

Preparation of a Balanced Scorecard for a Small and Medium-Sized Company in the Subsector of Energy

Preparação de um Balanced Scorecard para uma Pequena e Média Empresa no Subsector da Energia

Pedro Gomes. University Institute of Lisbon, Portugal. pedro_nuno_gomes@iscte-iul.pt

Ana Conceição. University Institute of Lisbon, Portugal. ana_cristina_conceicao@iscte-iul.pt

Maria Major. University Institute of Lisbon, Portugal. maria.joao.major@iscte-iul.pt

Abstract

Purpose: The main objective of this paper is the elaboration of a balanced scorecard (BSC) for a small and medium enterprise (SME), which operates in the industrial maintenance market in Portugal, on the subsector of energy.

Methodology: This study is based on a qualitative methodology and a case study research method.

Results: This study allows us to understand that the design of a BSC model for an SME is central to the strategic formulation and implementation. The design of the BSC proved to be an easy-to-understand tool, not limited to the financial perspective and promoting its use in the remaining key areas of the organization. This process was not without its challenges, mainly associated with the human and financial resources needed to the operationalization of this management control tool.

Originality: Despite the vast existing literature on the BSC, few studies have assessed the suitability and usefulness of this tool in the context of SME. Most of the documented implementation experiences refer to large companies, with very limited theoretical and empirical investigation of the experience of the BSC in the context of SME. The few existing studies show inconsistent results, so this research aims to contribute to increase knowledge in this area.

Keywords: Balanced Scorecard; Performance Assessment Systems; Management Control Instruments; Small and Medium Enterprises; Subsector of Energy.

Resumo

Objetivo: O presente trabalho de investigação, tem como principal objetivo a elaboração de um *balanced scorecard* (BSC) para uma pequena e média empresa (PME), que atua no mercado da manutenção industrial em Portugal, no subsector da energia.

Metodologia: Este estudo tem por base uma metodologia qualitativa, tendo sido adoptado o método de investigação de estudo de caso.

Resultados: Este estudo permite perceber que a conceção de um modelo do BSC para uma PME é fulcral para a formulação e implementação estratégica. A concepção do BSC revelou ser uma ferramenta de fácil compreensão, não se limitando à perspectiva financeira e promovendo a sua utilização nas restantes áreas chave da organização. Este processo não foi isento de desafios, associados sobretudo aos recursos humanos e financeiros necessários para a operacionalização desta ferramenta de gestão.

Originalidade: Apesar da vasta literatura existente sobre BSC, poucos têm sido os estudos que avaliam a adequabilidade e utilidade desta ferramenta no contexto das PME. A grande parte das experiências de implementação documentadas, referem-se a grandes empresas, sendo muito limitada a investigação teórica e empírica da experiência do BSC no contexto de PME. Os poucos estudos existentes apresentam resultados inconsistentes, pelo que este estudo pretende contribuir para aumentar o conhecimento nesta área.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Sistemas de Avaliação de Desempenho; Controlo de Gestão; Pequenas e Médias Empresas; Subsector de Energia.

1. Introdução

O BSC é cada vez mais importante na gestão das organizações, e embora tenha sido criado no seio das grandes empresas, é necessário avaliar a sua utilidade e aplicabilidade à realidade das pequenas e médias empresas (PME). O atual ambiente de negócios, caracterizado por uma concorrência global intensa e desenvolvimento tecnológico significativo, combinado com uma procura mais exigente e sofisticada por parte dos clientes (Drury, 2021), imprimiu a necessidade das organizações desenvolverem sistemas de apoio à tomada de decisão, planeamento, controlo e avaliação de desempenho. Freire (1997) argumenta que a formulação de objetivos estratégicos, a elaboração do plano estratégico bem como a monitorização e posterior avaliação dos resultados estão associadas a empresas de grandes grupos económicos (e.g. McDonald`s) devido ao seu volume

de negócios e elevado número de trabalhadores. Contudo, as PME enfrentam uma taxa de falência muito grande, pelo que estas valências e características são essenciais para que estas possam sobreviver e crescer (Lima et al., 2017).

Em Portugal, o seu tecido empresarial é maioritariamente constituído por PME (Instituto Nacional de Estatística¹³). Estas empresas focam-se maioritariamente em métricas de cariz financeiro, preparando a informação contabilística e financeira que lhes é requerida para efeitos legais (e.g. para efeito de tributação fiscal) (Russo & Martins, 2005). O fraco crescimento económico nacional e a falta de competitividade internacional reflecte a incapacidade das PME Portuguesas de não disporem de uma clara orientação estratégica, sendo geralmente limitado o seu conhecimento e utilização de práticas de contabilidade de gestão no geral (Rodrigues et al., 2000), incluindo o caso particular do BSC (Quesado et al., 2014). Importa, pois, perceber melhor a aplicabilidade do BSC e o seu potencial contributo para o sucesso destas organizações.

A eficácia deste modelo e a sua necessidade no contexto das empresas mais pequenas, é alvo de controvérsia no seio académico. As PME têm uma liderança mais concentrada, com um papel importante no que diz respeito às decisões ao nível da inovação. Além disso, é fundamental que todas as pessoas ligadas à organização, desde familiares a funcionários, estejam completamente comprometidas com o sucesso da mesma e que sigam o mesmo rumo, o que nem sempre acontece (Darras-Barquissau et al., 2018). Existem ainda outro tipo de barreiras, como a falta de sistemas de informação adequados ou até de capital humano devidamente capacitado. Adicionalmente, o BSC é considerado complexo, determinístico e mecanicista, características que as PME procuram não ter (Oriot & Evelyne, 2012). Tem existido, igualmente, alguma discussão académica no que diz respeito ao desenvolvimento de novas operações e rotinas de produção nas PME e como elas podem ou não beneficiar de informação externa (Linder, 2019). Num estudo elaborado em que foram usadas informações vindas do exterior da organização, notou-se uma maior flexibilização na produção e redução de custos. Foi possível demonstrar que empresas de menor dimensão

¹³https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt, acedido em 16/09/2022.

podem também beneficiar de informação externa, tal como as grandes empresas (ibid).

A discrepância nos resultados apresentados nos poucos estudos académicos realizados no contexto das PME, imprime uma necessidade de mais estudos serem realizados nesta área (cf. Argüello-Solano & Quesada-López, 2015). Assim, através de um estudo de caso a uma PME industrial portuguesa que atua no mercado da manutenção industrial no subsector Energia, este estudo pretende responder à questão de investigação *como conceber um Balanced Scorecard para uma PME do subsector de energia?*

O estudo do caso é apresentado em cinco partes. Seguidamente é realizado o enquadramento teórico seguido dos aspetos metodológicos e apresentação do estudo empírico. Após a apresentação dos resultados e sua discussão, terminamos com as conclusões.

2. Revisão de Literatura

O controlo de gestão constitui-se, actualmente, como a ponte entre a estratégia organizacional e a sua operacionalização (Jordan et al., 2021). O actual contexto empresarial, caracterizado pela globalização dos mercados, crescente competitividade e a rápida evolução tecnológica, coloca novos e complexos desafios à gestão empresarial (Drury, 2021). Assim, dado que a eficácia está essencialmente relacionada com o cumprimento das metas e objetivos de uma organização, o controlo de gestão e a eficácia organizacional estão forçosamente interligados.

Na década de 80 verificou-se que os sistemas de medição de desempenho tradicionais estavam desajustados face à nova realidade das organizações. O foco exclusivo em medidas financeiras fez com que autores como Kaplan e Johnson (1987), argumentassem que a contabilidade tivesse perdido a sua relevância para a gestão e para os gestores. Face a esta realidade, em 1992, Kaplan e Norton propuseram um modelo inovador, o *balanced scorecard* (BSC). Este modelo começou a ganhar bastante notoriedade, tendo alcançado reconhecimento

mundial como um instrumento de gestão eficaz (Ax & Bjørnenak, 2005; Davis & Albright, 2004). Kaplan e Norton (1996) acreditam que BSC permite que todos os colaboradores saibam qual a estratégia da organização bem como os seus objetivos, e assim, estarão mais motivados a ajudar na concretização das metas individuais e organizacionais. Vários estudos permitiram concluir que a implementação do BSC está associada à melhoria do desempenho financeiro. Davis e Albright (2004), por exemplo, analisaram o desempenho numa organização com várias filiais. Umas implementaram o BSC e outras não. Este estudo permitiu concluir que nas filiais onde o BSC foi implementado houve realmente um desempenho financeiro superior comparativamente às filiais que não o fizeram. Outros estudos realizados numa fábrica (Hoque & James, 2000) ou na indústria hoteleira (Banker et al., 2000) demonstraram, igualmente, uma relação positiva entre a utilização do BSC e o crescimento do desempenho financeiro. Contudo, o BSC não está isento de críticas. Por exemplo, Norreklit (2000) apresenta algumas lacunas em relação aos principais pressupostos do BSC. Esta autora argumenta que a satisfação do cliente, só por si, não produz efeito nos resultados financeiros, apenas conduz a resultados financeiros favoráveis se for a baixo custo. A autora propõe ainda que ao invés de uma relação de causa-efeito entre os indicadores, se estabeleça uma relação de lógica. A ideia de que um cliente satisfeito é fiel, é lógica, e que o seu contrário também. Deste modo, realça que esta relação entre estes dois conceitos é lógica e não causal (ibid).

Apesar destas críticas, o BSC é uma das ferramentas de gestão mais utilizada pelas grandes empresas. Não existe, no entanto, evidência sobre o seu grau de implementação e adequabilidade para as PME (Argüello-Solano & Quesada-López, 2015; Madsen, 2015). A natureza e características das PME podem constituir um entrave à implementação do BSC, como seja, a inexistência de sistemas de informação de suporte, inadequado apoio por parte da gestão de topo e o foco excessivo na gestão organizacional de curto prazo, denotando mais dificuldade no processo de planeamento estratégico (Johanson et al., 2006). As PME, tradicionalmente, são organizações com restrições ao nível dos recursos humanos e financeiros, o que conjugado com uma ausência de um planeamento adequado de recursos e a falta de controlos, impede a capacidade de antevisão

de problemas (Almazán, et al., 2014). Além disso, possuem pouca experiência na área de gestão de desempenho (Fernandes, et al., 2006) e dispõe de pouco tempo disponível para implementar ferramentas de contabilidade de gestão. Por outro lado, a estrutura organizacional plana e menos burocrática das PME, possibilita uma maior rapidez, flexibilidade e acrescido potencial de inovação (Andersen, et al., 2001), necessitando de volumes menores de informações para realizar suas operações e avaliar seu desempenho. Além disso, possuem um número menor *stakeholders*, o que reduz os desafios de comunicação, constituindo aspectos favoráveis à implementação do BSC neste contexto (Argüello-Solano & Quesada-López, 2015). Andersen et al. (2001) argumentam ainda que, o BSC é uma ferramenta que facilita a gestão estratégica, pelo que a sua implementação será uma mais valia para as PME que apresentam maiores dificuldades na implementação dos princípios estratégicos de gestão comparativamente às empresas de grande dimensão.

3. Metodologia

Recorrendo-se a uma metodologia de investigação de natureza qualitativa, utilizou-se uma metodologia do tipo intervencionista (Baard, 2010; Baard & Dumay, 2020). O estudo de caso realizado caracteriza-se por ser de natureza experimental, pois tem como objectivo o desenho de um BSC para a empresa em estudo, uma empresa do mercado da manutenção industrial do subsector de energia. Nesse sentido foi formulada a seguinte questão de investigação: *como conceber um Balanced Scorecard para uma PME do subsector de energia?*

Ao longo do trabalho, um dos investigadores adotou o papel de participante, uma vez que participou activamente no dia a dia da organização em estudo. Isto permitiu com que fossem obtidos elementos sobre o quotidiano da organização, sobre as suas operações internas, a cultura organizacional, a visão e os valores da mesma, bem como, sobre o contexto externo onde esta organização se insere. Este método destaca-se por ser o mais eficaz para estudar acontecimentos contemporâneos, de modo a apresentar soluções para os diferentes problemas que se colocam nas práticas de gestão (Yin, 2018).

Para a recolha da evidência recorreu-se a diversas fontes, como sejam entrevistas, consulta a documentação interna da empresa e observação directa. Oito entrevistas foram realizadas, correspondendo a um total de 12 horas e 30 minutos, aos colaboradores, diretores dos diversos departamentos e ao Diretor Geral da organização (CEO). Foram utilizadas entrevistas estruturadas (que garantem questões similares entre os entrevistados bem como informação comparável), mas também as entrevistas semiestruturadas (para permitir uma maior flexibilidade na procura de informação relevante que seja levantada pelos entrevistados, durante as mesmas) (Van den Berg & Struwig, 2017). A consulta e análise de documentação interna permitiu a obtenção de elementos tais como registos de clientes, orçamentos, listagem de mercadorias, diários, calendários, entre outros. Por outro lado, com a observação directa foi possível obter conhecimento sobre o processo industrial e não industrial, acompanhar a linha de produção e observar a interacção entre os vários elementos da organização. Estes dados foram relevantes para a triangulação da informação anteriormente obtida.

Segundo Scapens (2004) e Ryan et al. (2002), os estudos de caso são normalmente constituídos por cinco etapas, não sendo um processo linear, devendo-se adaptar à realidade em estudo. Após a recolha de evidência e sua validação junto da empresa procedeu-se à análise dos dados recolhidos de modo a encontrar padrões, por fim comparando-os, interactivamente, com a literatura nesta área (Scapens, 2004; Miles et al., 2019; Ryan et al., 2002).

4. Resultados e Discussão

A empresa em estudo (doravante designada de Solus), foi constituída no ano de 1999 e surgiu pelo facto dos seus fundadores considerarem que existia uma lacuna em Portugal no mercado de tratamento de óleos isolantes. Actualmente, a Solus possui duas áreas de negócio: a reciclagem de lâmpadas e a manutenção elétrica. A primeira, está em vias de ser extinta, uma vez que a empresa considera que as lâmpadas LED¹⁴ irão substituir as lâmpadas fluorescentes e por isso terminar com

¹⁴ LED: Termo em inglês *Light Emitting Diode*.

a necessidade de existir a reciclagem das mesmas. No que diz respeito à segunda área de negócios, a manutenção elétrica, esta é constituída por um conjunto de serviços, nomeadamente: transformadores de potência e distribuição; laboratório de análises a óleo isolante; manutenção de quadros de média tensão; ensaios elétricos em transformadores; manutenção de transformadores de potência e distribuição; verificações e manutenções em equipamentos de alta tensão.

Em termos organizacionais, a Solus possui seis Departamentos: Comercial, Laboratório, Recursos Humanos, Financeiro, Técnico, Qualidade Ambiente e Segurança; com um total de 28 colaboradores (incluindo os elementos da gestão).

De acordo com o CEO da Solus, a organização pretende proporcionar soluções inovadoras e ambientalmente responsáveis às problemáticas da gestão do resíduo de lâmpadas e contribuir ativamente para a preservação dos ativos elétricos dos seus clientes, oferecendo aos clientes soluções inovadoras de alto valor acrescentado. Este estudo consistirá na elaboração de um BSC destinado à área de negócio de manutenção elétrica, uma vez que a empresa, nos próximos anos, tenciona operar apenas nesta área.

4.1. Missão, Visão e Valores da Solus

Para o bom funcionamento e desempenho de uma empresa, é necessário ter em conta três princípios fundamentais: Missão, Visão e Valores. Estes princípios indicam como a empresa se quer posicionar no mercado e perante os seus clientes, funcionários e parceiros, a fim de responder à questão: “Em que negócio estamos inseridos, e porquê?” (Kaplan & Norton, 2008: 66).

De acordo com Kaplan e Norton (2008), estes três princípios estão interligados e devem ser refletidos pela gestão de topo, antes da tomada de decisão de qualquer estratégia de um negócio. Começando na Missão, para Hitt et al. (2008) esta é o modo que a empresa tem para afirmar o seu objetivo fulcral e fundamental. A Missão deve ser capaz de representar os pilares estratégicos da empresa (Freire, 1997). Assim, quando nos referimos à Missão, estamos a definir a empresa e com que objetivo foi criada (Barney & Hesterly, 2012). A Solus tem como missão: *Proporcionar soluções inovadoras e ambientalmente responsáveis contribuindo ativamente para a preservação dos materiais elétricos dos seus clientes.*

Em relação à Visão, transmite até onde a empresa pretende chegar ou que objetivos quer alcançar a médio e longo prazo. Nesse sentido, deve ser quantificada de forma a dar a conhecer um objetivo concreto e atingível (Kaplan et al., 2008). A Visão tem o objetivo de transmitir quais as aspirações da empresa em relação ao seu futuro, além de ter de ser motivadora para que os membros da mesma atinjam o seu melhor desempenho profissional (Freire, 1997). De acordo com informação prestada pelo CEO da empresa, a política da Solus prende-se com a satisfação dos seus clientes, no cumprimento das exigências legais e normativas do setor, tendo como Visão: *Oferecer aos clientes soluções inovadoras de alto valor acrescentado*.

Os Valores de uma empresa, correspondem à forma como a empresa irá agir ou atuar, por forma a alcançar os objetivos pretendidos. Estes indicam os princípios da organização, demonstram as atitudes, comportamentos que a empresa pretende que os seus colaboradores possuam, bem como os comportamentos que devem evitar, tais como, suborno, assédio, entre outros (Kaplan & Norton, 2008). A Solus tem subjacente cinco valores: (1) inovação, pois face à sua atividade e aos serviços que presta, deve antecipar as necessidades do mercado através de uma aposta nas novas tecnologias e produtos e serviços que façam a diferença; (2) qualidade, pois estabelece objetivos e metas capazes de estimular a vitalidade da empresa e a melhoria nos serviços prestados aos clientes; (3) Competitividade, pois procura a otimização de recursos e maximização do seu retorno, ao nível interno na gestão do seu negócio e/ou ao nível externo na eficiência nos processos dos clientes; (4) honestidade, pois tem nas suas relações com os *stakeholders*, princípios éticos e deontológicos, tendo em conta sempre o cumprimento das normas legais aplicáveis; (5) profissionalismo, pelo que o recrutamento de funcionários é feito de forma rigorosa e criteriosa. Há ainda, a promoção do desenvolvimento das capacidades e competências dos funcionários, por forma a que estes cumpram as normas éticas e técnicas estabelecidas pela empresa; e, (6) espírito de equipa, pois, fomenta e valoriza o trabalho em equipa.

4.2. Análise SWOT da Solus

No sentido de auxiliar a empresa a identificar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tendo por base uma análise interna e externa, foi elaborada uma análise SWOT¹⁵. No âmbito da análise interna, são tratados os elementos chave que auxiliam na diferenciação da empresa em relação aos seus concorrentes, apurando-se os pontos fortes e fracos da empresa. Por outro lado, a análise externa evidência as oportunidades e as ameaças com que a mesma se poderá deparar (Lindon et al., 2011). Relativamente à análise interna, verificou-se serem pontos fortes da organização o facto da Solus possuir tecnologia inovadora, uma vez que construiu um laboratório especializado onde consegue utilizar tecnologia avançada que lhe permite uma prestação de serviços mais eficaz e eficiente. Por outro lado, a empresa tem a capacidade de garantir bons clientes, destacando-se a EDP¹⁶ que detém 400 ativos elétricos. Podemos apontar como pontos fracos: o facto dos investimentos necessários para a realização da atividade, serem bastante elevados, dado que os instrumentos de trabalho são bastante minuciosos e dispendiosos; a falta de rapidez na prestação dos serviços; os problemas de tesouraria (onde os fornecedores recebem muito cedo e os clientes pagam tarde); e, a não existência de um sistema de informação adequado. Relativamente à análise externa, tendo em conta o setor de atividade em que a empresa está inserida, identificou-se uma oportunidade relacionada com a criação de uma oficina especializada. Com mais equipamento será possível complementar o âmbito de serviços chave e assim promover uma melhoria no desempenho e uma maior rapidez na prestação de serviços. Contudo, na ótica do CEO, o mercado em que está inserida a organização padece de alguns desafios, tais como, a elevada concorrência, a falta de mão de obra especializada e os custos elevados de formação de colaboradores especializados na área.

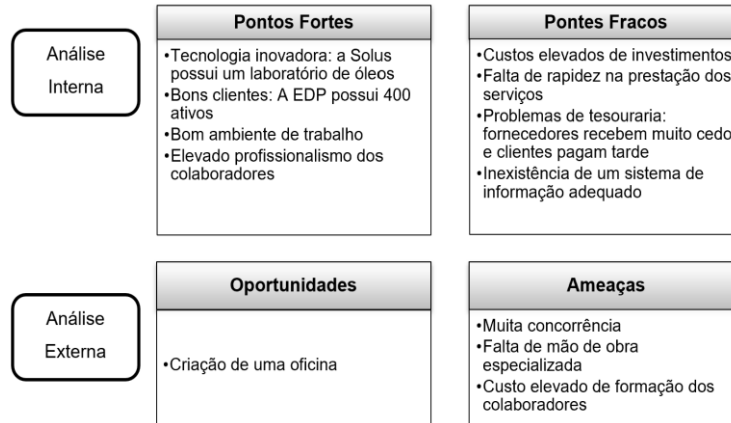
Segundo Boddy (2011) são os fatores críticos de sucesso (FCS) que garantem uma vantagem competitiva face aos restantes competidores do mercado. Os FCS da Solus são a mão de obra especializada e competente, o profissionalismo dos

¹⁵ Termo em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT).

¹⁶ EDP: Eletricidade de Portugal.

funcionários, a tecnologia avançada, a qualidade dos materiais, a notoriedade no setor e o reconhecimento do valor da organização por parte dos clientes.

Figura 1: Análise SWOT da Solus



Fonte: elaboração própria.

4.3. Balanced scorecard da Solus

Para a elaboração do BSC da Solus, foram utilizadas as quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1992). Na perspetiva de Sharma (2009), os pilares da estratégia são os objetivos estratégicos que são definidos com o propósito de cumprir a visão e a estratégia que os gestores definiram. Uma vez que a organização pretende que os objetivos contribuam para a criação de valor, então eles devem ser passados para ações concretas e metas tangíveis (Kaplan & Norton, 1993). Ao existir uma formulação objetiva, por parte dos gestores, dos objetivos estratégicos irá fazer com que estes sejam coerentes com a visão estratégica ao mesmo tempo que vão de encontro aos FCS. Para a criação do modelo do BSC da Solus, foi usada a abordagem *top-down* (cf. Kaplan & Norton, 1993), onde são definidos em primeiro lugar os objetivos que dizem respeito à perspetiva financeira e, seguidamente, para as restantes perspetivas (Tabela 1).

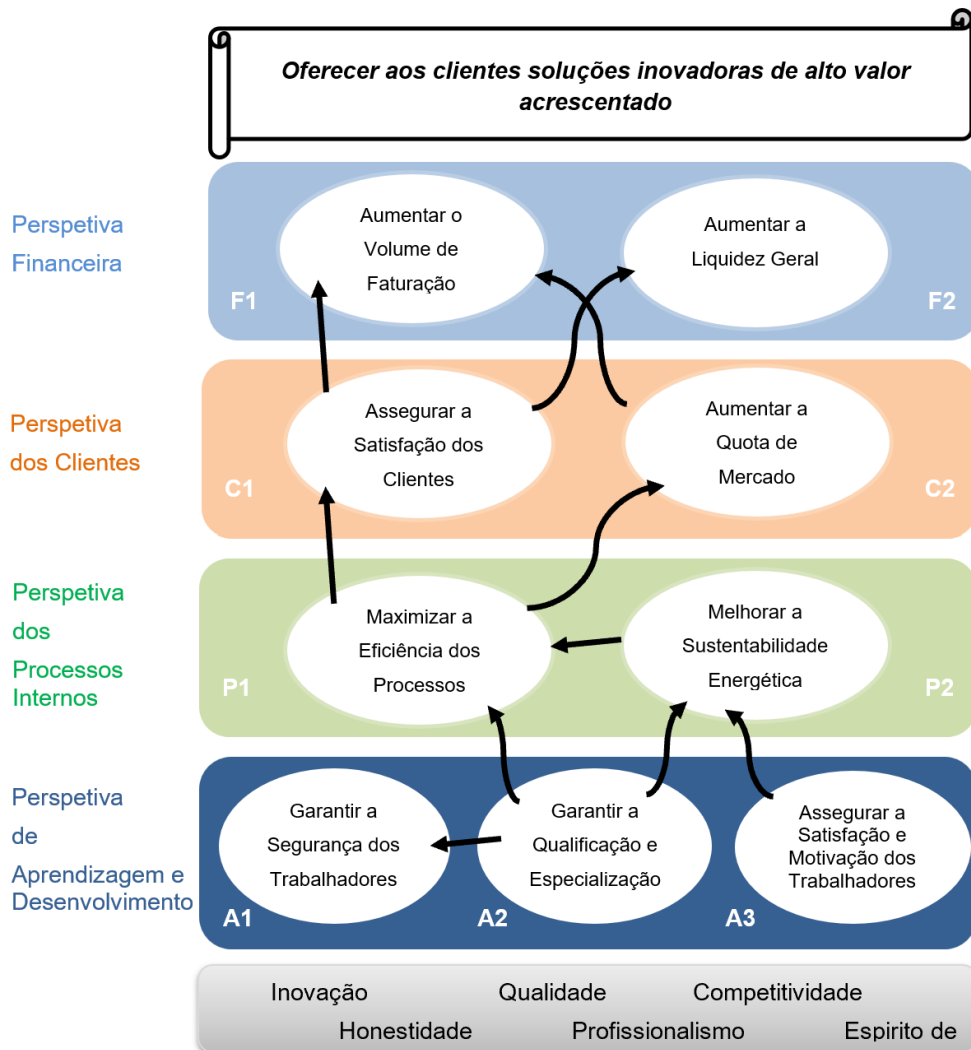
Tabela 1: Objetivos estratégicos da Solus

Perspetivas de Desempenho	Código	Objetivos Estratégicos
Financeira	F1	Aumentar o Volume de Faturação
	F2	Aumentar a Liquidez Geral
Cliente	C1	Assegurar a Satisfação dos Clientes
	C2	Aumentar a Quota de Mercado
Processos Internos	P1	Maximizar a Eficiência dos Processos
	P2	Melhorar a Sustentabilidade Energética
Aprendizagem e Inovação	A1	Garantir a Segurança dos Trabalhadores
	A2	Garantir a Qualificação e Especialização dos Colaboradores
	A3	Assegurar a Satisfação e Motivação dos Trabalhadores

Fonte: elaboração própria.

Para uma criação correta de um BSC é fundamental a criação de um mapa estratégico que agrega as quatro perspetivas bem como os seus objetivos. O mapa estratégico descreve o processo de criação de valor para todos os *stakeholders*, uma vez que apresenta uma série de relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos das quatro perspetivas (ibid).

Figura 2: Mapa estratégico da Solus



Legenda:

Relações de Causa-Efeito →

Fonte: elaboração própria.

Seguidamente procedeu-se à definição dos indicadores de desempenho. Sharma (2009) defende que estas medidas de desempenho auxiliam no processo de tomada de decisão, além de indicarem a performance financeira da empresa. A

quantidade de indicadores definidos deve ter em consideração a dimensão e a estrutura da organização. As PME, face à sua dimensão e pouca complexidade, não devem ter um número elevado de indicadores definidos, de modo a permitir que os gestores se foquem na visão estratégica (Kaplan & Norton, 1993). Em relação à Solus, foram estabelecidos dez indicadores, sendo que cada um deles foi atribuído a um objetivo estratégico (Tabela 2), como se segue:

I1- Total de Faturação, correspondente às prestações de serviços realizadas pela empresa.

I2- Liquidez Geral, para aferir a capacidade da empresa de cumprir com as obrigações de curto, médio e longo prazo.

I3 - Índice Global de Satisfação dos Clientes, com o intuito de medir a percentagem dos serviços realizados dentro do prazo.

I4 - Nº de Reclamações Resolvidas, para aferir a capacidade de resolver qualquer reclamação e/ou problema que exista com as prestações de serviços realizadas.

I5 - Quota de Mercado, para cálculo da fatia de mercado da Solus face às restantes empresas do setor.

I6 - Tempo de Resposta no Laboratório, relativo ao número de dias necessário para a equipa do laboratório realizar cada serviço.

I7 - Melhorar a Sustentabilidade Energética, para avaliar a evolução nesta área cada vez mais sensível e importante para as empresas.

I8 - Número de Acidentes. Este indicador permite aferir se a segurança dos colaboradores está a ser garantida e uma vez que se trata de uma empresa industrial, este é um ponto fulcral para o sucesso da mesma.

I9 - Índice de Participação Formação Especializada, referente ao número de trabalhadores que frequentam acções de formação disponibilizadas pela empresa, para atualização de conhecimentos.

I10 - Índice Global de Satisfação dos Colaboradores, que reflete o estado de espírito dos colaboradores, mostrando se estão satisfeitos com o seu trabalho.

Tabela 2: Indicadores de performance da Solus

Perspetivas de Desempenho	Objetivo Estratégico	Indicador de Performance
Financeira	Aumentar o Volume de Faturação (F1)	Total de Faturação (I1)
	Aumentar a Liquidez Geral (F2)	Liquidez Geral (I2)
Cliente	Assegurar a Satisfação dos Clientes (C1)	Índice Global de Satisfação dos Clientes (I3)
	Aumentar a Quota de Mercado (C2)	Nº de Reclamações Resolvidas (I4) Quota de Mercado (I5)
Processos Internos	Maximizar a Eficiência dos Processos (P1)	Tempo de Resposta no Laboratório (I6)
	Melhorar a Sustentabilidade Energética (P2)	Consumo energético por ano (I7)
Aprendizagem e Inovação	Garantir a Segurança dos Trabalhadores (A1)	Número de Acidentes (I8)
	Garantir a Qualificação e Especialização dos Colaboradores (A2)	Índice de Participação Formação Especializada (I9)
	Assegurar a Satisfação e Motivação dos Trabalhadores (A3)	Índice Global de Satisfação dos Colaboradores (I10)

Fonte: elaboração própria.

Para cada indicador foi definida uma meta, sendo alocado a um departamento que deverá ser responsável pela monitorização desse mesmo indicador com regularidade (Tabela 3).

Tabela 3: Metas estabelecidas da Solus

Perspetivas de Desempenho	Objetivo Estratégico	Indicador de Performance	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodicidade	Departamento Responsável
Financeira	Aumentar o Volume de Faturação (F1)	Total de Faturação (I1)	Somatório das faturas emitidas	3 milhões	Mensal/Anual	Financeiro
	Aumentar a Liquidez Geral (F2)	Liquidez Geral (I2)	$(\text{Ativo corrente} / \text{Passivo corrente}) \times 100$	superior a 110%	Mensal/Anual	Financeiro
Cliente	Assegurar a Satisfação dos Clientes (C1)	Índice Global de Satisfação dos Clientes (I3)	$(\text{N.º de Prestações de Serviços realizadas dentro do prazo} / \text{Nº total de Prestações de Serviços}) \times 100$	100%	Mensal/Anual	Comercial
		Nº de Reclamações Resolvidas (I4)	$\text{Nº de reclamações resolvidas} / \text{Nº total de reclamações}$	0	Mensal/Anual	Comercial
	Aumentar a Quota de Mercado (C2)	Quota de Mercado (I5)	$\text{V.N. da empresa} / \text{V.N. total do setor}$	10%	Anual	Financeiro
Processos Internos	Maximizar a Eficiência dos Processos (P1)	Tempo de Resposta no Laboratório (I6)	N.º de dias por serviço	12	Mensal/Anual	Laboratório
	Melhorar a Sustentabilidade e Energética (P2)	Percentagem de Energia Consumida com Origem em Fontes Renováveis (I7)	$\frac{\text{Quantidade Energia Consumida de Fontes Renováveis}}{\text{Quantidade Total de Energia Consumida}}$	100%	Anual	Qualidade e Ambiente
Aprendizagem e Inovação	Garantir a Segurança dos Trabalhadores (A1)	Número de Acidentes (I8)	Nº de Acidentes	0	Anual	Técnico
	Garantir a Qualificação e Especialização dos Colaboradores (A2)	Índice de Participação Formação Especializada (I9)	$\frac{\text{Número de participantes}}{\text{Número total de trabalhadores}} \times 100$	100%	Anual	Recursos Humanos
	Assegurar a Satisfação e Motivação dos Trabalhadores (A3)	Índice Global de Satisfação dos Colaboradores (I10)	$\frac{\% \text{ de Trabalhadores motivados, através da realização de inquéritos anónimos}}{100}$	100%	Trimestral	Recursos Humanos

Fonte: elaboração própria.

A implementação de iniciativas estratégicas é fundamental constituindo-se como um apoio adicional naquilo que é a concretização dos objetivos que foram definidos (Tabela 4):

IE1 - Criação de um plano de marketing forte onde será possível reforçar a comunicação junto dos clientes e assim ganhar uma maior notoriedade e consequente aumento da quota de mercado.

IE2 - Criação de novas ações de formação especializadas, nomeadamente, sobre evolução de materiais utilizados e métodos de trabalho.

IE3 - Aumentar o investimento em equipamento sofisticado, que permitirá aumentar a qualidade do serviço prestado.

IE4 - Assegurar o cumprimento das normas de segurança do trabalho que são absolutamente fulcrais para a empresa, uma vez que os trabalhadores estão muitas vezes deparados com material perigoso.

IE5 - Elaborar orçamentos financeiros mais rigorosos, de forma a diminuir os custos ao máximo.

IE6 - Renegociar os prazos de pagamentos com os fornecedores e os clientes, melhorando assim a liquidez financeira da organização.

IE7 - Aumentar o número de trabalhadores essencial para assegurar que a empresa continua a crescer.

Tabela 4: Impacto das iniciativas nos objetivos da Solus

Código	Iniciativa Estratégica	Objetivos									Score
		F1	F2	C1	C2	P1	P2	A1	A2	A3	
IE1	Criação de um plano de marketing forte	★	★	★	★	★	★	★	★	★	9
IE2	Criação de ações de formação especializadas					★		★	★	★	4
IE3	Aumentar o investimento em equipamento sofisticado	★	★	★	★	★	★	★		★	8
IE4	Assegurar o cumprimento das normas de segurança do trabalho							★		★	2
IE5	Elaborar orçamentos financeiros mais rigorosos	★	★								2
IE6	Renegociar os prazos de pagamentos com os fornecedores e os clientes		★								1
IE7	Aumentar o número de trabalhadores	★	★						★		3

Legenda:

★ A iniciativa estratégica influencia o objetivo

Fonte: elaboração própria.

A implementação de um BSC na Solus, demonstrou ser uma ferramenta essencial para o planeamento e estabelecimento dos objetivos estratégicos da gestão. O foco exclusivo num horizonte temporal de curto prazo, estava a impedir a organização de crescer e de aproveitar as oportunidades do ambiente de negócios onde se insere, potencializando os seus pontos fortes. Assim, por exemplo, foi identificada a oportunidade de criação de uma oficina especializada, o que permitirá à empresa aumentar a sua quota de mercado. O BSC constitui um guia para o futuro desenvolvimento estratégico e operacional dos negócios (Quesado et al., 2012), no entanto, a sua concepção representou um desafio para a Solus, sendo um processo complexo e dispendioso, em termos dos recursos humanos e financeiros necessários à concepção e implementação do BSC. A Solus não dispõe de um sistema de informação de suporte adequado e apesar do BSC ter sido percecionado pelos elementos da organização como sendo de fácil compreensão e utilização, os recursos humanos da Solus não têm competências e disponibilidade para se dedicar em exclusivo às funções relacionadas com a contabilidade de gestão.

5. Conclusão e Investigação Futura

Tal como refere Cruz (2006), formular uma estratégia é muito mais do que pensar nos pequenos pormenores, mas sim debruçarmo-nos sobre aquilo que realmente é importante e fulcral. O BSC assume-se como um sistema que faz toda a diferença na gestão estratégica e no controlo de gestão das organizações que o implementam eficazmente. Este modelo que é muitas vezes usado no controlo de gestão das organizações permite clarificar a estratégia, evidenciando os objetivos, mas sobretudo tornando-os quantificáveis e mensuráveis através dos indicadores. Isto permite que seja feita uma monitorização, por parte dos gestores, desses indicadores de modo a calcularem possíveis desvios e consequentemente auxiliar na tomada de decisões com vista à retificação desses mesmos desvios. Por outro lado, todos os colaboradores compreendem a estratégia e qual a sua função e sentem-se úteis porque vêem os efeitos concretos do seu trabalho nos resultados e desempenho da empresa.

No que diz respeito a contributos, este estudo permite perceber que a concepção de um modelo do BSC para uma PME, como a Solus, constitui uma mais valia e apesar de não ser uma empresa de grandes dimensões é evidente que o BSC é fulcral para a formulação e implementação estratégica. A concepção do BSC demonstrou ser uma ferramenta de fácil compreensão, não se limitando à perspectiva financeira e promovendo a sua utilização nas restantes áreas chave da organização (processos internos e aprendizagem e crescimento), precisamente as áreas onde as PME são particularmente ineficientes (cf. Quesado et al., 2012). Este processo não foi isento de desafios, associados sobretudo aos recursos humanos e financeiros necessários para a operacionalização desta ferramenta de gestão.

Apesar da vasta literatura existente sobre BSC, poucos têm sido os estudos que avaliam a adequabilidade e utilidade desta ferramenta no contexto das PME. No que diz respeito à literatura existente sobre as PME portuguesas e a sua relação com o BSC, esta é igualmente escassa, o que torna difícil avaliar quais têm sido os benefícios e as dificuldades associados à implementação deste modelo em PME, neste contexto específico. Os poucos estudos existentes apresentam resultados inconsistentes, pelo que este estudo pretende contribuir para aumentar o conhecimento nesta área. Os resultados apresentados deverão ser comparados com estudos semelhantes em empresas de outras áreas de actividade, por forma a melhor avaliar a adequabilidade e utilidade do BSC no contexto das PME. Este trabalho limitou-se à fase de concepção do BSC, contudo, futuros trabalhos poderão explorar quais os fundamentos para a adoção e difusão do BSC nas PME. Outra área de pesquisa possível, é a análise e acompanhamento de processos de implementação e utilização de BSC em PME, por forma a validar quais os impactos reais no desempenho destas organizações.

Referências Bibliográficas

- Almazán J., Méndez, A., & Lee, H. S. (2014). Balanced scorecard (BSC). Una herramienta innovativa para las PYMES mexicanas? *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 8(15), 85-110.
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Balanced scorecard implementation in SMEs: Reflection on literature and practice. In *SME Conference, Copenhagen*.

- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.183.8335&rep=rep1&type=pdf>
- Argüello-Solano, E., & Quesada-López, C. (2015). Balanced scorecard implementation in small companies: A literature review. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79-120.
- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), 1-20.
- Baard, V.C., & Dumay, J. (2020). Interventionist Research in Accounting: Reflections on the Good, the Bad and the Ugly. *Accounting & Finance* [Special Issue]. <https://doi.org/10.1111/acfi.12409>.
- Baard, V. (2010). A critical review of interventionist research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 7(1). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/11766091011034262/full/html>.
- Banker, R.D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and cases*. Pearson Education.
- Boddy, D. (2011). *Management: An Introduction*. Financial Times Prentice Hall.
- Cruz, C.P. (2006). Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial. *Vida Económica*.
- Darras-Barquissau, N., Barquissau, É., & Errami, Y. (2018). *Processus d'adoption et d'appropriation du balanced scorecard dans un PME familiale: Une étude de cas longitudinale* - IDEAS Working Paper Series from RePEc.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
- Drury, C. (2021). *Management and Cost Accounting*. (11.^a ed.). South-Western/ Cengage Learning.
- Fernandes, K., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5), 623-634.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2008). *Administração Estratégica*. Boston: Thomson Learning.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17.
- Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A., & Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 842-857.
- Jordan, H., das Neves, J.C., & Rodrigues, J.A. (2021). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora.
- Kaplan, R.S., & Johnson, H.T. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 70(1), 134-147.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 2-18.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., & Barrows Jr., E.A. (2008). Developing the strategy: Vision, value gaps, and analysis. In *Balanced Scorecard Report*. Harvard Business School Publishing.
- Lima, S., Albuquerque, J., Forte, S., & Maia, H. (2017). Proposing a strategic capability index for micro and small enterprises. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 91-109.
- Linder, C. (2019). Customer orientation and operations: The role of manufacturing capabilities in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 105-117.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Madsen, D.Ø. (2015). The balanced scorecard in the context of SMEs: A literature review. *Review of Business Research*, 15(3), 75-86.
- Miles, M.B., Huberman, A.H., & Saldaña J. (2019). *Qualitative Data Analysis*. Sage.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Oriot, F., & Evelyne, M. (2012). Le balanced scorecard au filtre d'une PME française. *Revue Française de Gestion*, 6(225) 27-43.
- Quesado, P., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: Evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, 199-222.
- Quesado, P., Aibar, B., & Lima, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en pequeñas y medianas empresas portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4), 90-128.
- Ryan, B., Scapens, R.W., & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. (2.^a ed.). Thomson.
- Rodrigues, A., Correia, E., Fantasia, M., & Nunes, R. (2000). Práticas Actuais de Contabilidade de Gestão nas Empresas Portuguesas. In *VII Jornadas AECA*, 22-24 november, Valencia, Spain.
- Russo, J., & Martins, A. (2005). A aplicabilidade do Balanced Scorecard nas PME: O caso da indústria transformadora de matérias plásticas do centro litoral de Portugal. *Jornal de Contabilidade*, 344, 401-418.
- Scapens, R.W. (2004). Doing Case study research. In Humphrey, C. & Lee, B. (Eds.), *The Real-Life Guide to Accounting Research: A Behind-the-scenes View of Using Qualitative Research Methods*, 257-279. Elsevier Ltd.
- Sharma, A. (2009). Implementing balanced scorecard for performance measurement. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 6(1), 7-16.
- Van den Berg, A., & Struwig, M. (2017). Guidelines for researchers using an adapted consensual qualitative research approach in management research. *EJBRM-Electronic Journal of Business Research Methods*, 15(2). <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1361>.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Research Design and Methods*. Sage.