspectiva assume-se como o conjunto de alicerces necessários para suportar as outras perspectivas. Pois só com uma permanente capacidade dos empregados em apresentar ideias novas, associada a elevados índices de motivação e qualificação, é possível alcançar objectivos ambiciosos, no que aos processos internos, clientes e accionistas diz respeito.

Os objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento proporcionam a criação de uma infra-estrutura que permitirá alcançar os objectivos ambiciosos das outras três perspectivas. Serão, no fundo, os indutores necessários para que as outras perspectivas consigam um desempenho de excelência [10: 139]. A vasta experiência que Kaplan e Norton obtiveram por via da sua participação no processo de construção de inúmeros BSC, levou-os a colocarem em relevo três categorias principais de variáveis, no âmbito da perspectiva de aprendizagem e crescimento:

- Capacidades dos empregados;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, delegação de poder e coerência de objectivos.

Esta perspectiva pode incorporar indicadores como: rotação dos empregados, valor acrescentado por empregado, nível de qualificação requerido, nível de qualificação actual, reconhecimento e valorização do trabalho, número de pessoas com formação em TI (tecnologias da informação) e produção por empregado, entre outros.

A planificação estratégica - O desenvolvimento de um plano estratégico pode representar um conjunto de procedimentos ambíguos, tantos quantos os especialistas que forem chamados para tal tarefa. Quer isto dizer que, de acordo com o ponto de vista de cada um deles, o plano estratégico pode ser desenvolvido ao nível do portfólio dos negócios, dos processos internos, do valor para os accionistas, da gestão da mudança, etc.. Temos, portanto, várias ópticas para o mesmo problema, que podem ser adoptadas segundo a perspectiva de cada gestor.

Até há relativamente poucos anos as empresas não

dispunham de qualquer referencial unanimemente aceite para a definição de planos estratégicos. No entanto, era na análise financeira que os gestores se baseavam, pois a competitividade empresarial era ditada essencialmente, pela aquisição e gestão de activos tangíveis.

Actualmente, com o advento da era do conhecimento, o valor sustentável das empresas é obtido através da gestão dos activos intangíveis como as competências dos empregados e as tecnologias de informação que, raramente, exercem impacto directo nos resultados financeiros. Para Kaplan e Norton [17: 78], os incrementos nos activos intangíveis afectam os resultados financeiros por meio das cadeias de relações de causa e efeito como, por exemplo:

- Os investimentos em formação dos empregados provocam melhorias na qualidade dos bens ou serviços;
- A melhor qualidade dos bens ou serviços provoca uma maior satisfação dos clientes;
- A maior satisfação dos clientes resulta num aumento da sua fidelidade;
- O aumento da fidelidade dos clientes traduz-se num crescimento das receitas e das margens e, conseqüentemente, num aumento do lucro.

Os resultados financeiros estão, assim, dependentes, em termos causais e temporais, da performance dos activos intangíveis.

É, portanto, necessário mudar os comportamentos e adoptar novos valores. A chave para essa transformação consiste na inserção da estratégia no seio do processo de gestão. Contudo, é impossível executar a estratégia sem antes a compreender, e para a compreender há que descrevê-la inicialmente [17: 77].

Dado que o processo de planificação estratégica consiste na conversão das declarações de rumo estratégico (missão, valores e visão) em objectivos, indicadores, metas e iniciativas que orientam as acções e alinham a organização, para que a execução da estratégia seja sustentável, [3: 91], os mapas estratégicos assumem-se como um instrumento valioso que possibilita a integração da estratégia e das operações, de todas as unidades da empresa.

Segundo Kaplan e Norton [17: 81], os mapas estratégicos reflectem, portanto, a hipótese estratégica, onde cada indicador do BSC se converte numa parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados desejados da estratégia com os vectores que induzirão essas conseqüências. Os mapas estratégicos descrevem, ainda, o processo

de transformação de activos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros.

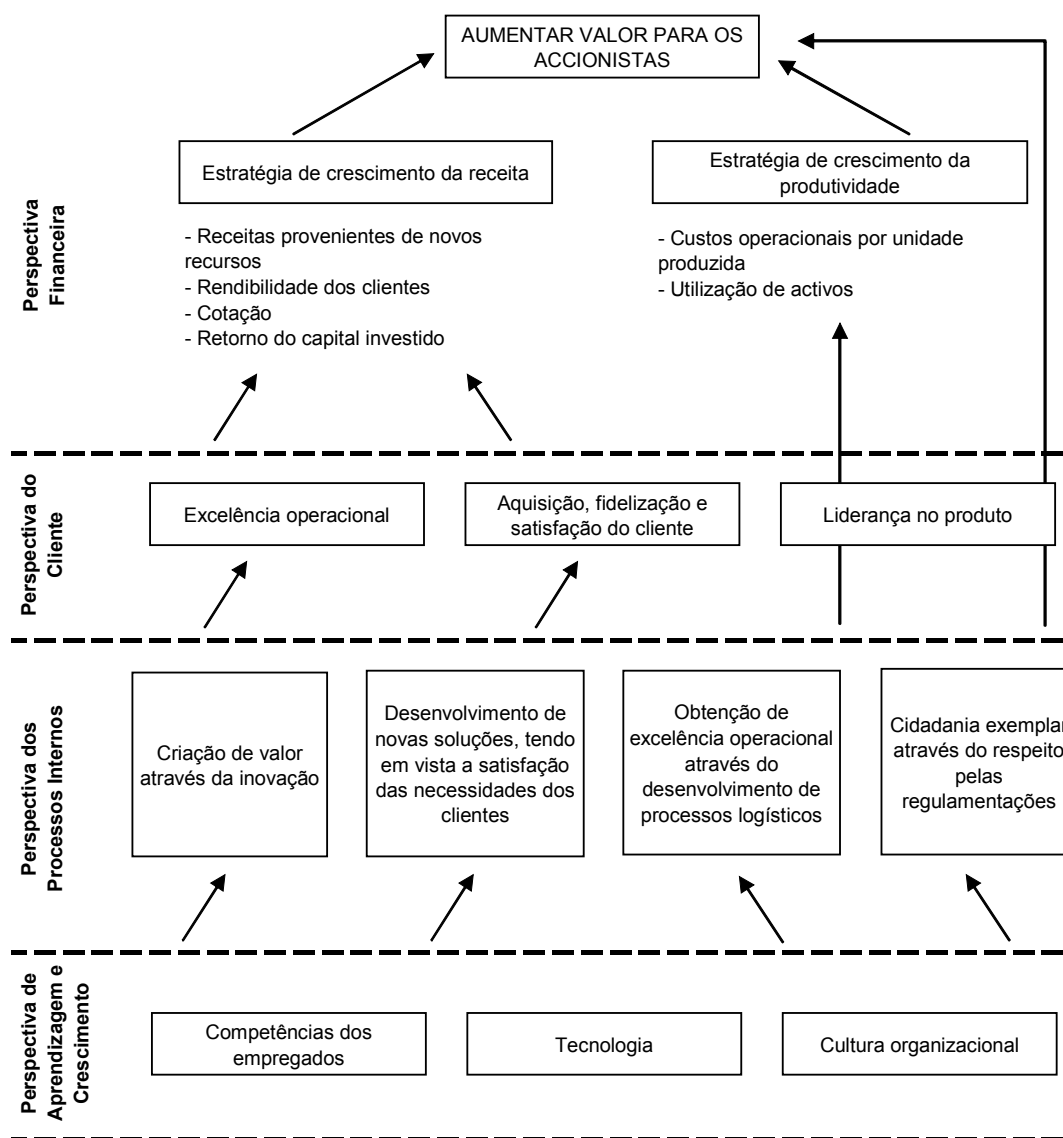
Para López Viñegla,⁽³⁾ os mapas estratégicos constituem um dos pilares básicos do BSC. A sua elaboração implica, por parte dos órgãos de gestão, uma profunda reflexão dos objectivos que se pretendem alcançar e que verdadeiramente estejam em sintonia com a estratégia da empresa. Refere ainda o autor que, não se tratando de um processo fácil nem idêntico para todas as empresas, são muito importantes as componentes esforço e criatividade ao longo da sua elaboração. (Fig.3)

A planificação estratégica face ao actual contexto económico – o caso das PME

A actual situação económico-financeira em que o mundo se encontra mergulhado implica necessariamente uma reinvenção do tecido empresarial através da gestão da mudança. Aquilo que alguns especialistas designam actualmente por crise e outros designam por nova realidade, provavelmente já não retornará ao passado e, portanto, compete aos gestores procurarem forças de ajustamento como a inovação tecnológica, a visão estratégica e o aproveitamento das oportunidades, tendo em vista uma maior flexibilidade e conseqüentes ganhos de competitividade.

De acordo com Sousa [18], a actual conjuntura obriga as empresas à inovação permanente dos seus processos de gestão. As organizações têm de adoptar novas estratégias e ser constantemente criativas. Ao nível das PME, a adopção destes valores pode determinar a diferença entre a sobrevivência e a extinção. Há, pois, que encontrar soluções de gestão que promovam a diferença, que preservem equilíbrios, que controlem riscos económicos e financeiros e que conduzam, sobretudo, a uma mudança de mentalidade. Actualmente, uma das principais mais-valias que uma empresa pode apresentar, é a sua capacidade de antecipação aos acontecimentos. Para além do controlo da informação contabilística, é necessária uma nova governação empresarial [19]. Na opinião de Oliveira [20], as PME necessitam claramente de uma reestruturação para se desenvolverem; contudo, o problema da sucessão e o cruzamento dos negócios com os interesses familiares, acabam por impedir a aplicação de sistemas de gestão estratégica, tanto mais quando esses interesses estão em conflito. Nesta linha de pensamento, Bar-

Figura 3 - Estrutura genérica de um mapa estratégico



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton [17: 109]

bieri [21] refere que este tipo de empresários, normalmente líderes familiares, exerce as suas funções de forma autocrática, privilegiando a sua própria experiência relativamente às técnicas de gestão, o que, naturalmente, acarreta sérios problemas que se tornam mais evidentes quando a conjuntura económica não é favorável. Assim sendo, cabe em primeiro lugar aos empresários uma mudança de mentalidade rumo ao desenvolvimento e, em segundo lugar aos profissionais da gestão disponibilizar a informação útil, oportuna e fiável baseada em recursos estratégicos.

Para se tornarem decididamente competitivas, as

PME têm de investir cada vez mais na planificação estratégica e em sistemas de informação estratégica. O estudo desenvolvido por Suárez *et al.* [22] junto de 20 PME das Astúrias, que incidiu sobre o desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um sistema de informação estratégica para este tipo de empresas, permitiu concluir que a necessidade de uma postura activa face ao futuro, a definição do caminho para alcançá-lo e a sua operacionalização, através de um conjunto coerente de indicadores de gestão, constituem marcos de referência para um desempenho competitivo. Neste âmbito, o BSC assume-se como um instrumento de inegável

valor, pois permite uma visão completa, íntegra e coordenada de todos aqueles aspectos que preocupam os gestores e as empresas, evitando a utilização de sistemas de informação parciais e desligados, limitados a diferentes áreas funcionais e que, em muitas ocasiões, não partilham qualquer tipo de informação, o que torna impossível a realização de um adequado planeamento estratégico.

Figura 4 - Objectivo do BSC



Fonte: elaboração própria

De acordo com Cimino [23: 54], o BSC pode constituir um grande passo rumo à gestão estratégica das PME. Reconheça-se que muitas dessas empresas apresentam bastante saúde quer do ponto de vista financeiro quer do ponto de vista organizacional. No entanto, poderiam estar melhor colocadas em termos de competitividade, não fora a informalidade do seu processo de gestão, que impossibilita a resolução de problemas, que inviabiliza a optimização de recursos e mantém um ambiente de incerteza, quando as actuais circunstâncias reclamam processos que garantam a sustentabilidade.

Fazendo um enquadramento da actual conjuntura económica com o mau desempenho de muitas empresas, Kaplan e Norton⁽⁴⁾ sugerem que uma das causas reside precisamente na falta de um planeamento estratégico, com origem numa excessiva focalização no desempenho financeiro de curto prazo. A implementação do BSC teria ajudado a minorar o impacto desta conjuntura, na medida em que as empresas estariam certamente dotadas de uma maior flexibilidade, capaz de lhes proporcionar a tomada de decisões estratégicas tempestivas.

A planificação estratégica em Portugal, ao nível das PME, é muito incipiente quando comparada com a que se regista noutros países. Neste particular, e sendo o BSC um elemento fundamental para a planificação estratégica, o estudo empírico desenvolvido por Russo e Martins (2005), permitiu verificar a aplicabilidade des-

ta ferramenta ao nível da gestão estratégica das PME. O tecido empresarial português mostra que, sobretudo, no caso das micro e pequenas empresas, muitas apenas dispõem de informação contabilística e financeira porque a isso são obrigadas por motivos fiscais, não possuindo qualquer sistema de planificação estratégica. Todavia, este cenário poderá ser um pouco melhor nas empresas de média dimensão, onde as preocupações com os aspectos qualitativos, tais como a qualidade dos produtos, serviços e processos, a qualificação dos recursos humanos, a imagem e notoriedade da empresa, I&D, entre outros, passaram a estar na ordem do dia (Russo e Martins, 2005).

Embora não se duvidasse, à partida, que o BSC é uma ferramenta adaptável às especificidades de cada organização, o estudo desenvolvido por Russo e Martins [24] junto das PME da indústria de fabrico de artigos em plástico, teve como intuito investigar a aplicabilidade do BSC nesse contexto, e verificar se as características de gestão e dimensão dessas empresas são compatíveis com este instrumento de pilotagem estratégica. O estudo incidiu sobre uma amostra de 50 empresas, maioritariamente pequenas⁽⁵⁾, localizadas no centro do País, nos distritos de Aveiro e Leiria.

Dado que, na sua génese, o BSC foi desenvolvido para empresas de grande dimensão, que estão muito longe de ser as que predominam na nossa realidade empresarial (constituída, essencialmente, por unidades de reduzida dimensão), o trabalho destes autores permitiu concluir que o BSC é praticamente desconhecido no universo das empresas objecto de análise. Para além disso, a maioria delas, utiliza apenas uma abordagem informal na definição da sua estratégia, não desenvolvendo, por isso, qualquer sistema de planeamento estratégico, limitando-se a uma análise do desempenho através de alguns indicadores financeiros e não financeiros.

Concluem ainda estes autores que as empresas viradas para mercados externos mais exigentes, apresentam formas de gestão mais aproximadas daquelas que o BSC recomenda, ou seja, face à existência de alguma definição estratégica, ainda que assente essencialmente em critérios financeiros e de curto prazo, é perfeitamente aceitável a incorporação do BSC. Pelo contrário, quanto mais reduzida for a dimensão da empresa, menos provável será a ocorrência de planeamento estratégico e, como tal, menos viável se tornará a aplicabilidade do BSC. Tendo em conta a relação custo-benefício na sua imple-

mentação, por um lado, e a sua complexidade por outro, este instrumento torna-se incompatível com as características duma organização simples e com processos de gestão pouco formalizados.

O BSC é, portanto, uma ferramenta recomendável quando o crescimento da PME impuser a necessidade de divisão de tarefas e a criação de níveis hierárquicos intermédios, momento a partir do qual a coordenação e a visibilidade do negócio deixam de ser espontâneas, obrigando assim à criação de procedimentos normalizados e formais [24].

Conclusão

O artigo ora apresentado teve como objectivo relevar a importância do planeamento estratégico e da gestão estratégica, o papel que o BSC pode desempenhar neste âmbito e a problemática relacionada com o actual modelo de gestão das PME perante a actual conjuntura económica.

A introdução dos conceitos de planeamento estratégico e gestão estratégica no meio empresarial deu origem a diversas correntes de pensamento. No entanto, é possível concluir que dessa diversidade de opiniões ressaltam dois aspectos que merecem destaque: o primeiro é que o futuro das organizações é claramente influenciado pela estratégia, e o segundo é que os processos de definição dos objectivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como a sua concretização na prática, não podem ser desligados, devendo antes ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

O estudo realizado por Kaplan e Norton, em 2006, permitiu concluir que o facto de as empresas possuírem sistemas formais de gestão estratégica aumentou consideravelmente a sua probabilidade de êxito. Nesse sentido, os mesmos autores desenvolveram um sistema de gestão capaz de integrar a planificação estratégica e a execução operativa, o que implica uma revisão, modificação e coordenação nos processos já existentes nas organizações.

O advento da era do conhecimento veio confirmar que, cada vez mais, o valor sustentável das empresas está dependente do comportamento dos activos intangíveis. Embora não provocando impacto directo nos resultados financeiros, são eles que através das relações de causa e efeito permitem a obtenção de ganhos de competitividade que, conseqüentemente, se transformam nos tão almejados resultados financeiros. Neste âmbito, o BSC assume um papel preponderante, dado tratar-se de um sistema de pilotagem estratégica, ca-

racterizado pelas relações causais existentes entre as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

A presente situação económica mundial apela cada vez mais a processos de gestão devidamente planeados e organizados estrategicamente. As PME constituem um grupo de risco face a esta conjuntura se não romperem com o actual modelo de gestão e não adoptarem uma atitude de antecipação face aos acontecimentos. Também aqui o BSC se assume como um poderoso instrumento pois, apesar de na sua génese ter sido desenvolvido para grandes empresas, a sua utilização também é altamente recomendável para as unidades de reduzida dimensão quando nelas já existe algum grau de definição estratégica.

O principal contributo deste artigo é, portanto, sensibilizar os gestores das PME do quão importante é uma alteração no modelo de gestão das suas empresas. Essa mudança poderá passar pela adopção de uma ferramenta que lhes permita conhecer convenientemente os factos passados, perceber o presente e que influências exercerão esses factos no futuro. O BSC devidamente adaptado pode perfeitamente cumprir essa missão.

Em Portugal, a divulgação desta temática encontra-se ainda numa fase bastante embrionária, apesar de alguns estudos já desenvolvidos [24], o que de certa forma dificulta uma validação empírica sustentada. Neste sentido, propomo-nos desenvolver um estudo empírico, baseado num estudo de caso, numa PME do sector vitivinícola português.

(Artigo recebido em Julho de 2009)

*Licenciado em Organização e Gestão de Empresas
Mestrando em Gestão
TOC n.º 31 737

**Professor auxiliar do departamento de Gestão da U. Évora
Licenciado em Gestão de Empresas
Mestre em Ciências Empresariais
Doutorado em Gestão pelo ISEG

Notas

⁽¹⁾ *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) and *Threats* (Ameaças).

⁽²⁾ *Activity Based Costing* (Custeio Baseado nas Actividades).

⁽³⁾ <http://ciberconta.unizar.es>. Consultado em 28-02-2009.

⁽⁴⁾ <http://blogs.hrvardbusiness.org/kaplan-norton/2008/12/how-to-measure-your-companys-r.html>. Consultado em 28-02-2009.

⁽⁵⁾ Classificação das empresas adoptada pela Comissão Europeia na Recomendação 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996.

Referências bibliográficas

[1] I. Nicolau, “O Conceito de Estratégia”. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, comunicação pessoal, 2001.

[2] D. Hambrick, “Operationalizing the Concept of Business – Level Strategy in Research”. *Academy of Management Review*, vol. 5, no 4, pp. 567–575, Agosto. 1979.

[3] R. Kaplan e D. Norton, *The Execution Premium – integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto 2008, 2008.

[4] M. Porter, “What is Strategy ?”, *Harvard Business Review*, vol. 74, no 6, pp. 61–78, Novembro–Dezembro 1996.

[5] M. Porter, “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, vol. 79, no 3, pp. 62–78, Março 2001.

[6] N. Goran, J. Ray e M. Wetter, *Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral (performance drivers)*. Ediciones Gestión 2000, 2002.

[7] M. Sousa e L Rodrigues, *O Balanced Scorecard – um instrumento de gestão estratégica para o século XXI..* Editora Rei dos Livros, 2002.

[8] R. Kaplan e D. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, vol. 71, no 5, pp. 134–147, Setembro–Outubro 1993.

[9] R. Kaplan e D. Norton, “Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I”, *Accounting Horizons*, vol. 15, no 1, pp. 87–104, Março 2001.

[10] R. Kaplan e D. Norton, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000, 1997.

[11] L. Muñiz e E. Monfort, *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, 2005.

[12] J. Russo, *Balanced Scorecard para PME*. Lidel – edições técnicas, 2006.

[13] A. Dávila, “El Cuadro de Mando Integral”, *Revista de Antiguos Alumnos – Universidad de Navarra*, pp. 34 – 42, Setembro 1999.

[14] Horváth & Partners – Management Consultants, *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, 2003.

[15] P. Niven, *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Ediciones Gestión 2000, 2003.

[16] V. Prieto, F. Pereira, M. Carvalho e F. Laurindo, “Factores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard”, *Gestão e Produção*, vol. 13, no 1, pp. 81–92, Janeiro–Abril 2006.

[17] R. Kaplan e D. Norton, *Organização orientada para a estratégia*. Editora Campus, 2000.

[18] J. Sousa, “Inovação na gestão das PME tem de ser permanente”, *Vida Económica*, p. 14, Dezembro 2008.

[19] J. Raigón, “XVII Seminário Internacional do CILEA – PME cada vez mais importantes no contexto da globalização”. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, no 105, p. 19, Dezembro 2008.

[20] H. Oliveira, “XVII Seminário Internacional do CILEA – PME cada vez mais importantes no contexto da globalização”. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, no 105, p. 18, Dezembro 2008.

[21] N. Barbieri, “XVII Seminário Internacional do CILEA – PME cada vez mais importantes no contexto da globalização”. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, no 105, p. 18, Dezembro 2008.

[22] J. Suárez, A. Alvarez e A. Cabezas, “Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para PYMES”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, no 102, pp. 1101–1144, Outubro–Dezembro 1999.

[23] J. Cimino, “Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa de serviços em juiz de fora – MG”, *Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção – Mestrado em Engenharia de Produção*, UFSC/EPS – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2004.

[24] J. Russo e A. Martins, “A aplicabilidade do Balanced Scorecard nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do Centro Litoral de Portugal”, *Jornal de Contabilidade*, no 34, pp.401–418, Novembro 2005.

