

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Economia

**GESTÃO DE DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL**

**A relação entre o Balanced Scorecard e  
o Orçamento: Estudo de um caso**

Nuno Miguel M.R. Moita da Costa

Dissertação de Mestrado em Gestão  
Especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional

Coimbra  
2008

Esta dissertação é de autoria de Nuno Miguel Martins Rondão Moita da Costa e tem como título **“GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL – A relação entre o Balanced Scorecard e o Orçamento: Estudo de um caso.**

Foi apresentada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, com especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional, em Dezembro 2008.

---

Professor Doutor António Martins  
(Orientador do Mestrando)

---

Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho  
(Orientador do Mestrando)

## DEDICO

Ao meu filho, Tiago Nuno, e à Rosa

Aos meus pais, por todo o apoio que me têm dado

A todos os que me apoiaram neste estudo

Aos meus grandes amigos.

## AGRADECIMENTOS

Apesar da presente dissertação de mestrado só ter sido possível com o apoio de muitas pessoas, há algumas a quem não posso deixar de estar grato.

Aos Professores Doutores António Martins e Arnaldo Coelho, meus orientadores nesta dissertação, pelo apoio, sugestões dadas e correcções sugeridas.

Ao meu pai, Belmiro Moita, pela colaboração prestada nos assuntos contabilísticos, e à Rosa, minha mulher, pelo incentivo para concretizar este estudo.

Por último, mas não os últimos, um reconhecimento muito especial à Dra. Conceição Costa e ao António Pato.

## RESUMO

Embora seja um dos instrumentos de gestão de desempenho mais utilizado nas organizações económicas, o Orçamento perde uma boa parte da sua eficácia, devido, entre outras, às limitações seguintes: assenta na extrapolação de dados do passado; não permite uma correcta análise das causas dos desvios; falha na ligação à estratégia e presta essencialmente informações financeiras.

Por isso, e tendo também presente os novos paradigmas de gestão, quer no sector privado, quer no sector público, foi com naturalidade que, nos finais do século XX, começaram a surgir novos instrumentos de avaliação de desempenho e de gestão estratégica. De entre esses instrumentos, assumiu rápida relevância, como se refere ao longo deste estudo, o Balanced Scorecard, que evoluiu rapidamente de um instrumento de gestão de desempenho para um sistema de gestão estratégica.

Evolução, essa que foi confirmada pela rápida aplicação que teve nas organizações, primeiro nas privadas e depois nas públicas, que passaram a focalizar a sua gestão na estratégia.

Assim, ao tornar-se o principal instrumento de gestão estratégica, o Balanced Scorecard, apesar de algumas críticas que lhe são feitas, permite gerir o desempenho segundo quatro perspectivas (financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento). Usa, ainda, indicadores financeiros e não financeiros ligados por relações de causa-efeito, porque uns reflectem os resultados e outros são os indutores desses resultados. Por outro lado, o Balanced Scorecard torna-se também num precioso instrumento de apoio à elaboração do Orçamento, ao permitir debelar as suas limitações e torná-lo num eficaz instrumento de gestão de desempenho.

Esta ligação entre o Balanced Scorecard e o Orçamento constitui o cerne deste trabalho e é analisada no estudo de caso, onde se mostra que a elaboração do Orçamento Económico (proveitos e custos predeterminados) da empresa “Beta” S.A. está vinculada à estratégia, pelo que os proveitos e custos nele reflectidos estão ligados aos objectivos estratégicos, às metas e iniciativas estabelecidas no Balanced Scorecard e não apresentados como mera extrapolação dos dados passados. Ou seja, elaborado deste modo, o Orçamento fundamenta-se no que vai acontecer no futuro e não no que se passou, o que elimina muitas das suas limitações.

Alcança-se, deste modo, um nível de integração entre os dois instrumentos que em muito pode contribuir para a melhoria da gestão de desempenho organizacional.

## ABSTRACT

Although it is one of the most useful instruments of management of performance in economic organizations, the Budget loses a great part of its efficacy due, among others, to the following limitations: it lays in the extrapolation of principles of the past; it doesn't allow a correct analyses of causes of variances; it fails in the connection to strategy and it gives essentially financial information.

So, and aiming at the new paradigm of management, either in the private sector, or in the public sector, it was natural that in the final of the 20<sup>th</sup> century new instruments of evaluation and strategic management appeared.

Among these instruments, the Balanced Scorecard, took on a quick importance, as it is referred in this study, and it developed quickly from a instrument of management of performance to a system of strategic management.

That development was confirmed by a quick applications it had in organizations, first in private and then in public ones, which began to focalize their management in strategy.

So, becoming the principal instrument of strategic management, the Balanced Scorecard, although some criticisms, allows to manage the performance, according four perspectives (financial, of costumers, of internal process and learning and growth). It still uses financial and non financial indicators connected by relations of cause-effect, because some of them reflect the result and the others are the inductors of those results. By other hand, the Balanced Scorecard becomes, also, a precious instrument of support in the making of the Budget, allowing to check its limitations and turning it into a powerful instrument of management of performance.

This connection between the Balanced Scorecard and the Budget establishes the most important part of this work and it is analysed in the case study, where it is shown that the making of the Budget (revenues and predetermined costs) of enterprise "Beta" S.A. is bounded to the strategy, for that very reason that the revenues and costs reflected in it are bounded to the strategic purposes, to the goals and initiatives fixed in the Balanced Scorecard and they are not presented as a pure extrapolation of the data of the past. In other words, made like that, the Budget lays on what is going to happen in the future and not in what has already happened, which eliminates many of its limitations.

It is reached, this way, a level of integration between both instruments, which can contribute a lot for the improvement of management organizational performance.

# ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE QUADROS	9
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO E REVISÃO DA LITERATURA	
<b>1.1. Introdução</b>	13
<b>1.2. Análise de alguns conceitos</b>	
1.2.1. A Visão e a Estratégia	13
1.2.2. Da estratégia ao controlo de gestão	15
1.2.3. O controlo, o planeamento e o orçamento	16
<b>1.3. O Orçamento e avaliação de desempenho</b>	
1.3.1. Conceito de orçamento	17
1.3.2. Objectivos da elaboração de Orçamentos	18
1.3.3. Processo tradicional de elaboração do Orçamento anual numa empresa	19
1.3.4. As insuficiências do orçamento inicial	23
1.3.4.1. Introdução	23
1.3.4.2. Estudo de um caso concreto	23
1.3.4.3. Cálculo dos desvios orçamentais (óptica económica)	27
1.3.4.3.1. Princípios gerais de cálculo de desvios	27
1.3.4.3.2. Decomposição dos desvios de custos dos recursos variáveis	31
1.3.5. Análise e limitações dos desvios orçamentais	36
1.3.5.1. Análise dos desvios orçamentais	36
1.3.5.2. As limitações dos desvios orçamentais	36
1.3.6. Conclusão	37
<b>1.4. Das limitações do Orçamento ao Balanced ScoreCard</b>	
1.4.1. Introdução	38
1.4.2. O Balanced Scorecard – a sua evolução	40
1.4.2.1. O BSC como um sistema de avaliação de desempenho	40
1.4.2.2. O BSC como sistema de gestão estratégica	41
1.4.2.3 O BSC nas organizações sem fins lucrativos	44
1.4.3. Conclusão	47
<b>1.5. A importância dos temas estratégicos no desenvolvimento de objectivos de cada perspectiva do BSC</b>	

1.5.1. Introdução	47
1.5.2. Os temas estratégicos	48
1.5.3. Objectivos e indicadores das perspectivas do BSC	49
1.5.3.1. Perspectiva financeira	49
1.5.3.2. Perspectiva de clientes	52
1.5.3.3. Perspectiva dos processos internos	56
1.5.3.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento	62
<b>1.6. As relações de causa-efeito entre os objectivos: O Mapa Estratégico</b>	
1.6.1. Enquadramento	64
1.6.2. Exemplos de Mapas Estratégicos genéricos	64
1.6.2.1. Entidades com fins lucrativos	64
1.6.2.2. Entidades sem fins lucrativos	66
<b>1.7. Críticas ao Balanced Scorecard</b>	70
<b>1.8. Conclusão</b>	71
CAPÍTULO II – METODOLOGIA SEGUIDA: Estudo de Caso	
<b>2.1. Apresentação da metodologia seguida</b>	73
<b>2.2. Aplicabilidade da metodologia ao caso da empresa “Beta” S.A.</b>	78
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: Sociedade “Beta” S.A.	
<b>3.1. Apresentação da empresa “Beta” S.A.</b>	80
<b>3.2. A implementação do BSC na empresa “Beta”S.A.</b>	
3.2.1. Enquadramento	81
3.2.2. Os objectivos estratégicos e o Mapa Estratégico	81
3.2.3. Dos objectivos estratégicos da empresa “Beta”S.A. aos indicadores	83
3.2.4. Fixar metas e identificar iniciativas estratégicas	84
3.2.4.1. Introdução	84
3.2.4.2. Estabelecimento de metas	85
3.2.4.3. Especificar as iniciativas estratégicas	85
3.2.5. A ligação das iniciativas ao Orçamento	88
<b>3.3. Avaliação do desempenho na empresa “Beta”S.A.. Ligação entre os indicadores financeiros e não financeiros</b>	90
<b>3.4. Análise dos resultados</b>	97
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES FINAIS	99
BIBLIOGRAFIA	102

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Processo de controlo orçamental .....	17
<b>Figura 2</b> - Processo de elaboração de orçamentos .....	22
<b>Figura 3</b> - A problemática geral de desempenho .....	26
<b>Figura 4</b> - Esquema de síntese dos desvios calculados .....	35
<b>Figura 5</b> - O Balanced Scorecard ligando indicadores de desempenho .....	41
<b>Figura 6</b> - Tradução da Visão e da Estratégia: quatro perspectivas .....	42
<b>Figura 7</b> - O modelo de Balanced Scorecard para organizações sem fins lucrativos.	45
<b>Figura 8</b> - O Balanced Scorecard adaptado a Serviços Públicos de Saúde .....	46
<b>Figura 9</b> - Ligação entre processos internos e comunidade .....	60
<b>Figura 10</b> - Mapa Estratégico genérico numa entidade com fins lucrativos .....	65
<b>Figura 11</b> - Mapa Estratégico genérico num serviço público .....	67
<b>Figura 12</b> - Mapa Estratégico Genérico de um Hospital Público .....	68
<b>Figura 13</b> - Mapa Estratégico simplificado e global de uma Câmara Municipal .....	69
<b>Figura 14</b> - Mapa Estratégico global da empresa “Beta”S.A. para uma proposta de valor: o mais baixo custo .....	82
<b>Figura 15</b> - Processo simplificado de alinhamento organizacional .....	88

# ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Demonstração de Resultados Previsional (Orçamento inicial) .....	24
<b>Quadro 2</b> - Demonstração de Resultados Reais .....	25
<b>Quadro 3</b> - Objectivos e Indicadores genéricos da Perspectiva Financeira .....	51
<b>Quadro 4</b> - Objectivos e Indicadores da Perspectiva Clientes para uma proposta de baixo custo total .....	54
<b>Quadro 5</b> - Objectivos e Indicadores da Perspectiva de Clientes para uma proposta de liderança de produto.....	55
<b>Quadro 6</b> - Objectivos e Indicadores da Perspectiva de Clientes para uma proposta de intimidade com os clientes .....	55
<b>Quadro 7</b> - Objectivos e Indicadores da Perspectiva de Processos Internos para o tema processos operacionais .....	58
<b>Quadro 8</b> - Objectivos e indicadores da Perspectiva de Processos Internos para o tema gestão de clientes .....	59
<b>Quadro 9</b> - Objectivos e indicadores da Perspectiva de Processos Internos para o tema Inovação .....	60
<b>Quadro 10</b> - Objectivos e indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento .....	63
<b>Quadro 11</b> - Indicadores associados aos objectivos estratégicos do Mapa Estratégico da empresa “Beta”S.A. ....	84
<b>Quadro 12</b> - Metas para cada indicador da empresa “Beta”S.A. ....	85
<b>Quadro 13</b> - Iniciativas da empresa “Beta”S.A. associadas a objectivos e metas .....	86
<b>Quadro 14</b> - O Balanced Scorecard global da empresa “Beta”S.A. para uma estratégia de baixo custo .....	87
<b>Quadro 15</b> - Orçamento estratégico da empresa “Beta”S.A. ....	89
<b>Quadro 16</b> - Orçamento económico da empresa “Beta”S.A. para o período N .....	90
<b>Quadro 17</b> - Demonstração de Resultados da empresa “Beta”S.A., para o período N ....	91

## INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho organizacional – tema sempre presente em qualquer tipo de organização – é, entre outras, uma das tarefas fundamentais de qualquer gestor. Todavia, para gerir é necessário desenvolver modelos que, numa sequência lógica de actividades, permitam:

- medir, acompanhar e controlar os factores críticos de sucesso;
- avaliar e melhorar o desempenho;
- alinhar pessoas e processos para melhor decidir e melhor orientar a organização no percurso certo.

Como se sabe, os instrumentos de gestão de desempenho que têm sido mais utilizados são o Tableau de Bord, o Key Performance Indicators<sup>1</sup> e o Orçamento, cuja elaboração, numa óptica de gerência ou de caixa, é obrigatória no Sector Público Administrativo. Obrigatoriedade que não existe no sector privado e onde os orçamentos são elaborados, quer na óptica de caixa, quer na óptica económica. Isto permite não só a análise dos aspectos financeiros, mas também, através do cálculo e análise dos desvios, a avaliação dos indicadores relacionados com os princípios da economia, da eficácia e da eficiência.

Porém, as referidas informações – mesmo quando o Orçamento é a tradução monetária dos planos de acção (ou das grandes opções do plano no que respeita ao Orçamento do Estado) – são manifestamente insuficientes para uma gestão integrada do desempenho. Elas assentam, por norma, em indicadores financeiros – apesar da evolução de algumas medidas, como o EVA – e relacionam-se, basicamente, com objectivos operacionais (lucro, vendas, margens, cash-flow, etc.), em detrimento de objectivos estratégicos. Ora são estes os indutores dos resultados financeiros a prazo, como, por exemplo, a satisfação dos colaboradores, a qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes e a utilização da capacidade disponível ( Kaplan e Norton, 1996 a: 24).

Assim, por o processo estratégico e o processo orçamental serem, na maioria das organizações, processos separados, por a afectação dos recursos não estar ligada à estratégia e por ser um documento elaborado com base na extrapolação de dados passados, o Orçamento deixou de ser, há alguns anos, a única e principal ferramenta de gestão de desempenho organizacional.

---

<sup>1</sup> Por não serem objecto de estudo, não vamos tecer quaisquer considerações sobre o Tableau de Bord e o Key Performance Indicators.

Em consequência do exposto, foi com naturalidade que, nos finais do século XX, surgiu um novo instrumento de gestão de desempenho: o Balanced Scorecard (BSC). Ele permite, seja nas entidades com fins lucrativos, seja nas entidades públicas, não só medir e avaliar o desempenho, mas também implementar a estratégia e alinhar com ela as pessoas, os processos e as infra-estruturas. Todavia, para implementar o BSC as organizações são forçadas a integrar o planeamento estratégico com o processo orçamental, pelo que devem assegurar-se de que os seus orçamentos sustentam as suas estratégias (Sousa e Rodrigues, 2002 : 141). Por isso, o objectivo central desta dissertação é mostrar, através de um estudo de caso, que o orçamento pode continuar a ser, na óptica financeira, um eficaz instrumento de afectação de recursos e de gestão de desempenho organizacional quando se vincula aos objectivos estratégicos, metas e iniciativas estabelecidas no Balanced Scorecard (BSC). Ou seja, o que se propõe nesta tese é uma visão não separada e alternativa, mas sim integrada e complementar, entre o BSC e o Orçamento, no pressuposto – que o estudo de caso mostrará – de que podem conseguir-se modelos mais completos de gestão de desempenho.

Estabelecido o objectivo deste estudo, há então necessidade de analisar e ordenar, através de um processo interactivo, os elementos que consideramos essenciais para o atingir. De entre esses elementos, não podemos deixar de precisar e analisar alguns conceitos, cuja análise permite fundamentar o método de crítica às limitações do Orçamento, melhor justificar a necessidade do BSC e melhor potenciar o estabelecimento de relações de causa-efeito entre rendibilidade, satisfação dos clientes/cidadãos, qualidade dos produtos, conhecimentos e motivação de pessoas.

Pelo que foi referido, este trabalho será desenvolvido de acordo com a estrutura seguinte:

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO E REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, que será desenvolvido em seis partes (subcapítulos), dar-se-á relevância aos conceitos e análises que suportam o orçamento, bem como à evolução e caracterização do BSC, seja em entidades com fins lucrativos, seja noutras :

- Análise de alguns conceitos;
- O orçamento e a avaliação de desempenho organizacional;
- Das limitações do Orçamento ao BSC;
- A importância dos temas estratégicos no desenvolvimento de objectivos e indicadores de cada perspectiva do BSC;
- As relações de causa - efeito entre os objectivos: o Mapa Estratégico;
- Críticas ao BSC.

## CAPÍTULO II – METODOLOGIA SEGUIDA: Estudo de caso

Este é um capítulo onde se desenvolve e justifica a metodologia adoptada para este trabalho, bem como as razões para a sua aplicabilidade ao caso analisado.

## CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se um estudo de caso que descreve as melhores práticas a seguir pela empresa “Beta” S.A. para ligar a estratégia, através do BSC, ao Orçamento.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões do trabalho realizado, numa perspectiva de mostrar se os objectivos definidos inicialmente foram atingidos.

# CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO E REVISÃO DA LITERATURA

## **1.1. Introdução**

Apesar de as organizações se caracterizarem por factores muito específicos – umas são públicas e outras privadas, umas têm fins lucrativos e outras não, umas produzem bens e outras prestam serviços -, existe, em todas, a necessidade de definir objectivos e de estabelecer, através de indicadores de desempenho, metas quantificáveis. Indicadores que permitam não só medir os resultados alcançados, quer em unidades monetárias quer em unidades físicas, mas também controlar e avaliar o desempenho de qualquer organização, ou seja, gerir o desempenho<sup>2</sup>. Mas, ao falar-se em controlo e avaliação de desempenho, tem-se como referências obrigatórias o Controlo Orçamental e o Balanced ScoreCard. Todavia, para haver controlo orçamental é necessário definir objectivos, estabelecer planos de acção e elaborar orçamentos.

Quanto ao Balanced Scorecard, que traduz a visão e a estratégia das organizações em objectivos e metas de desempenho, a sua elaboração baseia-se não só em indicadores financeiros (como é normalmente o caso do Orçamento), mas também em indicadores baseados noutras perspectivas: dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Assim, ao falar-se em Visão, Estratégia, Controlo, Orçamento e Balanced Scorecard, temos que analisar tais conceitos.

## **1.2. Análise de alguns conceitos**

### **1.2.1. A Visão e a Estratégia**

Para melhorar a rendibilidade e assegurar a sua posição no mercado, uma organização deve não só calcular e controlar custos, mas também saber o que tem de ser feito para criar valor para os seus clientes actuais e futuros. Conhecer as necessidades dos clientes e como satisfazê-las, é uma missão que deve ser constantemente assumida pelas organizações.

No entanto, na economia actual e num mundo dominado pela informação, pelo conhecimento e pela evolução tecnológica, a mudança é constante, pelo que as necessidades dos clientes evoluem rapidamente. Portanto, inovar e gerir a mudança devem tornar-se numa prática contínua, o que obriga cada responsável a interrogar-se,

---

<sup>2</sup> De acordo com Pinto (2007 : 29) o processo de gestão de desempenho(performance) tem a seguinte sequência lógica: Medição Performance → Reporte Performance → Gestão/Controlo Performance → Melhorar Performance

frequentemente, a partir da realidade actual, sobre qual deverá ser a visão que se deseja para o futuro. A este respeito, Cruz (2005 : 44), escreve:

“A Visão descreve a realidade futura desejada para onde queremos convergir. Ora, entre essa realidade e a situação actual existe uma lacuna que tem de ser preenchida, que tem de ser ultrapassada. A estratégia representa o caminho escolhido para realizar essa viagem, representa uma opção, uma escolha, uma hipótese, uma teoria sobre como ter sucesso, sobre como concretizar a Visão”.

Em síntese, a estratégia deve detectar as mudanças (às vezes invisíveis, mas reais) que estão a surgir e preparar a organização para elas. Só assim a estratégia pode, de modo sustentado, criar valor para os accionistas e para os clientes, permitir inovações constantes e melhorar o posicionamento da organização na cadeia de valor do negócio. Porém, para atingir tais objectivos, a estratégia deve ser traduzida em termos operacionais e deve ser alinhada com as pessoas, processos e infra-estruturas.

De acordo com Porter (1996 : 61-78), as estratégias genéricas que as organizações podem utilizar para desenvolver vantagens competitivas (de uma organização ou de um negócio) são a de diferenciação de produtos, a de liderança pelo custo e a de foco num segmento ou nicho de mercado, através da adopção de uma estratégia de baixo custo ou de diferenciação.

A primeira refere-se aos bens ou serviços que são entendidos pelos clientes como superiores e únicos em relação aos oferecidos pelos concorrentes (pagando, por isso, preços mais elevados), em virtude de múltiplas características. É o caso, por exemplo, de qualidades particulares do design, do modo como é feita a sua distribuição ou, em relação a serviços, a reputação de quem os presta. É evidente que nesta estratégia a boa engenharia do produto, a capacidade de marketing e a excelência de I&D são competências fundamentais.

A segunda, liderança pelo custo total, consiste em conseguir, através da melhoria da eficiência e eliminando desperdícios, obter custos mais baixos que os concorrentes, para bens ou serviços semelhantes. Nesta estratégia, são fundamentais a boa capacidade de engenharia de processos e canais de distribuição de baixo custo, e, muitas vezes, o “downsizing”, o “delaying” (eliminação de camadas hierárquicas) e o “spin off” (venda de negócios que não são estratégicos).

Quanto à estratégia de foco, as organizações concentram os seus recursos na satisfação das necessidades específicas de segmentos ou nichos de mercado.

### **1.2.2. Da Estratégia ao controlo de gestão**

Para formular e pôr em acção uma estratégia (que é o ponto central de qualquer sistema de gestão, mas que não garante por si só que sejam obtidos os resultados desejados e que é irrelevante quando leva demasiado tempo a formular e a executar) há, depois de estabelecer a proposta de valor a oferecer aos clientes, que definir – tendo em atenção os factores críticos de sucesso<sup>3</sup> - os objectivos estratégicos (aumentar o lucro operacional; reduzir os prazos de entrega; formação dos empregados; aumento da quota de mercado; reduzir custos; eliminar actividades; fidelizar clientes; cumprir regras de qualidade, são alguns exemplos), que devem ser ambiciosos, exequíveis e realistas, bem como associar a cada um deles pelo menos um indicador de desempenho<sup>4</sup>.

Indicadores que devem, por um lado, estar relacionados com os clientes, com o desempenho financeiro, com os processos internos e com a aprendizagem e crescimento. Por outro lado, devem ser quantificáveis – definindo-se metas a atingir – e, como instrumentos de avaliação de desempenho, capazes de revelar como se está a progredir na intenção estratégica, bem como identificar e explicar eventuais desvios face aos objectivos definidos.

Há, no entanto, que não dissociar a estratégia das acções e das tarefas de curto prazo, porque estas devem contribuir para que as orientações estratégicas e os objectivos sejam atingidos. Para que tal aconteça, é necessário implementar um processo de controlo que guie as acções e actividades e que assegure o acompanhamento (diário, semanal, mensal) dos desempenhos a curto prazo. Ou seja, tem que existir um correcto alinhamento interno entre os objectivos estratégicos, os processos para os atingir e o controlo de gestão.

Assim, o controlo de gestão deve estar cada vez mais próximo do conjunto de actividades ao longo da cadeia de valor e tornar-se o instrumento fundamental de apoio à avaliação das escolhas estratégicas, através de indicadores financeiros e não financeiros estabelecidos ao nível das actividades, processos e centros de responsabilidade.

---

<sup>3</sup> “Chamam-se factores críticos de sucesso às tarefas ou variáveis que são muito importantes para o bom desempenho em determinado segmento de mercado. São exemplos: a qualidade e rapidez do serviço oferecido; a fiabilidade do produto; a qualidade do serviço pós-vendas, etc. (Vasconcellos e Sá, 1996 : 70).

<sup>4</sup> Desempenho, do inglês Performance, é todo o processo decorrente de uma acção, a fim de obter um resultado. Refira-se que não é um conceito único nem absoluto, visto que pressupõe uma comparação e avaliação. Aliás, a escolha do referencial de comparação (benchmarks, padrões, etc.) é uma decisão estratégica

### 1.2.3. O Controlo, o Planeamento e o Orçamento

De acordo com Jordan *et al.* (2005), definir objectivos, fixar metas, estabelecer planos de acção e acompanhar e avaliar o desempenho são, conjuntamente com o orçamento, a essência de qualquer sistema de controlo.

O que deve, no entanto, entender-se por Controlo? Segundo Franco (1998), a palavra controlo, na sua evolução semântica, terá entrado na nossa língua através da palavra francesa “contre-rôle”. Para Gameiro (1999), a palavra controlo provém do latim “contrarotulus”, passando daí para o francês e outras línguas. Termo que pretendia que a actividade da entidade controlada deveria ser sempre num segundo livro, cujos registos podem ser confrontados com os registos originários do primeiro livro.

Deixando as questões etimológicas e semânticas, vamos, numa óptica de gestão, analisar duas definições de controlo, com a certeza de que a noção de controlo não tem aceção única, devido às várias abordagens teóricas que se podem associar ao controlo organizacional.

Uma, a primeira, no sentido restrito de fiscalização ou de verificação – o chamado controlo-verificação, controlo operacional ou controlo ex-post<sup>5</sup>. Outra, a segunda, numa perspectiva de antecipar e influenciar (domínio, participação) uma situação: o designado controlo – acção ou controlo estratégico.

Assim, quanto à primeira perspectiva, pode definir-se controlo como o conjunto de acções e procedimentos que permite comparar os resultados obtidos com o padrão adoptado, avaliando as respectivas causas e as consequências. É evidente que o padrão adoptado pode ser fixado por lei – é o que acontece, por exemplo, com a actividade administrativa do governo e de uma autarquia – ou em função de outros padrões predeterminado (tempos, quantidades, objectivos) de desempenho.

No que respeita à segunda perspectiva, com o sentido de influenciar, participar e dominar, considera-se a definição de controlo seguinte: conjunto de instrumentos que encoraja os executivos e outros responsáveis da organização a atingirem, de modo eficaz e eficiente, os objectivos estratégicos e as metas definidas, bem como a tomarem decisões, em tempo oportuno, quer para antecipar desvios, quer para corrigi-los (Jordan *et al.*, 2005).

Ao analisar-se esta definição, verifica-se que sem objectivos estratégicos, ou sem planeamento, não há controlo. Ou seja, o controlo e o planeamento constituem, portanto, dois processos conectivos e integrados, cada um dos quais apenas tem sentido em relação

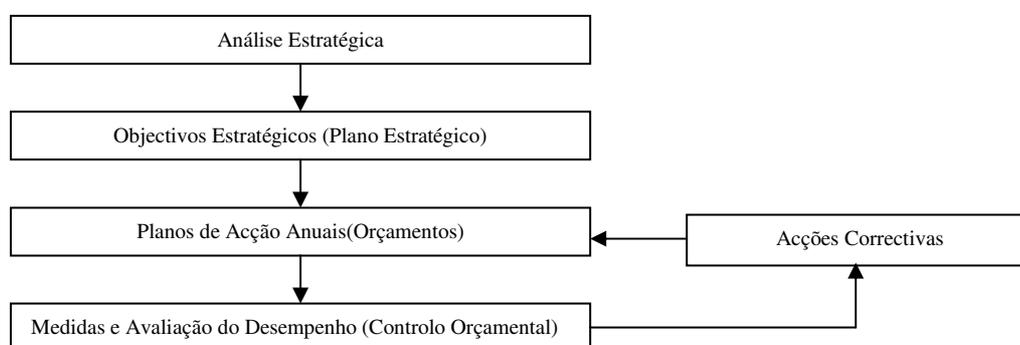
---

<sup>5</sup> Controlo que é particularmente importante e útil no processo de avaliação de desempenho individual e na atribuição de incentivos, quando, através de indicadores de desempenho, os colaboradores compreendem qual é a sua missão.

com o outro (Navaza, 2008 : 22). Mas planear exige a elaboração de programas de acção, onde se analisam as actividades e os processos criadores de atributos do produto e se escolhem, ao nível dos vários centros de responsabilidade, os indicadores de desempenho e suas metas. A partir destes planos de acção, coerentes com os objectivos estratégicos, elaboram-se os orçamentos, por norma, anuais. Ou seja, os objectivos devem ser alcançados num quadro financeiro específico.

Elaborar os orçamentos nesta perspectiva<sup>6</sup> (os orçamentos anuais subordinam-se aos planos de longo prazo, embora numa óptica financeira) permite, em determinado momento, não só comparar, por centros de responsabilidade ou por processos, o desempenho estabelecido com o desempenho actual, bem como avaliá-lo (verificar se melhorou ou piorou) e tomar medidas correctivas, de acordo com o esquema convencional abaixo (fig1):

**Figura 1**– Processo de Controlo Orçamental



Adaptado de Jordan *et al* (2005 : 33)

### **1.3. O Orçamento e a avaliação de desempenho**

#### **1.3.1. Conceito de Orçamento**

A noção de orçamento, hoje largamente divulgada, surgiu no seio da Administração Pública, antes de ser aplicada nas organizações com ou sem fins lucrativos.

De acordo com Franco (1998), no Sector Público Administrativo o orçamento, elaborado numa óptica de gerência ou de caixa e de acordo com as regras e princípios da lei de Enquadramento Orçamental, é “uma previsão, em regra anual, das despesas a realizar pelo Estado e dos processos de as cobrir, incorporando a autorização concedida à Administração Financeira para cobrar receitas e realizar despesas e limitando os poderes financeiros da Administração em cada período anual”.

<sup>6</sup> De acordo com Kaplan e Norton (2001), 60% das organizações não vinculam os seus orçamentos ao planeamento estratégico.

Quando elaborado numa perspectiva não determinada pela Lei de Enquadramento Orçamental, o orçamento é, de acordo com Jordan *et al* (2005 : 77), um instrumento de acção e de coordenação ao serviço dos responsáveis, para que estes atinjam os objectivos estratégicos, principalmente financeiros. Ele é tanto mais útil quanto mais se articula com os objectivos das organizações.

E estas, para atingirem com sucesso os objectivos, necessitam (além de elevado nível de serviço e de satisfação do cliente ou do cidadão) de ter presente critérios de rigor financeiro, de eficiência, de eficácia e de equilíbrio entre o curto e o longo prazo. Para isso, as acções e as actividades de qualquer entidade devem ser analisadas nas perspectivas financeira (receitas e despesas), económica (proveitos e custos) e de caixa (recebimentos e pagamentos).

Assim, definidos os objectivos e o momento em que devem ser atingidos, os responsáveis devem elaborar os planos de acção de curto prazo, ou seja, os planos resultantes das decisões que se tomaram sobre o conjunto de actividades (o Custeio Baseado nas Actividades e a gestão de actividades desempenham, nesta fase, um papel importante no planeamento e na elaboração dos orçamentos) a executar no ano seguinte pelos diversos centros de responsabilidade. Mas, elaborados os planos de acção, há que proceder à respectiva quantificação, por norma, em termos monetários. O Orçamento, enquanto documento financeiro, é, assim, para o curto prazo um instrumento fundamental para proporcionar o equilíbrio entre o curto e o longo prazo.

### **1.3.2. Objectivos da elaboração de orçamentos**

Seguindo de perto Jordan *et al* (2005 : 81-88), os objectivos da elaboração de orçamentos são fundamentalmente os seguintes:

- **Motivar:** Como já foi referido, os planos de acção resultam das actividades a desenvolver pelos responsáveis, a fim de atingirem os objectivos fixados nas suas áreas. A fixação dos objectivos implicará motivação e envolvimento de todos os colaboradores, desde que cada um se sinta comprometido e responsável pela sua área, bem como pela “saúde global da organização”. Tal permitirá uma melhor ligação com os clientes e uma apetência pelos produtos da organização e, conseqüentemente, passar uma boa imagem da organização para o exterior, aumentando por certo as vendas.
- **Descentralizar:** Ao fixarem-se os planos de acção, há uma responsabilização dos gestores dos diversos centros de responsabilidade e,

naturalmente, uma maior descentralização, embora em coordenação. A descentralização permite o acompanhamento dos processos e das necessidades dos clientes. Quando acompanhada de delegação de poderes, haverá uma melhor relação com os clientes, o que acarretará, um aumento do rendimento da organização.

- **Coordenar:** Os orçamentos ajudam os gestores a atingir os objectivos através da coordenação e programação de actividades, o que permite reduzir custos, melhorar a qualidade, diminuir prazos de entrega e criar os melhores atributos para os produtos. Um desafio chave da gestão é fazer com que todas as partes da organização trabalhem de acordo com a estratégia.
- **Melhorar a execução da estratégia:** A elaboração de orçamentos, ao permitir avaliar com antecipação o impacto de cada alternativa estratégica no desempenho financeiro da organização, auxilia os responsáveis a definirem mais correctamente os objectivos e as iniciativas a desenvolver.
- **Controlar:** Os orçamentos permitem a comparação, com base num conjunto de indicadores de controlo, dos valores predeterminados com os valores reais, apurando-se, assim, os respectivos desvios. A análise dos desvios possibilita detectar anomalias, adoptar medidas correctivas e, eventualmente, formular novos objectivos e, conseqüentemente, novos planos de acção, a fim de aumentar, por exemplo, a eficácia e eficiência das organizações. Isto permite uma ligação entre o curto e o longo prazo, ou seja, o controlo orçamental é uma ajuda para a acção, principalmente, quando ligado ao BSC.

### **1.3.3. Processo tradicional de elaboração do Orçamento anual numa empresa**

Tomadas as decisões sobre os meios a utilizar e as actividades a executar, que consomem recursos, elaboram-se os planos de acção, por norma anuais, cujas quantificações em termos monetários são designadas, como já se referiu, por orçamentos. Mas como os planos de acção são interdependentes e devem ser elaborados em coerência com os objectivos estratégicos, surge a necessidade de definir claramente por qual dos planos de acção começar, ou, por outras palavras, por onde começar a sequência orçamental.

Tradicionalmente, e seguindo de perto Pereira e Franco (2001), começa-se pela programação e orçamentação das vendas, isto é, pelas quantidades a vender (quer por produto, quer por região ou cliente, por exemplo) e respectivos preços de venda, para um

determinado período – geralmente o ano civil. A partir das informações referidas, projectam-se os proveitos.

Determinadas as quantidades a vender e a política de existências de produtos acabados, facilmente se calculam as quantidades a produzir. Conhecidas estas e as actividades a executar, que consomem recursos, por unidade produzida – informações fundamentais para medir a eficiência dos recursos -, está-se em condições de elaborar o orçamento dos centros de responsabilidade (ou de centros de actividades homogéneas) e, conhecida a política de existências de matérias-primas, o orçamento de compras e o orçamento com I&D e Inovação.

No entanto, como já foi referido anteriormente, numa óptica de organização funcional há outras funções para as quais é necessário elaborar o respectivo orçamento. Assim, temos, por exemplo, orçamento de gastos administrativos, bem como de outras actividades de difícil escolha de indutores de custo.

Para elaborar orçamentos para estas situações, deve utilizar-se a metodologia baseada no Orçamento de Base Zero (processo de planificação e orçamentação que exige a cada gestor a justificação detalhada, e desde a sua origem - daí a designação de base zero - de todas as rubricas do orçamento de que o gestor é responsável e de que dê provas da necessidade de efectuar qualquer despesa). Este privilegia os departamentos ou centros de responsabilidade, ao contrário do Custeio Baseado nas Actividades (CBA) que privilegia as actividades e os processos.

Do exposto, ressalta que os planos de acção referidos, que dão origem aos designados orçamentos operacionais, têm não só de se encaixar nos objectivos definidos pela organização, mas também de definir se os meios materiais são suficientes para desenvolver as actividades necessárias à obtenção dos objectivos<sup>7</sup>. Caso haja insuficiência de meios, há então necessidade de elaborar o chamado Orçamento de Investimentos (custos consubstanciados em valores activos corpóreos e incorpóreos).

Elaborados os orçamentos referidos, que são normalmente designados por orçamentos operacionais, e analisada a coerência entre eles, tem que se avaliar as consequências económico-financeiras das decisões tomadas. Surge, assim, a Demonstração de Resultados Previsional - o Orçamento Económico -, o Orçamento de Fluxos de Caixa – cada vez mais importantes em mercados globais - e o Balanço Previsional. Isto é, os designados

---

<sup>7</sup> Identificar as actividades que criam valor, é fundamental na elaboração do chamado Orçamento de Investimentos.

Orçamentos financeiros<sup>8</sup> ou Demonstrações financeiras previsionais. Estas demonstrações e os orçamentos que lhes dão origem (os orçamentos operacionais) são o que se pode designar por Orçamento Anual Geral, ou, de acordo com os gestores de cultura anglo-saxónica, o chamado Master Budget. Em face do referido, facilmente se conclui que, apesar do processo orçamental ter sido apresentado em ligação explícita com a estratégia, objectivos e metas, ele foi desenvolvido numa óptica funcional (em ligação com os centros de responsabilidade), baseado na extrapolação do montante de vendas, elaborado para o período de um ano e de acordo com uma visão essencialmente financeira, o que dificulta uma correcta articulação com a estratégia.

Refira-se que este processo tradicional de elaboração de orçamentos começou a ser criticado, às vezes exageradamente, na última década do século passado. Por isso, começou a defender-se (e g: Coburn *et al* 1997) não só uma melhor ligação do processo orçamental (onde cada área da organização saiba o que deve fazer e que resultados procurar) à estratégia, mas também a fazer outras propostas, nomeadamente:

- utilizar o custeio baseado nas actividades e a gestão baseada nas actividades, a fim de elaborar orçamentos com base em actividades e onde a previsão de custos resulte das melhores práticas e da eliminação, sempre que possível, de actividades que não estejam a criar valor para o cliente;
- adaptar o ciclo orçamental à nova realidade económica, principalmente no que diz respeito à redução do tempo de vida dos produtos. Neste contexto, torna-se cada vez mais necessário planear e orçamentar do mesmo modo que para o acompanhamento de um grande projecto, onde o raciocínio é feito com base na duração de realização do mesmo. Isto conduz a um acompanhamento dos cash-flows e a uma ligação dos mesmos a previsões efectuadas durante

---

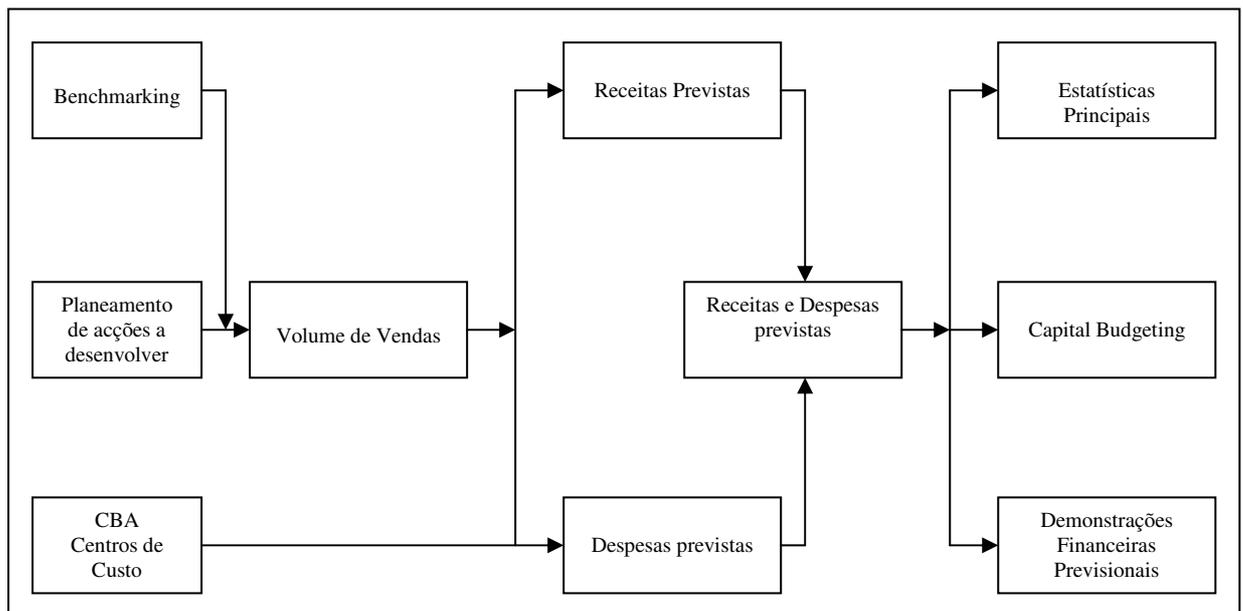
<sup>8</sup> Mesmo nas entidades pertencentes ao Sector Público Administrativo ou em Instituições de Solidariedade Social, há todo o interesse em desenvolver, para o ano civil, quer orçamentos operacionais, quer orçamentos financeiros numa óptica económica (comparar proveitos previsionais com custos previsionais), numa óptica financeira (obrigações a pagar e direitos a receber) e numa óptica de caixa (previsão de recebimentos e de pagamentos de acordo com as principais actividades da organização: actividades operacionais, de investimento e de financiamento), sem esquecer a elaboração de orçamentos por programas – ele deixa de estar centrado nos recursos, para passar a estar centrado nos resultados, o que permitirá avaliar o desempenho.

todo o ciclo de vida do produto considerado, ou seja, aquilo que os anglo-saxónicos designam por Capital Budgeting<sup>9</sup> ;

- alertar todos os colaboradores da organização para a necessidade de melhorias contínuas de desempenho durante o período orçamental;
- dar relevância não só aos aspectos financeiros, mas também aos não financeiros como, por exemplo, a qualidade, o tempo de fabricação, o tempo de entrega aos clientes e a taxa de retenção de clientes.

Em face do exposto, foi com naturalidade que Coburn *et al* (1997) apresentaram o seguinte esquema de elaboração de orçamentos (fig. 2):

**Figura 2:** Processo de elaboração de orçamentos



Para concluir, refira-se que, apesar do seu interesse, este novo paradigma de elaboração de orçamentos continua a não se articular correctamente com o planeamento estratégico das organizações, pelo que as previsões de custos e de proveitos continuam, em cerca de 60% das organizações ( Kaplan e Norton 2001), a ser uma extrapolação do passado.

<sup>9</sup> Capital Budgeting is the making of long – term planning decisions for investments. (Hongren *et al.* ,1994).

### 1.3.4. As insuficiências do Orçamento inicial.

#### 1.3.4.1. Introdução

Quer utilizando modelos formais, quer utilizando a técnica dos cenários<sup>10</sup>, os montantes projectados no orçamento para um determinado período são normalmente diferentes dos realizados. Daí a insuficiência do orçamento inicial, mesmo que sofra algumas modificações. Porquê? Porque se não adaptarmos alguns dos dados previstos no orçamento inicial aos verificados na realidade, as comparações, para efeitos de controlo e de tomada de decisões, não têm qualquer significado. Estamos a comparar valores incomparáveis. Por tal razão, quando se elaboram orçamentos para um único nível de actividade, eles designam-se por Orçamentos Rígidos ou Estáticos. As suas informações têm algum interesse para efeitos de comparações percentuais e para fins de planeamento, mas muito pouco para analisar e avaliar o desempenho de qualquer organização, como se pode verificar através de um exemplo concreto, adaptado de Pereira e Franco (2001 : 554-556). No exemplo que se segue mostrar-se-ão as virtualidades e deficiências da gestão assente em orçamentos.

#### 1.3.4.2. Estudo de um caso concreto

A organização “Alfa”, que fabrica e vende os produtos A e B, possui um centro de montagem, cujos recursos afectos – 440.000 euros – permitem obter uma capacidade de montagem de pelo menos 5.500 unidades de A e de 5.500 de B. Esta capacidade disponível ( $Q_n$ ) é o indutor dos seus custos fixos<sup>11</sup> ao custo dos produtos.

Assim, com base nas referidas informações e outras, os responsáveis da organização estabeleceram para o ano N, em consonância com os objectivos e planos de acção, as seguintes previsões:

Proveitos:

Produto A – Aumento de 12% das quantidades vendidas em relação a N-1

Produto B – Aumento de 5% das quantidades vendidas em relação a N-1

---

<sup>10</sup> Cenários: Instrumentos de planificação que ajudam um gestor a ter uma perspectiva futura num mundo de muitas incertezas. Contrariamente às previsões (baseadas nas tendências actuais) ou aos estudos de mercado, apresentam diferentes visões (o ideal seriam todas) sobre o futuro, não se limitando a extrapolar as tendências actuais, pelo que, nesta perspectiva a melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo.

<sup>11</sup> Sabe-se da Contabilidade Analítica que a Capacidade disponível = Capacidade utilizada + Capacidade não utilizada, ou seja:

$$\text{Custos dos recursos disponíveis(oferecidos)} = \text{Custo dos recursos utilizados} + \text{Custo da Capacidade não utilizada}$$

Custos Fixos:

- de Montagem: Redução de 6% em relação ao ano N-1, resultante da eliminação de algumas actividades
- Outros: redução de 5% em relação ao ano N-1 resultante da eliminação de alguns custos discricionários e melhor controlo de outros.

Custos Variáveis: Previsões baseadas nas melhores práticas dos principais concorrentes.

Assim, para o ano N foi apresentado o Orçamento Inicial abaixo (Quadro 1):

**Quadro 1 – Demonstração de Resultados Previsional (Orçamento Inicial)**

<b>Vendas</b>	<b>Produto A (em Euros)</b>	<b>ProdutoB (em Euros)</b>	<b>Total (em Euros)</b>
Produto A- 5.000 unid	400.000		400.000
Produto B- 5.000 unid		360.000	360.000
Total de Vendas	400.000	360.000	760.000
<b>Custos Directos</b>			
Materiais			
Produto A-10.000 unid de P1	115.000		115.000
Produto B – 5.000 unid de P2		85.000	85.000
<b>Custo de Montagem (Fixos)</b>			
Produto A	200.000		200.000
Produto B		200.000	200.000
<b>Margem de Contribuição Directa</b>	85.000	75.000	160.000
<b>Outros custos Operacionais</b>			50.000
<b>Desvio de Actividade*</b>			40.000
<b>Resultado Operacional</b>			70.000

\* Desvio antecipado pelos responsáveis e considerado como normal. Desvio que resulta da diferença entre a capacidade disponível ( $Q_n$ ) e a capacidade orçamentada ou prevista ( $Q_p$ ), isto é,  $\frac{CFp}{Q_n} (Q_p - Q_n)$

Para o referido período recolheram-se os dados reais seguintes:

## Quadro 2 – Demonstração de Resultados Reais

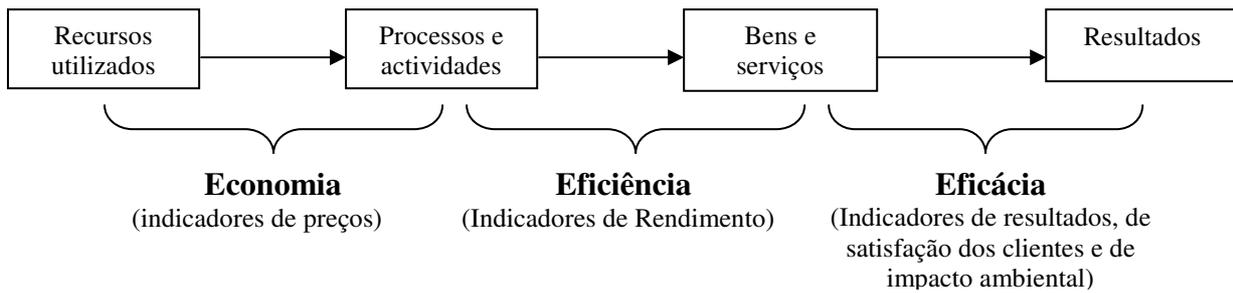
	<b>Produto A (em Euros)</b>	<b>Produto B (em Euros)</b>	<b>Total (em Euros)</b>
<b>Vendas</b>			
Produto A- 6.000 unid	450.000		450.000
Produto B- 3.000 unid		240.000	240.000
Total de Vendas	450.000	240.000	690.000
<b>Custos Directos</b>			
<u>Materiais</u>			
ProdutoA-13.000 unid de P1	130.000		130.000
Produto B – 4.000 unid de P2		50.000	50.000
<b>Custo de Montagem</b>			
Produto A	306.000		306.000
Produto B		153.000	153.000
<b>Margem de Contribuição Directa</b>	14.000	37.000	51.000
<b>Outros Custos</b>			48.000
<b>Resultado Operacional</b>			3.000

Comparando, numa óptica económica, os dados históricos com os referidos no orçamento inicial, é evidente que se podem recolher algumas informações úteis, mas manifestamente insuficientes para analisar se as metas de desempenho estabelecidas, a vários níveis, foram ou não atingidas. Para fazer essa análise objectiva e correcta do desempenho é necessário adaptar alguns dos custos previstos às quantidades efectivamente vendidas. Se não se proceder a tal ajustamento, estamos a comparar coisas diferentes, o que implica cálculos distorcidos dos desvios e, conseqüentemente, avaliações incorrectas do desempenho actual. Há, por isso, que desenvolver outros instrumentos que permitam, em qualquer organização, analisar com rigor e atempadamente o desempenho. E este passa necessariamente pela economia de recursos (adquirir ao mais baixo preço possível bens e/ou serviços de idêntica qualidade funcional), pela eficácia (aptidão ou capacidade para atingir os objectivos e finalidades desejadas) e pela eficiência<sup>12</sup> (maximizar as quantidades obtidas de bens ou de serviços a partir dos recursos existentes). Mas se ser eficiente é também produzir mais e melhor com menos recursos, então tem toda a razão de ser o conceito de eco-eficiência, que liga o mundo da economia ao do ambiente. E este é cada vez mais importante no sucesso dos negócios.

Em síntese, tem-se esquematicamente:

<sup>12</sup> Nos serviços públicos, as referidas dimensões (economia, eficácia e eficiência) devem assegurar que o cidadão obtenha valor (outcome) pelo dinheiro que entrega ao Estado (input). O que os ingleses designam por “value for money”.

**Figura 3\_**—A problemática geral do desempenho



Para analisar e avaliar o desempenho nas dimensões referidas há, porém, que pôr em prática a chamada técnica do Orçamento Flexível. Ou seja, os diversos desvios são calculados com base num orçamento adaptado (ou ajustado) à actividade efectiva e onde o ajustamento dos custos pode obedecer a diversas relações, consoante o modo como foi elaborado o orçamento inicial. Assim, temos à partida as três relações seguintes:

$$C_o = CF_p + KV_p Q_r, \text{ quando não há indutor dos custos fixos}$$

$$C_s = \frac{CF_p}{Q_p} \cdot Q_r + KV_p \cdot Q_r, \text{ quando o indutor de custos fixos é a quantidade prevista } (Q_p)$$

$$C_n = \frac{CF_p}{Q_n} \cdot Q_r + KV_p \cdot Q_r, \text{ quando o indutor de custos fixos é baseado na capacidade disponível } (Q_n)$$

Onde  $CF_p$  designa os custos fixos previstos para a capacidade disponível ou potencial ( $Q_n$ );  $\frac{CF_p}{Q_n}$  o custo fixo unitário padrão;  $\frac{CF_p}{Q_p}$  o custo fixo unitário previsto;  $KV_p$  o custo unitário variável previsto,  $Q_p$  a quantidade de produção (vendas) prevista e  $Q_r$  a quantidade real de produção.

Tendo por base os dados apresentados para a organização “Alfa”, vamos, para o cálculo e análise dos desvios, aplicar ao caso em apreço a expressão:  $C_n = \frac{CF_p}{Q_n} Q_r + KV_p Q_r$ , porque o indutor de custo dos recursos comprometidos é baseado na capacidade disponível e não na orçamentada (ou prevista).

### 1.3.4.3. Cálculo dos desvios orçamentais (óptica económica)

#### 1.3.4.3.1 Princípios gerais de cálculo de desvios

Neste ponto vamos fornecer uma perspectiva teórica e integrada do significado e utilidade dos desvios orçamentais.

Assim, designando por ( $Dro$ ) a diferença entre o resultado operacional efectivo ( $Ror$ ) e o resultado operacional previsto no orçamento inicial ( $Rop$ ); e por ( $CFrnd$ ) e ( $CFpnd$ ), respectivamente, os custos fixos não directos reais e previstos, temos:

$$\begin{aligned} Dro &= Ror - Rop \\ &= (Vr - Cr) - (Vp - Cp) + (CFpnd - CFrnd) + \frac{CFp(Qn - Qp)}{Qn}, \text{ designando} \end{aligned}$$

$Vr$  e  $Vp$ , respectivamente, os montantes reais e previstos de vendas. Enquanto  $Cr$  e  $Cp$  designam os custos directos reais e os custos directos previstos no orçamento inicial.

Como a igualdade anterior compara dados reais com dados previstos para uma actividade diferente da efectiva, há que pôr em prática, no que respeita aos custos, a técnica do orçamento flexível. Isto é, comparar os custos reais (ou históricos) com os custos padrões para actividade real ou efectiva.

Assim, e utilizando  $Cn = \frac{CFp}{Qn} \cdot Qr + KVp \cdot Qr$ , temos :

$$Dro = (Vr - Cr) - (Vp - Cp) + (CFpnd - CFrnd) + \frac{CFp}{Qn} (Qn - Qp) \quad (1)$$

$$= (Vr - Cr) - (Vp - Cp) + Cn - Cn + (CFpnd - CFrnd) + \frac{CFp}{Qn} (Qn - Qp) \quad (2)$$

De (2) decorre que:

$$Dro = (Vr - Cn) - (Vp - Cp) + (CFpnd - CFrnd) + \frac{CFp}{Qn} (Qn - Qp) - (Cr - Cn) \quad (3)$$

Fazendo  $Vr = Qr \cdot Pr$  e  $Vp = Qp \cdot Pp$ , onde  $Qr$  e  $Qp$  designam, respectivamente, as quantidades reais e as quantidades previstas de vendas e  $Pr$  e  $Pp$  os preços de venda reais e previstos, vem de (3):

$$Dro = (Q_r \cdot Pr - \frac{CF_p}{Q_n} \cdot Q_r - KV_p \cdot Q_r) - (Q_p \cdot Pp - \frac{CF_p}{Q_n} \cdot Q_p - KV_p \cdot Q_p) + (Cn - Cr) + (CF_{pnd} - CF_{rnd}) + \frac{CF_p}{Q_n} (Q_n - Q_p)$$

$$= [Q_r (Pr - KV_p - \frac{CF_p}{Q_n})] - [Q_p (Pp - KV_p - \frac{CF_p}{Q_n})] + (KV_p - KV_r) \cdot Q_r + (CF_p - CF_r + \frac{CF_p}{Q_n} (Q_r - Q_p) + (CF_{pnd} - CF_{rnd})) \quad (4)$$

De (4) resulta que:

$$[Q_r (Pr - KV_p - \frac{CF_p}{Q_n})] - [Q_p (Pp - KV_p - \frac{CF_p}{Q_n})] = Dmc \quad (5)$$

$$(KV_p - KV_r) \cdot Q_r = Dcv \quad (6)$$

$$(CF_p - CF_r + \frac{CF_p}{Q_n} (Q_r - Q_p)) = DCM \quad (7)$$

Conclui-se, assim, que o desvio global ( $Dro$ ) – igual a -67 000 euros, portanto desfavorável – pode ser decomposto num desvio sobre margens de contribuição directa ( $Dmc$ ), num desvio sobre os custos dos recursos variáveis ( $Dcv$ ), num desvio sobre o centro de montagem ( $DCM$ ) e num desvio sobre os custos fixos não directos ( $DCFnd$ ).

Quanto ao desvio sobre margens, ele traduz a divergência entre a margem de contribuição directa prevista e a margem de contribuição resultante da diferença entre o valor de vendas efectivo e os custos padrões ajustados às quantidades realmente vendidas, ou seja,

$$Q_r (Pr - \frac{CF_p}{Q_n} - KV_p),$$

o que elimina a influência das variações dos custos sobre a evolução

da margem de contribuição. Só as alterações de vendas têm influência na margem de contribuição.

No que respeita ao desvio sobre custos dos recursos variáveis, ele reflecte a diferença entre os custos reais e os custos previstos para as quantidades efectivamente vendidas. Este desvio diz-nos qual o comportamento dos custos e a sua influência na evolução do Resultado Operacional.

Refira-se, no entanto, que os desvios referidos são insuficientes para analisar e avaliar o desempenho, quer no que concerne à utilização de recursos, quer no que respeita às causas que influenciam a evolução das vendas.

Há, por isso, necessidade de decompor os desvios noutros subconjuntos de desvios<sup>13</sup>.

Considerando que  $\Delta Q = Q_r - Q_p$  e que  $\Delta P = Pr - Pp$  obtém-se de (5):

<sup>13</sup> Os desvios podem ser expressos em valores relativos ( $\frac{\text{Realizações} - \text{Previsões}}{\text{Previsões}}$ ) ou em termos de Rácios ( $\frac{\text{Realizações}}{\text{Previsões}}$ )

$$Dmc = (Qp + \Delta Q)(Pp + \Delta P) - \frac{CFp}{Qn} (Qp + \Delta Q) - KVp(Qp + \Delta Q) - Qp \cdot Pp + \frac{CFp}{Qn} \cdot Qp + KVp \cdot Qp$$

$$= Qp \cdot \Delta P + \Delta Q \cdot Pp + \Delta Q \cdot \Delta P - \frac{CFp}{Qn} \Delta Q - KVp \cdot \Delta Q \quad (8)$$

De (8) concluí-se que:

$$Dmc = \Delta P(Qp + \Delta Q) + \Delta Q(Pp - KVp - \frac{CFp}{Qn}), \text{ de onde decorre que:}$$

$$Dmc = (Pr - Pp) \times Qr + (Qr - Qp) \cdot (Pp - Kvp - Qfp/Qn) \quad (9)$$

Ou seja, o desvio de margens de contribuição directa decompõe-se em:  $(Pr - Pp)Qr$ , designado por desvio de preços de venda, e  $(Qr - Qp)mcp$ , isto é, o desvio de volume de vendas, onde **mcp** representa a margem directa de contribuição unitária prevista.

É evidente que os responsáveis pelos desvios de preço e pelos desvios de volume são o gestor comercial e o gestor de marketing, porque a margem de contribuição prevista não está relacionada com a melhor ou pior eficiência da produção efectiva. Mas para o nosso caso concreto, qual será o desvio de volume? E o desvio de preço?

Como a organização “Alfa” produz e vende dois produtos, há que decompor o desvio de margem total, tendo em atenção a expressão seguinte:

$$Dmc = \sum [Qri (Pri - KVpi - \frac{CFp}{Qn}) - Qpi (Ppi - KVpi - \frac{CFp}{Qn})] \quad (10)$$

Ou seja, para o produto A e B:

$$Dmc = Qra(Pra - KVpa - \frac{CFp}{Qn}) - Qpa(Ppa - KVpa - \frac{CFp}{Qn}) + Qrb(Prb - KVpb - \frac{CFp}{Qn}) - Qpb(Ppb - KVpb - \frac{CFp}{Qn}) \quad (11)$$

De (11) tem-se :

$$Dmc = DMca + DMcb \quad (12)$$

Tenha-se em atenção, por outro lado, que ao produzirem-se dois ou mais produtos, eles têm, por norma, margens de contribuição diferentes, pelo que não é indiferente, em termos de consequências sobre o resultado operacional, vender mais de um produto do que de outro. Há, por isso, que ter em conta esta situação, na expressão respeitante à margem directa de contribuição.

Assim, sendo:

$$Qtp = (Qpa + Qpb); \quad Qtr = (Qra + Qrb)$$

$Ppa$  = Preço previsto do produto A

$Ppb$  = Preço previsto do produto B

$$X_{ra} = \frac{Q_{ra}}{Q_{tr}}; X_{rb} = \frac{Q_{rb}}{Q_{tr}}$$

$$X_{pa} = \frac{Q_{pa}}{Q_{tp}}; X_{pb} = \frac{Q_{pb}}{Q_{tp}}$$

$$\Delta q_t = Q_{tr} - Q_{tp}; \Delta x_a = X_{ra} - X_{pa}$$

$$\Delta x_b = X_{rb} - X_{pb};$$

$$\Delta p_a = P_{ra} - P_{pa}; \Delta p_b = P_{rb} - P_{pb};$$

Então, para o produto A temos:

$$\begin{aligned} DM_{ca} &= Q_{ra}P_{ra} - Q_{ra} \left( KV_{pa} + \frac{CF_p}{Q_n} \right) - Q_{pa} \cdot \left( P_{pa} - KV_{pa} - \frac{CF_p}{Q_n} \right) \quad (13) \\ &= X_{ra} \cdot Q_{tr} \cdot P_{ra} - X_{ra} Q_{tr} \left( KV_{pa} + \frac{CF_p}{Q_n} \right) - Q_{tp} \cdot X_{pa} P_{pa} + Q_{tp} \cdot X_{pa} \left( KV_{pa} + \frac{CF_p}{Q_n} \right) \\ &= (X_{pa} + \Delta x_a)(Q_{tp} + \Delta q_t)(P_{pa} + \Delta p_a) - (X_{pa} + \Delta x_a)(Q_{tp} + \Delta q_t) \left( KV_{pa} + \frac{CF_p}{Q_n} \right) - Q_{tp} X_{pa} P_{pa} \\ &\quad + Q_{tp} \cdot X_{pa} \left( KV_{pa} + \frac{CF_p}{Q_n} \right) \quad (14) \end{aligned}$$

De (14) resulta que:

$$DM_{ca} = (P_{ra} - P_{pa})Q_{ra} + \left( \frac{Q_{ra}}{Q_{tr}} - \frac{Q_{pa}}{Q_{tp}} \right) \cdot Q_{tr} \cdot m_{cpa} + (Q_{tr} - Q_{tp}) \cdot \frac{Q_{pa}}{Q_{tp}} \cdot m_{cpa} \quad (15)$$

onde:

$$m_{cpa} - \text{é a margem de contribuição unitária prevista de A, ou seja, } \left( P_{pa} - KV_{pa} - \frac{CF_p}{Q_n} \right)$$

Designando:

$$(P_{ra} - P_{pa})Q_{ra} - \text{Desvio de preço de venda do produto A;}$$

$$\left( \frac{Q_{ra}}{Q_{tr}} - \frac{Q_{pa}}{Q_{tp}} \right) Q_{tr} \cdot m_{cpa} - \text{Desvio de proporção (ou de "mix") de vendas de A;}$$

$$(Q_{tr} - Q_{tp}) \cdot \frac{Q_{pa}}{Q_{tp}} m_{cpa} - \text{Desvio de quantidades vendidas do produto A.}$$

Então, para o nosso caso concreto, temos:

Produto A:

Desvio de preço de A = -30.000 euros

Desvio de "mix" de vendas A = +25.500 euros

Desvio de quantidades vendidas de A = - 8.500 euros

Produto B:

Desvio de preço  $(P_{rb} - P_{pb}) \cdot Q_{rb} = 24.000$  euros

Desvio de "mix"  $\left( \frac{Q_{rb}}{Q_{tr}} - \frac{Q_{pb}}{Q_{tp}} \right) Q_{tr} \cdot m_{cpb} = - 22.500$  euros

$$\text{Desvio de quantidades vendidas } (Q_{tr} - Q_{tp}) \frac{Q_{pb}}{Q_{tp}} \cdot m_{cpb} = - 7.500 \text{ euros}$$

Acrescente-se que o desvio de “mix” global (do produto A e do produto B) seria nulo se ambos os produtos tivessem a mesma margem de contribuição unitária.

Quanto ao desvio de quantidades vendidas, refira-se ainda que é conveniente decompô-lo em:

$$\begin{aligned} \text{Desvio de quota de mercado} &= \text{Dimensão actual do mercado em unidades} \left( \text{Quota actual de mercado} - \text{Quota orçamentada de mercado} \right) \text{ mcp do mix orçamentado} \\ \text{Desvio de dimensão de mercado} &= \left[ \text{Dimensão actual do mercado em unidades} - \text{Dimensão orçamentada do mercado em unidades} \right] \text{ quota orçamentada de mercado} \times \text{mcp do “mix” orçamentado} \end{aligned}$$

O desvio de quota de mercado pode agora ser atribuído ao responsável, caso os produtos percam quota ou esta cresça menos do que a do mercado, pelo que a quota tem de ser determinada com o maior rigor possível.

Quanto ao desvio de dimensão de mercado é, normalmente, influenciado por causas exógenas, devido, por exemplo, à evolução da economia em geral, e de crises do sector, em particular.

#### 1.3.4.3.2. Decomposição dos desvios de custos dos recursos variáveis

Para o caso das matérias, ou de outro recurso variável, vamos admitir o seguinte:

$C_p$  – Custo de aquisição unitário previsto

$C_r$  - Custo de aquisição unitário

$q_p$  – Quantidade prevista de consumo por unidade produzida

$q_r$  – Quantidade real de consumo de matérias-primas por unidade produzida

$Q_r$  – Quantidade total de produção

$D_{cv}$  - Desvio global de matérias (recursos variáveis)

Sabe-se, da Contabilidade Analítica, que o desvio global de recursos variáveis dá origem a um desvio de custos de aquisição e a um desvio de rendimento (ou de eficiência)

Todavia, devido ao modo como se integra o designado desvio de rendimento e custo ( $\Delta q$ ,  $\Delta c$ ,  $Q_r$ ), o desvio global pode ser decomposto de acordo com duas alternativas.

No que respeita à primeira, o desvio é decomposto do modo seguinte:

$D_{cv} = (C_p - C_r)q_r.Q_r + (q_p.Q_r - q_r.Q_r)C_p$  (16), onde  $(C_p - C_r)q_r.Q_r$ <sup>14</sup> designa o desvio de custo dos recursos e  $(q_p.Q_r - q_r.Q_r).C_p$  o desvio de rendimento (ou de eficiência) dos recursos.

Na segunda alternativa, o desvio global continua a ser decomposto num desvio de custo dos recursos e num desvio de rendimento, mas de acordo com coeficientes diferentes.

$$D_{cv} = (C_p - C_r)q_p.Q_r + (q_p.Q_r - q_r.Q_r).C_r \quad (17)$$

Verifica-se que, em qualquer das situações, o montante do desvio global não se altera, mas os desvios parciais têm valores diferentes. Coloca-se, portanto, o problema da escolha de uma das alternativas. Na prática, a primeira (16) é a mais utilizada pelas razões que passamos a aduzir.

Um dos princípios a ter em conta no cálculo e análise dos desvios é que estes devem ser localizados onde se realizam, pois só assim é possível associá-los a um responsável. Por isso, sendo o gestor de compras responsável pelos preços de aquisição dos recursos, então as causas do desvio devem ser-lhe imputadas e, como é evidente, resultantes das quantidades realmente adquiridas (Costa, 1996).

Também o desvio de rendimento não deve ser ligado ao custo real de aquisição, em virtude do responsável pela utilização dos recursos de produção não ter, por norma, influência nos custos de aquisição dos referidos recursos.

Assim, para o caso em análise, utilizando (16), temos:

$D_{cv} = (C_p - C_r)q_r.Q_r + (q_p.Q_r - q_r.Q_r).C_p$  Como temos dois produtos que consomem materiais diferentes e a preços também diferentes, então:

$$D_{cva} = (C_{pa} - C_{ra}).q_{ra}.Q_{ra} + (q_{pa}.Q_{ra} - q_{ra}.Q_{ra}).C_{pa} \quad e$$

$$D_{cvb} = (C_{pb} - C_{rb}).q_{rb}.Q_{rb} + (q_{pb}.Q_{rb} - q_{rb}.Q_{rb}).C_{pb}, \text{ pelo que:}$$

Desvio de Preço do material P1 =  $(11.5€ - 10€). 13000$

$$= 1,5€ \times 1300$$

$$= 19.500 \text{ euros}$$

Como é um desvio positivo, em termos de custos, é um desvio favorável (F), pois o material P1 foi adquirido a um custo mais baixo do que o previsto. Há diversas causas, quer internas (política de compras correcta), quer externas (uma diminuição geral dos preços dos materiais), que justificam o referido desvio.

---

<sup>14</sup> Em vez da quantidade utilizada de recursos, pode (ou deve) utilizar-se a quantidade comprada, calculando-se assim o chamado desvio de compras.

$$\begin{aligned}\text{Desvio de rendimento do material P1} &= (2 \times 6000 - 13000) \times 11.5\text{€} \\ &= - 11.500 \text{ euros.}\end{aligned}$$

Como é um desvio negativo, é desfavorável (D). Este desvio pode ser determinado por vários factores: inferior qualidade do material adquirido, diferente rendimento da mão de obra (o rendimento desta pode reflectir-se de modo negativo sobre o desvio de rendimento do material), quebras, avarias de máquinas, etc.

Quanto ao produto B, temos:

$$\begin{aligned}\text{Desvio de preço do material P2} &= (17 \text{ euros} - 12,5 \text{ euros}) 4.000 \\ &= 4,5 \text{ euros} \cdot 4.000 \\ &= 18.000 \text{ euros} \cdot \text{É um desvio favorável (F)}\end{aligned}$$

Desvio de Rendimento do material P2 =  $(1 \times 3.000 - 4.000) \cdot 17$  euros  
 = - 17.000 euros. Desvio desfavorável (D), pelo que deve ser objecto de análise e avaliação cuidada.

Quanto ao desvio global do Centro de Montagem, ele pode ser decomposto em dois desvios:

Desvio de custos Fixos:  $(C_{fp} - C_{Fr})$  e

Desvio de Actividade:  $\frac{CF_p}{Q_n} (Q_r - Q_p)$

O desvio de actividade em análise relaciona-se com a actividade real e orçamentada.

Para o produto A o desvio de Custos Fixos é:

$$DCF_A = (220.000 \text{ €} - 306.000 \text{ €}) = - 86.000 \text{ € (D)}$$

Para o produto B, temos:

$$DCF_B = (220.000 \text{ €} - 153.000\text{€}) = 67.000\text{€(F)}$$

Estes desvios de custos resultam, essencialmente, de previsões incorrectas dos custos fixos e de dificuldades de imputação a cada um dos produtos, e não de variações do nível de actividade.

Quanto ao desvio de actividade em relação à capacidade prevista ou orçamentada, resulta da maior ou menor imputação dos custos fixos previstos, em virtude da actividade real ser

diferente da actividade orçamentada?<sup>15</sup>. É um desvio não previsto e deve ser objecto de análise, nomeadamente, se a causa resultou de redução do volume de negócios.

Para o caso que estamos a analisar, este desvio será o seguinte:

Desvio de Actividade do Centro de Montagem =  $\frac{CFp}{Qn}(Qr - Qp)$ , sendo:

$$\text{Produto A} = \frac{220.000}{5.5000} \text{ euros } (6.000 - 5.000) = 40.000 \text{ euros (F)}$$

$$\text{Produto B} = \frac{220.000}{5.5000} \text{ euros } (3.000 - 5.000) = - 80.000 \text{ euros (D)}$$

O desvio de actividade do Centro de Montagem<sup>16</sup>, considerado como normal e antecipado pelos responsáveis, é, como já se disse, o seguinte:

$$\frac{CFp}{Qn}(Qp - Qn) = \frac{440.000}{11.000} (10.000 - 11.000) = - 40.000 \text{ euros (D)}$$

Este desvio, que nos diz se há subactividade em determinado momento, resulta, provavelmente, de recursos que implicam custos fixos irreversíveis a curto prazo, o que provoca, por razões de indivisibilidade, desperdícios. Isto é, há certos custos que não têm nenhuma contrapartida produtiva. Nesta situação, há, sem dúvida, um custo de oportunidade – embora de difícil mensuração – pela não utilização dos recursos. Por isso, e porque não é fácil suprimir de imediato os referidos custos, os responsáveis devem tomar decisões estratégicas.

Ou mantêm a subactividade, a fim de haver maior flexibilidade de produção (por exemplo, ampliar a gama de produtos) ou de satisfazer mais rapidamente as necessidades dos clientes. Ou, então, definem uma estratégia de redução imediata do custo de subactividade, abandonando (às vezes literalmente) parte da estrutura.

Assim, pelo seu interesse como indicador de desempenho de um centro ou de uma actividade, a análise do desvio de sub-actividade deve ser realista e cuidadosa<sup>17</sup>, porque

---

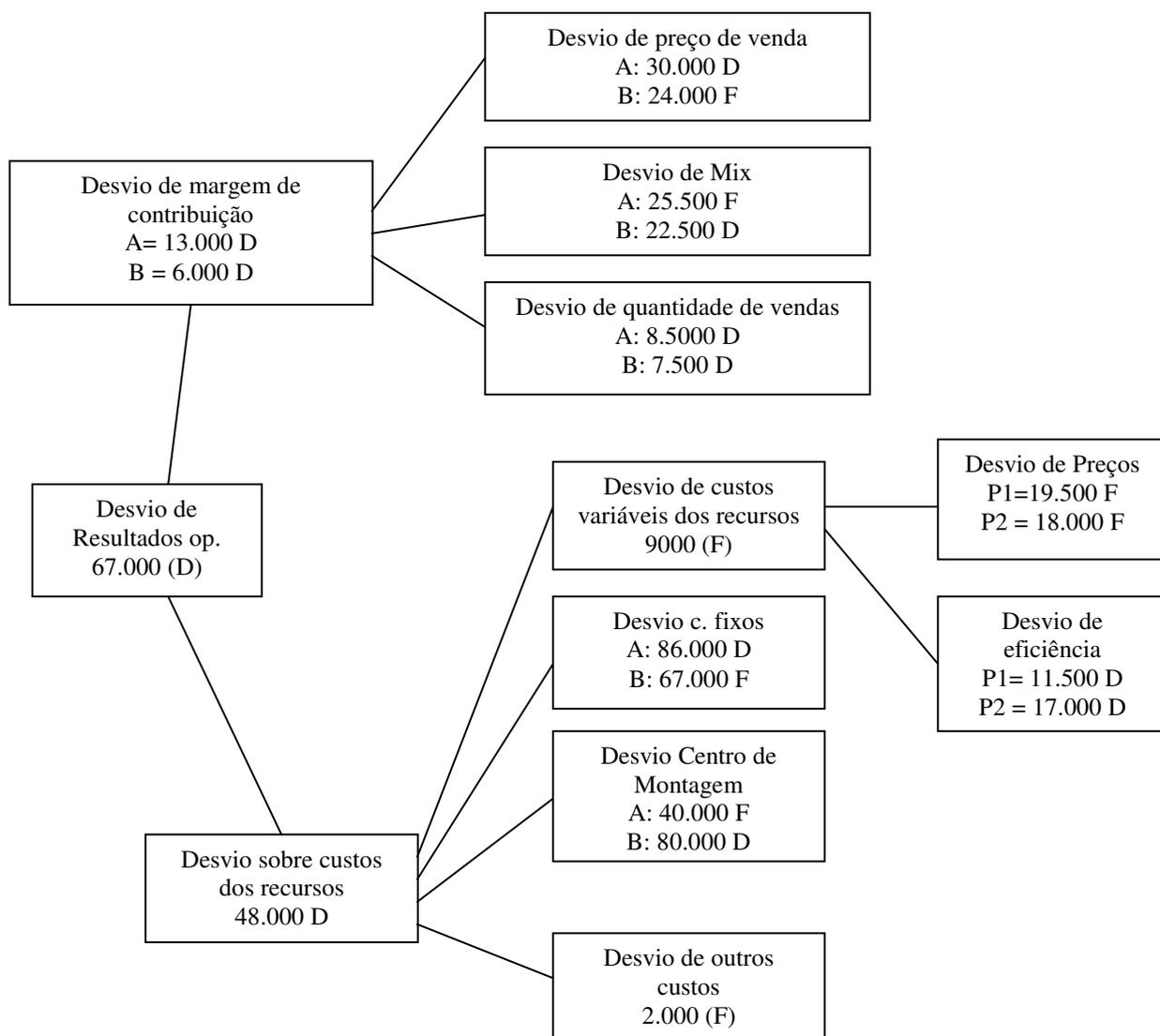
<sup>15</sup> É evidente que numa entidade do sector Público Administrativo, as causas do desvio de actividade são múltiplas e algumas não têm a ver com questões de gestão, mas sim com questões políticas (prioridades diferentes em anos de eleições por exemplo), económicas (aumento do desemprego pode aumentar a afectação de meios financeiros para outros fins, como a Segurança Social) e de fontes de recursos (limitações de recursos por entidades externas).

<sup>16</sup> Se o Centro de Montagem tivesse recursos independentes do nível de actividade e outros recursos relacionados que um determinado indutor de custo, então seria possível estabelecer a relação seguinte, para a actividade disponível ( $An$ ) =  $CFp + Kvp \cdot An$ .

<sup>17</sup> Considerar o desvio de actividade como medida de eficácia de um centro de actividade, pode encorajar o responsável, numa perspectiva de curto prazo, a produzir o mais possível. Pois quanto maior for a produção maior será a actividade efectiva e menor os custos unitários, devido ao efeito de economias de escala. Proceder deste modo diminuirá, sem dúvida, o desvio de actividade, caso não haja, como se admite, modificações nos custos fixos. Mas esta atitude pode levar à produção de bens para armazenar e não para vender, o que provocará custos desnecessários e, conseqüentemente, ineficiências no desempenho global da unidade económica.

a utilização da capacidade devida à existência dos chamados custos de estrutura é um factor crítico do custo dos produtos. Em síntese, no que respeita ao cálculo dos desvios da organização “Alfa”, pode elaborar-se o esquema seguinte:

**Figura 4** – Esquema de síntese dos desvios calculados



Como é tradicional, só foi dada relevância a um único orçamento: o que resulta da previsão de custos e de proveitos para um determinado período, isto é, a Demonstração de Resultados Previsional.

Sabe-se, porém, que os denominados orçamentos financeiros englobam ainda a óptica de caixa (Mapa de Fluxos de Caixa Previsional) e a óptica financeira (Balanço Previsional). É assim também possível, através de um conjunto coordenado de indicadores, calcular e avaliar, por exemplo, a evolução de equilíbrio financeiro, ou da rentabilidade dos capitais próprios das organizações.

Apesar do seu interesse, não se desenvolveram as perspectivas de caixa e financeira, porque o que se pretende é mostrar as insuficiências dos indicadores financeiros na avaliação de desempenho.

### **1.3.5. Análise e limitações dos desvios orçamentais**

#### **1.3.5.1. Análise dos desvios orçamentais**

Calcular um desvio desfavorável significa que o objectivo não foi atingido, mas não indica as causas que contribuíram para o seu não atingimento.

Verificou-se já que um desvio global raramente permite identificar as causas que estiveram na sua origem. Por isso, mostrámos, na secção anterior a importância do cálculo de desvios parciais, a fim de serem conhecidas as causas do desvio global. De entre as causas mais relevantes, referiram-se a eficiência (ou rendimento) dos factores de produção, o custo de aquisição dos recursos, as alterações do nível de actividade, o preço de venda dos produtos, as modificações do “mix” de vendas e as alterações da quota de mercado (Costa, 1996).

No entanto, conhecidas as causas dos desvios, há ainda necessidade de identificar os respectivos responsáveis, pois só assim é possível tomar decisões correctivas eficazes. Ora para tomar estas decisões correctivas eficazes, são necessárias informações pertinentes. Porém, tais informações têm de ser analisadas por alguém. Pelos dirigentes? Pelos responsáveis dos processos? Como é óbvio, devem ser analisadas, quer pelos dirigentes, quer pelos responsáveis operacionais, mas em momentos e níveis diferentes.

Enquanto a análise efectuada por um dirigente deve centrar-se na visão estratégica<sup>18</sup> da organização – consequências sobre o resultado contabilístico, consequências sobre as necessidades de fundo de maneo, consequências sobre a qualidade dos produtos, necessidades de investimento, etc.-, a conduzida pelos responsáveis operacionais deve ser muito mais pormenorizada, nomeadamente, no que diz respeito ao consumo de recursos, ao tempo de execução, à percentagem de desperdícios, ao tempo do ciclo de produção e ao tempo do ciclo de entrega.

#### **1.3.5.2. Limitações dos desvios orçamentais**

Por influência do sistema de custeio a custos predeterminados, os desvios são normalmente calculados em termos monetários e no final de cada mês.

Assim, fornecer informações mensais sobre as causas dos desvios só tem algum interesse em organizações que fabricam produtos padronizados e com mercados estáveis.

---

<sup>18</sup> Como é evidente, as medidas financeiras devem ser diferentes consoante a estratégia genérica – liderança pelos custos ou liderança pela diferenciação.

Qual será, por exemplo, o interesse de cálculos monetários e análises mensais dos desvios, quando são produzidos milhares de peças diferentes por dia? Em termos de informação para o apoio à tomada de decisões e, conseqüentemente, para a gestão de desempenho, calcular e analisar os desvios mensalmente não tem, neste caso, obviamente, grande interesse.

Se medir, acompanhar, controlar e avaliar são acções que orientam as organizações para os objectivos, então é pouco relevante e oportuno verificar e fiscalizar (numa lógica retrospectiva) os acontecimentos. Esta é, sem dúvida, uma das limitações dos desvios como instrumento de informação ao serviço da gestão de desempenho organizacional.

Refira-se, também, que a análise dos desvios orçamentais apresenta algumas limitações na avaliação de desempenho das actividades e dos responsáveis. Quando, por exemplo, se analisa o desvio de actividade de um centro de actividades, pode acontecer que ele seja favorável. Ou seja, a actividade real ultrapassou a actividade potencial (ou orçamentada), em virtude da secção produzir mais que as necessidades do mercado. Esta situação acarreta, normalmente, conseqüências negativas para o desempenho global da entidade, mesmo que no centro de actividades se trabalhe eficientemente.

Noutras situações, o desvio pode ser desfavorável, mas não ser contrário à estratégia genérica da organização. Por exemplo, um desvio desfavorável do preço de aquisição de matéria-prima pode ser positivo numa estratégia de diferenciação pela constante melhoria da qualidade – o que é bom vende-se sempre.

Há também situações em que o sistema de custeio utilizado pode transferir responsabilidades de um centro de decisão para outro, o que implica a não controlabilidade, por parte do responsável, de algumas variáveis que afectam o resultado do centro e, portanto, os valores de certos desvios.

### **1.3.6. Conclusão**

Do exposto, ressalta que os indicadores utilizados no cálculo dos desvios e na avaliação de desempenho são apresentados tardiamente (quando deviam antecipar anomalias), assentam numa óptica financeira (apesar da sua importância, mas insuficiente na dinâmica da economia actual) e estão muito ligados à economia e eficiência dos processos. Isto é, os indicadores referidos dão pouca relevância às informações relacionadas com outros factores críticos de sucesso, como por exemplo: a satisfação do cliente; a inovação; a competência dos colaboradores e a qualidade dos bens e serviços.

Surgiu, por isso, a necessidade de desenvolver, outros indicadores<sup>19</sup>, além dos financeiros, que permitam não só controlar e avaliar de modo global e integrado o desempenho das organizações, mas também fornecer informações que permitam melhorar o desempenho futuro. Ou seja, informações do tipo feedforward (controlo prospectivo, através da projecção dos impactos futuros das acções correctivas).

Saliente-se, no entanto, que apesar das limitações do cálculo e análise dos desvios orçamentais na avaliação de desempenho, o Orçamento, quando elaborado em articulação com as modernas ferramentas de gestão, como por exemplo o Balanço e Scorecard (que permite elaborar planos e orçamentos com base na estratégia), melhora significativamente o seu desempenho como instrumento de apoio em qualquer sistema de gestão.

Em muitos casos, o Orçamento continua a ser o principal mecanismo de controlo e avaliação de desempenho<sup>20</sup>, de responsabilização e de prestação de contas. Ou seja, ele é fundamental, ou deveria ser, para explicar o que os responsáveis fazem, como o fazem, por que o fazem, quanto gastam e como justificam aquilo em que falham, isto é, o que os ingleses designam por “Accountability”.

## **1.4 - Das limitações do Orçamento ao Balanced Scorecard**

### **1.4.1. Introdução**

Durante grande parte do século XX, e conforme já foi referido, a gestão de desempenho organizacional traduzia-se, por norma, na análise de um conjunto de indicadores económico-financeiros, cuja elaboração se baseava essencialmente em informações fornecidas pela contabilidade e, por isso, sempre com algum atraso.

É evidente que as referidas informações, quando comparadas, em determinados momentos, com os valores estabelecidos nos orçamentos operacionais e financeiros, permitem o cálculo e análise dos desvios relacionados com indicadores de economia, de eficiência e de eficácia, a fim de serem tomadas as devidas acções correctivas.

---

<sup>19</sup> O termo indicador, do latim *indicare* (algo a satisfazer ou a revelar), é definido pela maioria dos teóricos como “uma valorização associada a uma actividade, processo ou sistema que, através da sua comparação com determinadas referências, permite conhecer as alterações produzidas nas principais variáveis - nos diferentes momentos da sua execução -, assim como realizar comparações com outras entidades, programas ou serviços de similares características, possibilitando, por conseguinte, estabelecer o controlo selectivo de informações relevantes para a organização.

<sup>20</sup> Muitos académicos têm vindo a defender a elaboração de orçamentos baseados no desempenho, em virtude de possibilitarem uma ligação entre o financiamento das entidades públicas e os seus outputs e/ou resultados (outcomes) bem como, a eficiência desses gastos.

Todavia, apesar do interesse dos indicadores económico-financeiros e do cálculo e análise dos desvios, as informações que eles proporcionam são normalmente conhecidas só por alguns colaboradores – não dando, assim, relevância à comunicação dos objectivos estratégicos e metas da organização a todos os interessados – e continuam a ter um cariz marcadamente financeiro. Isto em detrimento de outras informações como o tempo médio de entrega de uma encomenda, a taxa de retenção de clientes, o tempo do ciclo de produção, a competência dos empregados, a capacidade de liderança, a capacidade de inovação, ou a percentagem de consumidores/cidadãos satisfeitos com os serviços prestados.

Assim, pelas limitações referidas, por ser, normalmente, um documento estático, por ter objectivos de curto prazo, por avaliar as consequências e não as causas do desempenho, por afectar, muitas vezes, os recursos sem quaisquer critérios de eficiência e de eficácia (por exemplo, na Administração Pública o Orçamento é, por norma, um instrumento para obter o máximo possível de autorização de meios financeiros e não um instrumento para permitir ligações entre o financiamento de cada serviço e os seus resultados) e por ter uma fraca articulação com os objectivos estratégicos, o Orçamento deixou de ser, há muitos anos, um pertinente e único instrumento de medida e de avaliação de desempenho organizacional. Foi assim, com naturalidade, que se foram desenvolvendo diversos instrumentos de avaliação de desempenho, com a finalidade de permitirem, nomeadamente:

- utilizar indicadores<sup>21</sup> financeiros e não financeiros para cada objectivo e estabelecer metas (por exemplo com base em benchmarks);
- articular os indicadores com a estratégia definida;
- estabelecer relações de causa-efeito entre os objectivos e indicadores, a fim de melhor se direccionarem as actividades que criam valor de modo sustentado;

---

<sup>21</sup> Tendo presente que mesmo com natureza diversas (de inputs, de processos, de outputs, de resultados (outcomes), objectivos, subjectivos, etc.) um indicador deve obedecer às características seguintes:

- resultar de um indutor de desempenho;
- medir correctamente um objectivo;
- ser aceite e facilmente percebido pelos gestores e restantes trabalhadores;
- estar relacionado com um horizonte temporal determinado;
- permitir comparações com o desempenho dos concorrentes;
- ser calculado sem ambiguidades;
- proporcionar, em ligação com outros, informações que também permitam corrigir erros e antecipar uma crise que se aproxime.

- comunicar a missão, a visão, a estratégia, as medidas, os objectivos e as metas a todas as unidades de negócio e unidades de suporte;
- facilitar o acompanhamento e o controlo do desempenho, para que os responsáveis, no momento certo, possam avaliar, não só o que está a acontecer, mas também, e fundamentalmente, antecipar problemas que possam pôr em causa os objectivos e metas estabelecidas. Isto é, articular o curto prazo com o longo prazo.

Dos instrumentos de avaliação de desempenho organizacional criados foi o Balanced Scorecard (BSC) – apesar do interesse do Tableau de Bord e de outros – o que melhor se adaptou e respondeu aos desafios colocados.

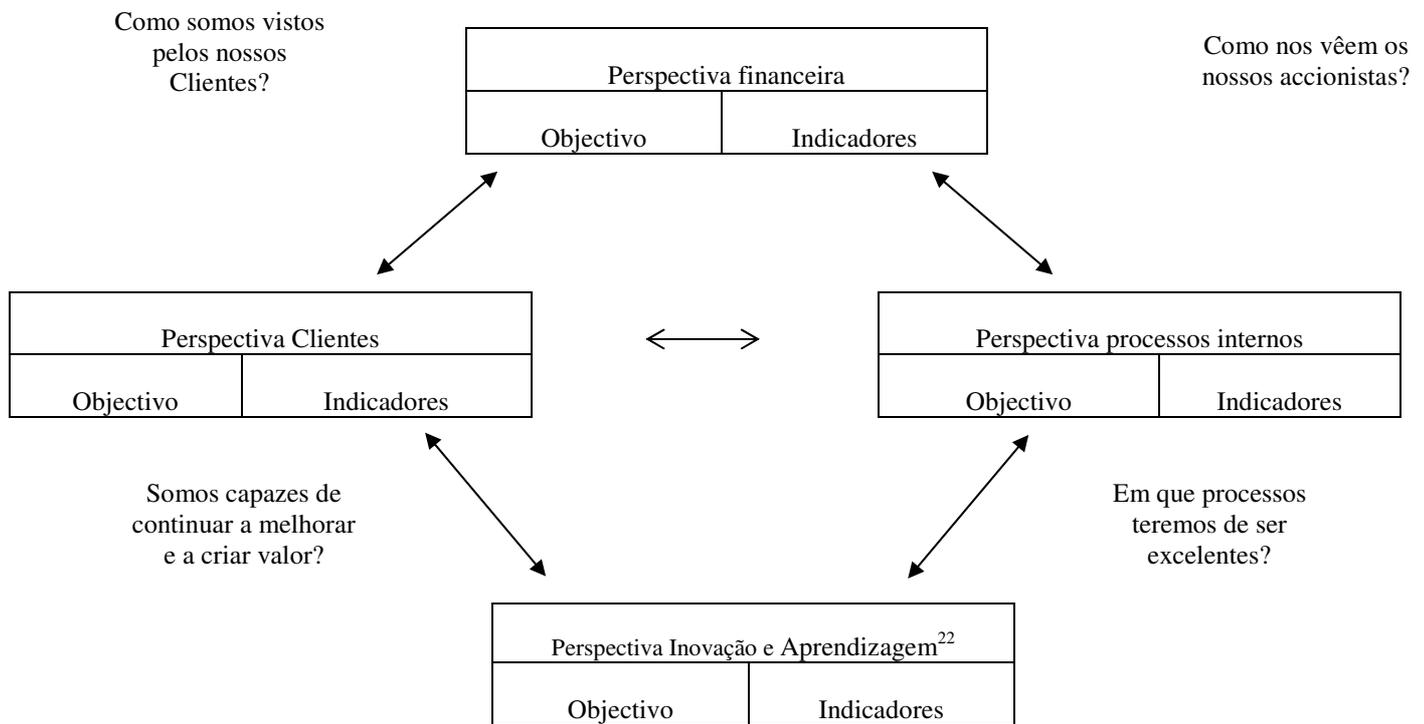
#### **1.4.2. O Balanced Scorecard – a sua evolução**

##### **1.4.2.1. O BSC como um sistema de avaliação de desempenho**

Para dar resposta às limitações do Orçamento e de outros instrumentos de medida e de avaliação de desempenho, Kaplan e Norton (1992 : 71-79) publicaram o primeiro artigo sobre o Balanced Scorecard. No referido artigo, os autores defendem a ideia de que para medir e avaliar o desempenho os indicadores financeiros não são suficientes nem adequados (apesar do seu grande interesse na avaliação final das actividades realizadas pela organização), pelo que há necessidade de equilibrá-los com indicadores não financeiros. Daí o nome de Balanced. Enquanto o de Scorecard – que no golfe diz respeito aos pontos conseguidos (scores) e que são marcados num cartão (card) – tem por finalidade englobar, num único documento, os objectivos e indicadores segundo quatro perspectivas interligadas (financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizagem), para melhor medir e avaliar o desempenho organizacional.

Acrescente-se ainda que, no mesmo artigo, os Autores apresentaram também a primeira configuração do Balanced Scorecard (Fig 5):

**Figura 5 . O BSC ligando indicadores de desempenho**



Fonte: Kaplan e Norton (1992 : 74)

Em síntese, pode afirmar-se que a versão inicial do Balanced Scorecard apresentava num único documento quatro perspectivas (pontos de vista) com objectivos e indicadores inter-relacionados, através de relações de causa-efeito (a perspectiva financeira expressa as acções tomadas a nível da satisfação dos clientes, da melhoria dos processos internos e das competências dos empregados), com a finalidade de avaliar os objectivos estratégicos a partir de medidas correctas (a primeira diligência para uma boa avaliação) e com base em quatro perspectivas.

#### 1.4.2.2. O BSC como sistema de gestão estratégica

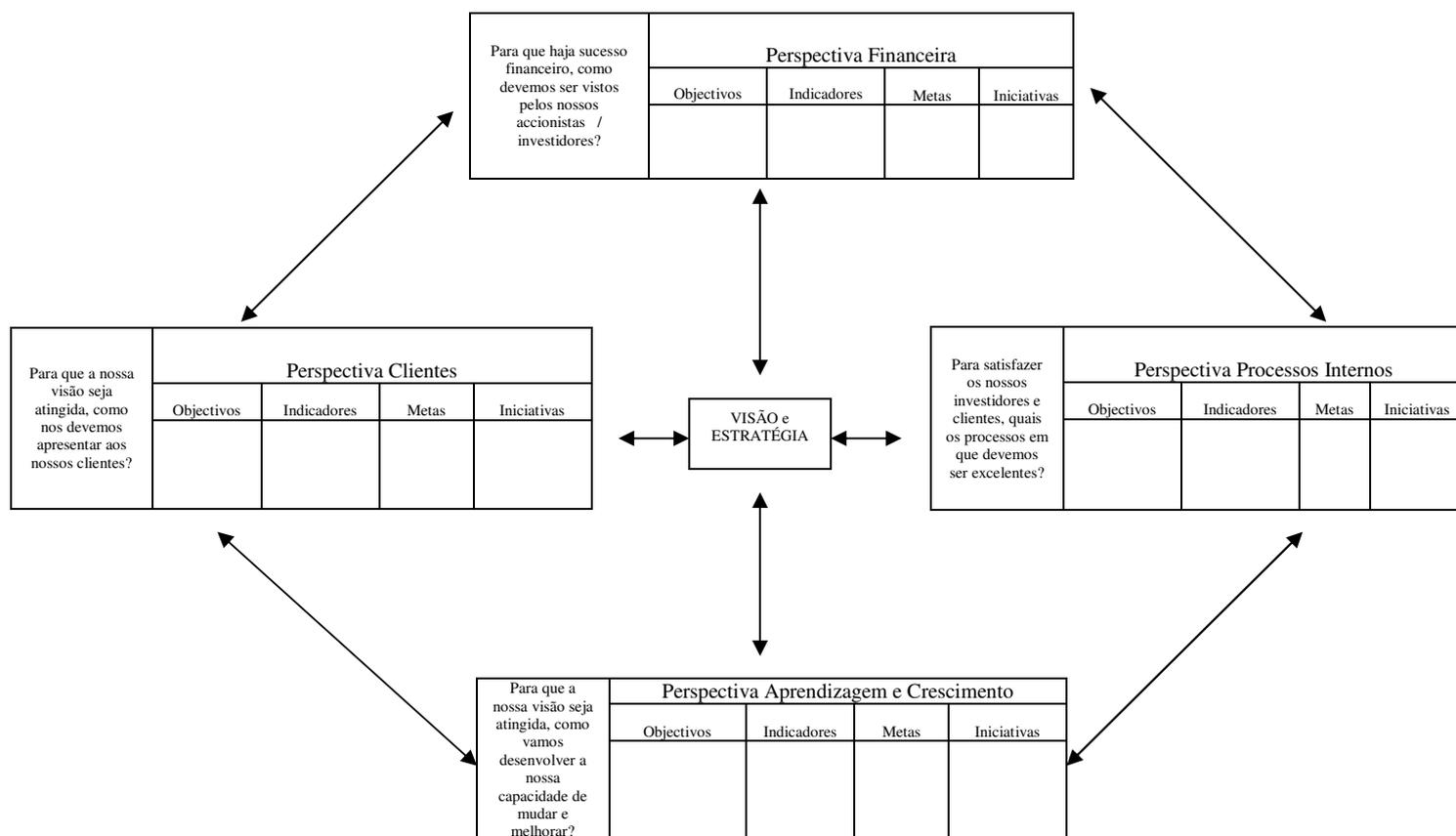
De mero instrumento de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard, em consequência da sua aplicação na prática empresarial, evoluiu rapidamente para um sistema de gestão da estratégia (processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias tendentes a assegurar a realização dos objectivos da organização com a máxima eficiência e

<sup>22</sup>Os Autores do BSC começaram a designar, em 1996, esta perspectiva por: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, considerando o processo de inovação como pertencente à perspectiva de Processos Internos, embora a inovação não deva ser uma “província” exclusiva de um ou dois departamentos. Ela deve, em qualquer organização, estar em todo o lado.

eficácia), sem nunca deixar de dar relevância a uma avaliação adequada do que se faz e para onde se deseja ir.

Em consequência da referida evolução, Kaplan e Norton (1996a : 75-85) publicaram outro artigo, onde foi apresentada uma nova configuração do BSC, que passou a integrar a visão (o que a organização deseja ser no futuro) e a estratégia (a arte de ser diferente através de uma proposta de valor único), conforme a figura seguinte:

**Figura 6 – Tradução da Visão e da Estratégia: Quatro perspectivas**



Fonte: Kaplan e Norton (1996 : 186)

Nesta nova versão, ao contrário da primeira – onde o controlo e a avaliação de desempenho eram os principais objectivos - verifica-se, por um lado, que a visão e a estratégia<sup>23</sup> passam a ser o ponto de partida do desenvolvimento do Balanced Scorecard de qualquer organização e, portanto, o centro de preocupações de gestão. Mas, por outro lado, verifica-se também que, para cada perspectiva, além dos objectivos (o que a organização tem de fazer bem para executar a estratégia), dos indicadores (padrões pelos quais se mede o

<sup>23</sup> Para formular a estratégia, de acordo com o preconizado pelo BSC, as organizações, além da visão, têm de ter bem definida a sua missão (por que e para quem existimos?) e possuir um conjunto de valores (princípios em que a organização acredita e privilegia, como, por exemplo, a responsabilidade social, a honestidade e a lealdade).

progresso de um objectivo estratégico) e das relações de causa-efeito, quer entre os indicadores de resultados e os indicadores indutores<sup>24</sup> - que são por norma não financeiros - das diversas perspectivas, quer entre os de cada perspectiva, há que definir metas (resultados a alcançar) e iniciativas (as actividades, programas e projectos que têm de ser desenvolvidos para que as metas sejam atingidas ou superadas).

Assim, pode afirmar-se que, depois de clarificada a missão e de definidos os valores da organização, o BSC, ao transformar a visão e a estratégia em objectivos, medidas, metas e iniciativas segundo diversas perspectivas interligadas através de relações causa-efeito, permite eliminar as principais deficiências do Orçamento: a não ligação da estratégia aos objectivos da organização, das unidades de negócio, dos departamentos e das pessoas, uma incorrecta articulação entre a estratégia e a afectação de recursos e a não utilização de indicadores não-financeiros<sup>25</sup>.

Porém, e tendo presente que para implementar uma estratégia com sucesso, há que resolver algumas complexidades, Kaplan e Norton (2001) analisam as práticas utilizadas, desde 1992, pelas empresas que obtiveram sucesso a gerir as suas estratégias usando o BSC. E apesar das diferentes práticas utilizadas, elas apresentavam características ou abordagens comuns ao nível dos seus processos de gestão estratégica, pelo que foram designadas por princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia.

Estes princípios são os seguintes:

- Mobilizar para a mudança tendo por base a liderança executiva, através de consensos, motivações, envolvimento e sistemas de gestão estratégica;
- Traduzir a estratégia em termos operacionais, definindo Mapas Estratégicos, Balanced Scorecards, metas para todos os indicadores, iniciativas e os respectivos responsáveis, após a definição da estratégia mais adequada;

---

<sup>24</sup> Os indicadores de resultados (“lag indicators”) caracterizam-se por medir resultados de acções já realizadas (indicadores financeiros e alguns de clientes, como por exemplo, o volume de vendas e a quota de mercado). Os indicadores indutores (“lead indicators”) medem actividades que induzem os resultados da perspectiva financeira e da perspectiva dos clientes. São exemplos o tempo de entrega, as taxas de defeitos e de anomalias, a taxa de absentismo e o número de horas de formação dos vendedores.

<sup>25</sup> De acordo com Langfield – Smith *et al* (2006), apesar de algumas limitações – ver ponto 1.7 - os indicadores não-financeiros apresentam, entre outras, as seguintes vantagens:

- podem ser vistos como factores explicativos do desempenho financeiro futuro, em contraposição às medidas financeiras que reflectem o desempenho financeiro passado;
- são mais facilmente compreendidos pelos utilizadores da informação;
- dirigem a atenção dos gestores para a causa dos problemas e não meramente para as suas consequências, embora não seja sempre possível estabelecer relações de causa-efeito;
- proporcionam informações mais atempadas para a tomada de decisões;
- permitem, em áreas como a qualidade, a inovação e o desenvolvimento de competências, o controlo de aspectos de importância estratégica. Aspectos que, de outro modo, seriam negligenciados por um sistema de medida que enfatiza a vertente financeira do desempenho.

- Alinhar a Organização com a estratégia, alinhando e coordenando a organização, as unidades de negócio e as unidades de suporte com a estratégia;
- Fazer da estratégia um trabalho de todos, motivando os empregados através de acções de formação, fixação de objectivos, comunicações claras e incentivos pessoais;
- Fazer da estratégia um processo contínuo, integrando a estratégia nos planos, no orçamento e na gestão de desempenho. Isto é, através do BSC o planeamento e o orçamento ficam ligados à estratégia.

Da análise dos princípios referidos, verifica-se que surgem dois novos conceitos: o de Mapa Estratégico e o de Alinhamento, que serão desenvolvidos nos próximos pontos, bem como a necessidade de ligar o BSC e o Orçamento.

#### **1.4.2.3. O BSC nas organizações sem fins lucrativos.**

Embora Balanced Scorecard tenha de início sido desenvolvido em organizações com fins lucrativos e de grande dimensão – basta ver a relevância dada à criação de valor para os accionistas –, Kaplan e Norton sempre afirmaram que o número e designação das perspectivas e o modo de as ordenar não obedecem a um modelo único.

Isto é, o BSC pode ser desenvolvido com outras perspectivas e com ordenações diferentes da tradicional. Por exemplo, em organizações cujo fim último não é o retorno financeiro, mas sim a provisão de bens públicos, semipúblicos e de mérito.

Nas referidas organizações, o Orçamento é um documento obrigatório<sup>26</sup> e a principal fonte de recursos, pode, por exemplo, utilizar-se a perspectiva orçamento em vez da financeira (apesar de importante, o aspecto financeiro não é, por norma, o objectivo final dos serviços públicos, mas sim um meio para atingir a missão de cada serviço) e a perspectiva cidadãos/utentes/beneficiários/contribuintes em vez da de clientes, bem como ordená-las de modo diferente.

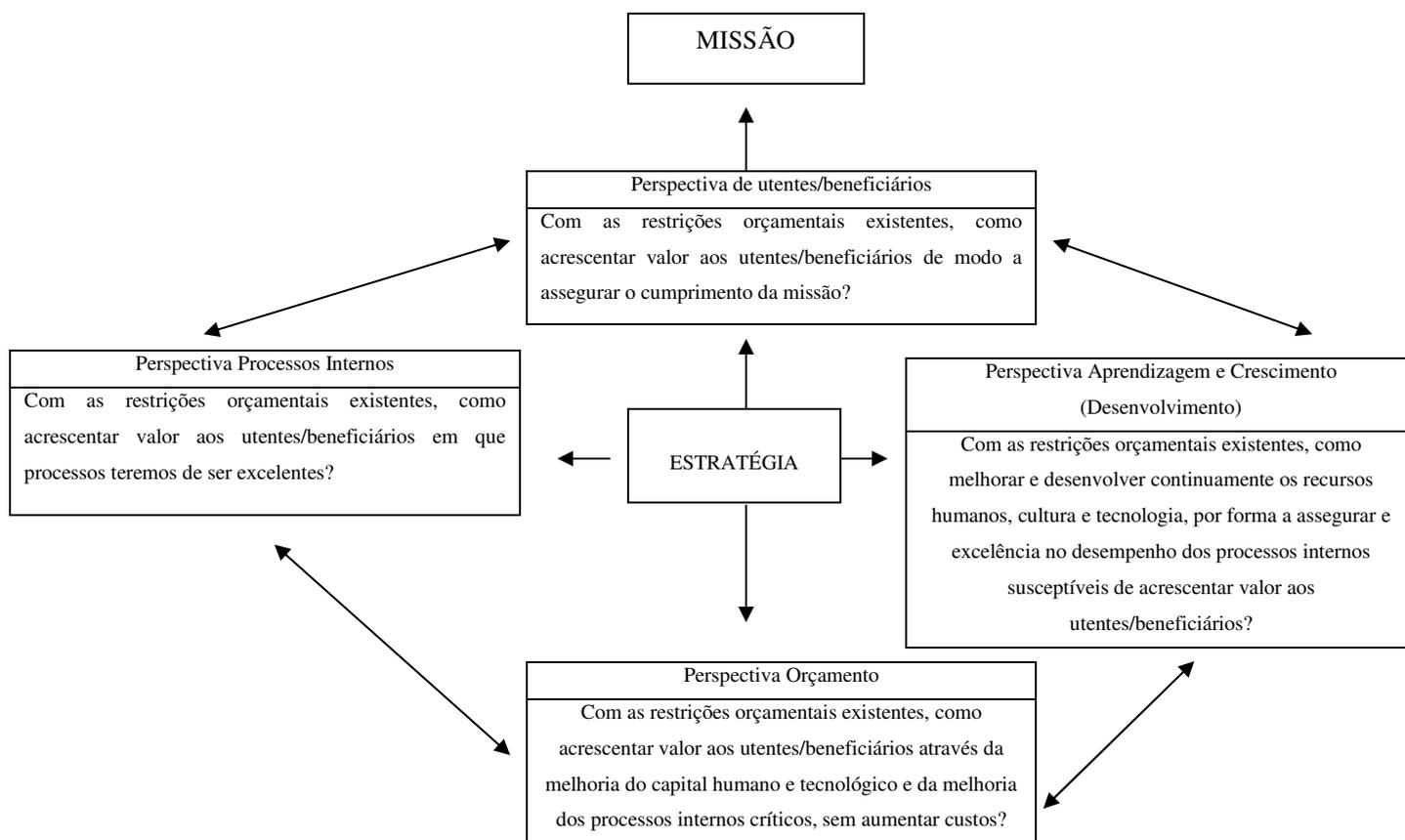
Por exemplo, num serviço do Sector Público Administrativo, ou noutra organização sem fins lucrativos, onde o Orçamento constitui a principal restrição, então ele é condição necessária para realizar outros objectivos importantes, como melhorar os recursos humanos, executar de modo excelente as actividades e acrescentar valor para os utentes/beneficiários de modo a assegurar a missão da organização. Assim, e mantendo o

---

<sup>26</sup> No Sector Público Administrativo o Orçamento continua a ser o principal mecanismo de controlo, de avaliação de desempenho, de responsabilização e de prestação de contas. Ou seja, ele é fundamental, ou deveria ser, para explicar o que os responsáveis fazem, como o fazem, por que o fazem, quanto gastam e como justificam aquilo que falhou, isto é o que os ingleses designam por “accountability”.

mesmo número de perspectivas, pode, para o caso em análise, apresentar-se a seguinte configuração do Balanced Scorecard (Fig 7):

**Figura 7** – Modelo de BSC para uma Organização sem fins lucrativos.



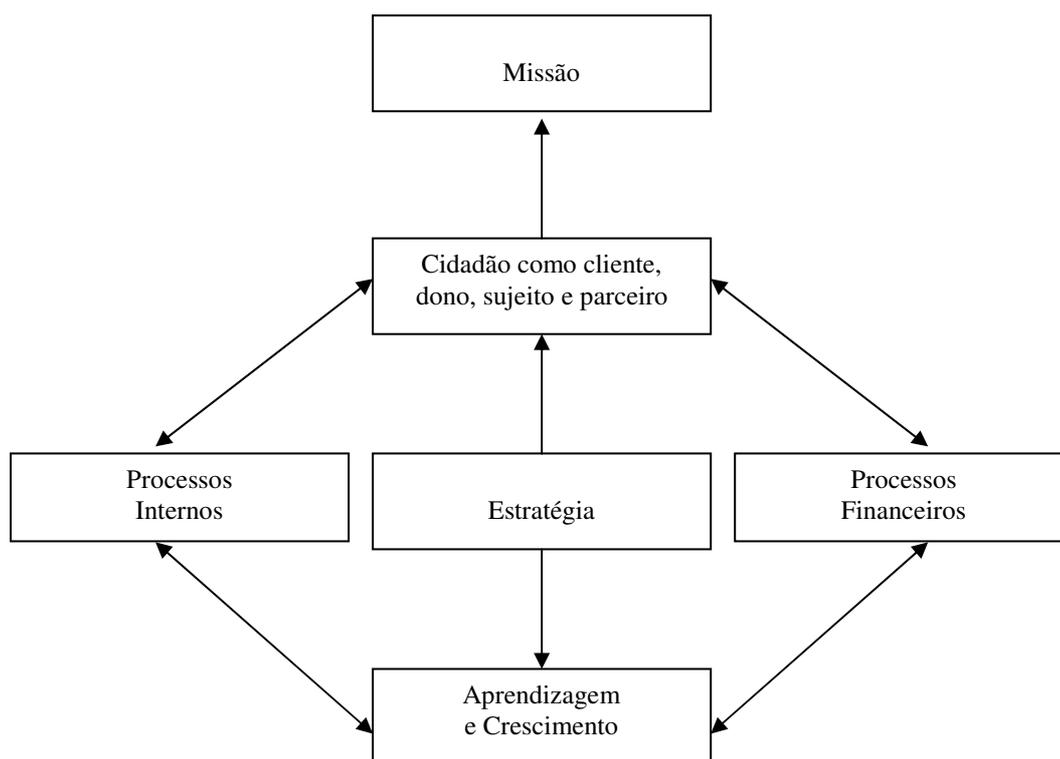
Fonte: Robalo Santos (2008:461)

Na versão em análise, verifica-se, por um lado, que a Estratégia continua a ser posicionada no centro do modelo, como acontece nas entidades com fins lucrativos, apesar das dificuldades que há, nas entidades públicas, em definir estratégias claras e consistentes.

No entanto, como refere Kaplan (2000), “a estratégia não pode ser um conceito estranho para as organizações do sector público ... Estas, ao tentarem fazer tudo para todos sem escolhas ou prioridades, podem acabar por fazer muito pouco”. Por outro lado, verifica-se que a perspectiva orçamento se encontra na base e conjuntamente com as perspectivas de aprendizagem e crescimento e de processos internos são as indutoras dos resultados obtidos ao nível da satisfação das necessidades dos utentes/contribuintes/beneficiários.

Refira-se, todavia, que, por exemplo, Bocci (2005) adoptou outro modelo (Figura 8) de BSC para os serviços públicos italianos na área da saúde, onde a perspectiva aprendizagem e crescimento é colocada na base e a perspectiva cidadão desdobrada em: cidadão como cliente, cidadão como dono, cidadão como sujeito (a leis) e cidadão como parceiro.

**Figura 8 - BSC adaptado a Serviços Públicos de Saúde**



Fonte: Bocci (2005)

As duas configurações de Balanced Scorecard anteriormente referidas não são únicas, pois há autores que defendem que a perspectiva orçamento/recursos financeiros (designada por perspectiva de financiadores/doadores de acordo com Kaplan e Norton – 2001) deve ser colocada ao mesmo nível da perspectiva cidadãos. Ou seja, deve acrescentar-se valor para os cidadãos, mas, simultaneamente, deve utilizar-se com eficiência e economia os recursos financeiros. Há ainda outros autores que defendem a preponderância da perspectiva orçamento/recursos financeiros em serviços como o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, a Direcção-Geral de Impostos e os Serviços Municipalizados.

Em face do exposto, verifica-se que nos serviços públicos a ordenação das relações de causa-efeito entre as diversas perspectivas depende não só da missão de cada serviço

público, mas também da diversidade de serviços que prestam, do tipo de bens que provisiona e do modo de financiamento. Por isso, há sempre configurações do Balanced Scorecard que não podem, à partida, ser consideradas correctas nem incorrectas.

Tudo depende das características, missão e financiamento de cada serviço público, não nos parecendo que alguma vez, apesar da obsessão do défice, a perspectiva orçamental seja – há sempre uma excepção - um objectivo final. Ela constitui apenas um meio para atingir um fim: a constante melhoria do bem estar social, ou seja, satisfazer as necessidades dos cidadãos nas diversas perspectivas.

### **1.4.3. Conclusão**

Apesar de ter sido inicialmente desenvolvido para avaliar o desempenho organizacional, o Balanced Scorecard rapidamente evoluiu, em consequência da sua aplicação empresarial, para uma poderosa ferramenta de apoio à execução da estratégia, quer nas entidades com fins lucrativos, quer nas entidades públicas ou sem fins lucrativos.

As razões da referida evolução devem-se, essencialmente, à capacidade de, conjuntamente com o Mapa Estratégico, relacionar indicadores financeiros e não financeiros (hoje o valor é criado a partir de bens intangíveis – conhecimento, cultura empresarial, capacidade de liderança e valores), de permitir a definição de um conjunto de objectivos, de mensurar metas, de estabelecer iniciativas para a execução da estratégia, de coordenar objectivos das unidades de negócios, de alinhar processos, pessoas e sistemas de planeamento e controlo para implementar com sucesso a gestão de qualquer organização.

## **1.5. A importância dos temas estratégicos no desenvolvimento de objectivos e indicadores de cada perspectiva do BSC**

### **1.5.1. Introdução**

Ao evoluir de um instrumento de avaliação de desempenho organizacional para um sistema de gestão da estratégia, o Balanced Scorecard passou a colocar, segundo quatro perspectivas interligadas, a visão (o futuro desejado pela organização) e a estratégia no centro do sistema de gestão.

Mas como já se referiu, a formulação de uma estratégia passa sempre por seleccionar uma proposta de valor específica para os clientes. Proposta que assente num conjunto de processos (actividades inter-relacionadas que transformam inputs em outputs) no qual uma organização tem de ser excelente para criar uma diferenciação sustentável. Estes processos-

chave, que definem a estratégia, são designados, de acordo com Robert Kaplan e David Norton, por temas estratégicos.

No entanto, definida a estratégia e identificados os temas estratégicos, há necessidade de formular, para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard, os objectivos a atingir e os respectivos indicadores.

### **1.5.2. Os temas estratégicos**

Como referem os criadores do BSC (2004 :47), as organizações que desenvolvem uma estratégia a nível de liderança de produtos devem acentuar a melhoria dos processos de inovação. Quanto às que decidem implementar uma estratégia relacionada com o mais baixo custo, devem ser excelentes na gestão dos processos operacionais. No que respeita às organizações que seguem uma estratégia de intimidade com o cliente, devem dar relevância aos processos de gestão de clientes. As que se preocupam com a satisfação de todos os stakeholders externos devem dar relevância aos processos reguladores e sociais, que tão necessários são a nível global.

Assim, infere-se facilmente que os quatro processos acima referidos estão relacionados com a perspectiva de processos internos. E, nesta perspectiva, todos os processos devem ser bem geridos. Mas, para cada estratégia, devem ser identificados os processos críticos dentro da gestão das operações, da gestão dos clientes, dos processos de inovação e dos processos reguladores e sociais. Estes poucos processos estratégicos críticos, como já se referiu, são muitas vezes referenciados como temas estratégicos. Ou seja, os temas estratégicos reflectem aquilo que deve ser bem feito internamente para que os resultados estratégicos sejam alcançados a nível da satisfação dos clientes e, conseqüentemente, a nível dos objectivos financeiros.

São exemplos de temas estratégicos<sup>27</sup>: utilizar o “just in time“, flexibilizar a produção, melhorar a assistência a clientes, aumentar os investimentos em I&D, desenvolver processos, inovar produtos, desenvolver processos tecnológicos, melhorar a marca, apoiar a comunidade, aumentar a fidelização de clientes, atrair clientes e tornar o marketing global.

---

<sup>27</sup> Nas organizações do Sector Publico Administrativo, os temas estratégicos devem ser definidos tendo em atenção a missão e a diversidade e complexidade dos problemas a resolver. Mas apesar da referida diversidade, os temas estratégicos devem ser desenvolvidos com base nos princípios da economia, da eficiência e da eficácia. São exemplos: melhorar a segurança da comunidade, melhorar a educação, melhorar a eficiência e eficácia dos serviços, alargar a base de tributação, apoiar a criação de emprego, melhorar a assistência à terceira idade, reduzir o crime organizado, aumentar o impacte social dos investimentos, analisar as necessidades e expectativas dos cidadãos, melhorar o processo de participação dos cidadãos, melhorar os processos de compra, melhorar os processos anti-corrupção, melhorar o sistema de recolha e tratamento do lixo urbano, melhorar a qualidade da água, etc..

Acrescente-se ainda, que, por um lado, cada um dos temas constitui um pilar da estratégia e contém as suas próprias hipóteses estratégicas, as suas próprias relações de causa-efeito e, ocasionalmente, mesmo o seu próprio scorecard. Por outro lado, os benefícios financeiros resultantes dos temas estratégicos ocorrem, por norma, em momentos diferentes. Assim, para que haja vantagens competitivas sustentáveis e sustentadas, uma organização, apesar de dar ênfase a um tema estratégico, deve seguir um processo equilibrado de investimentos nos processos relacionados com os outros temas. Este procedimento assegura que a criação de valor para os accionistas seja sustentada ao longo do tempo.

Escolhidos os temas estratégicos, há agora que decompô-los em objectivos que proporcionem o bom desempenho dos objectivos estratégicos das perspectivas de clientes e financeira.

### **1.5.3. Objectivos e indicadores das perspectivas do BSC**

#### **1.5.3.1. Perspectiva financeira**

Nas organizações com fins lucrativos, a perspectiva financeira está colocada no topo dos objectivos do BSC, porque traduz as expectativas daqueles que investem o seu capital. E as suas expectativas podem resumir-se numa frase simples: obter, de modo sustentado, a melhor rendibilidade dos capitais investidos.

Porém, para obter a melhor rendibilidade de modo sustentado, uma organização tem de vender mais e gastar menos. Mas para vender mais há que desenvolver uma estratégia de crescimento dos proveitos. E para gastar menos, uma estratégia de aumento da produtividade.

A estratégia de Crescimento de Proveitos, é assente no desenvolvimento de outras fontes de rendimento através da criação de novos produtos, conquista de novos clientes e de novos mercados. Ou, por outro lado, aumentar o valor criado para os actuais clientes, propondo-lhes vendas cruzadas, desenvolvendo um maior envolvimento e oferecendo-lhes soluções feitas à medida.

Quanto à estratégia de Produtividade, pode ocorrer de dois modos:

1. Reduzindo os custos directos e indirectos de produção, distribuição e logística;

2. Utilizando mais eficientemente a capacidade instalada para um determinado volume de negócios, através de melhorias nos processos, na utilização da informação, na redução de custos fixos e de capital circulante e na diminuição dos investimentos em capital fixo não crítico.

As duas estratégias referidas estão, como facilmente se infere, relacionadas com os temas estratégicos da perspectiva de processos internos. A primeira está directamente relacionada com o processo de inovação e de gestão de clientes, e, indirectamente, com os outros, pelo que as iniciativas neste domínio só têm impacto financeiro a longo prazo.

Quanto à segunda, Estratégia de Produtividade, está directamente ligada à de processos operacionais e, indirectamente, aos outros temas estratégicos, o que implica que as acções levadas a cabo têm mais rápido impacto sobre os resultados financeiros, ou seja, as finanças a sobrepujar a economia.

É evidente que esta contradição (entre o curto e o longo prazo) pressiona a administração de cada organização a focalizar as suas atenções na maximização do valor accionista a curto prazo<sup>28</sup>, esquecendo, muitas vezes, que só há vantagens competitivas sustentáveis quando os produtos e serviços da organização têm mais atributos do que os da concorrência e as metas a longo prazo são atingidas. Isto é, tem de haver um equilíbrio certo entre o curto e o longo prazo, pelo que a gestão não deve deixar de ser estratégica, mas não pode ignorar uma “navegação à vista” atenta e com capacidade de grande flexibilidade, quando as condições o exigem.

Tendo em atenção o que foi referido acerca da perspectiva financeira e dos temas estratégicos com ela relacionada, há agora que dar alguns exemplos de objectivos e indicadores:

---

<sup>28</sup> “Acima de tudo, a gestão a curto prazo encorajou as entidades de concessão de empréstimos hipotecários a oferecerem taxas de juro “tentadoras” (artificialmente baixas) para atraírem potenciais compradores de casas. E depois aqueles que compraram essas hipotecas nunca se preocuparam em investigar o seu valor subjacente – o que foi abdicar fortemente da responsabilidade ao nível da gestão.

Agora, que a bolha estourou, a actual desaceleração económica dos Estados Unidos será provavelmente muito pior do que as anteriores, pois as empresas norte-americanas terão de ser reconstruídas, lenta e cuidadosamente.” Henry Mintzberg – *Jornal de Negócios*, 20 Agosto 2008.

“Refira-se, no entanto, que alguns neurocientistas mostraram, através de imagens cerebrais captadas por ressonância magnética, que as decisões de curto prazo envolvem sistemas cerebrais distintos dos usados em decisões a longo prazo. Mais especificamente, as escolhas que envolvem algum “trade-off” de curto prazo usam sistemas analíticos e emocionais, enquanto que as decisões que envolvem apenas decisões de longo prazo usam apenas sistemas analíticos. Estes resultados sugerem que os indivíduos escolhem uma gratificação instantânea, porque o sistema emocional – sistema límbico – valoriza ganhos imediatos, mas responde fracamente a ganhos futuros”. Sandra Maximiano – *Jornal de Negócios*, 29 Agosto 2008.

**Quadro 3 – Objectivos e Indicadores genéricos da perspectiva financeira**

<b>OBJECTIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Ser líder de custos	Custo total unitário
	% de redução do custo unitário em relação ao período anterior
	% de custos administrativos e de venda em relação às vendas
Maximizar a utilização dos activos	Relação entre as vendas e os activos fixos
	Rotação de stocks
	Prazo de pagamento dos clientes
Aumentar as vendas com os clientes actuais	% aumento de vendas com os clientes actuais
Aumentar a rendibilidade com os clientes	Margens de contribuição dos clientes actuais
	% de clientes que dão prejuízo
Melhorar a produtividade das vendas	Despesas com vendas   Total de vendas
	Custos das vendas por regiões, segmentos e clientes
Gerir o risco financeiro	% de incobráveis
	Indicadores de flutuações de commodities
	% de matérias primas deterioradas
	% de stocks obsoletos
Melhorar a margem de lucro	Relação entre resultados operacionais e proveitos
Aumentar o cash-flow operacional líquido	Relação entre o EBITDA e o activo líquido ou capital próprio
Retorno do investimento em inovação ou serviços	Tempo de recuperação do investimento com base na margem de contribuição dos produtos
	Rendimentos proporcionados por patentes
Criar novas fontes de rendimento	Relação entre acréscimo de vendas e o resultado operacional
	Rendimento de novos clientes
	Rendimento de novos produtos e serviços
Gerir o ciclo de vida dos custos totais de produção	Custos de manutenção em % de custos de produção
	Custos de distribuição em % de custos totais

No que respeita às entidades do Sector Público Administrativo, onde há diversos tipos de autonomia, rigidez financeira, rigidez na gestão de pessoal e os objectivos fundamentais estão relacionados com a Missão (esta é que orienta a estratégia, e não os objectivos financeiros), a perspectiva financeira, cujo posicionamento no BSC é diverso, pode ser designada por perspectiva orçamental. Nesta perspectiva são exemplos de objectivos, entre outros: institucionalizar orçamentos plurianuais, melhorar a gestão orçamental, simplificar processos de recebimentos e de pagamentos, aumentar as receitas com alguns consumidores, rendibilizar excedentes de tesouraria, incrementar a produtividade, controlar limites de endividamento e respeitar o princípio da boa gestão financeira (cada decisão de despesa – quando esta envolve montantes significativos – deve ser avaliada simultaneamente por cada um dos três critérios seguintes: economia, eficiência e eficácia).

Acrescente-se que, dos objectivos referidos, uns são mais relevantes quando a perspectiva financeira tem determinada posição no BSC, enquanto outros ganham relevância quando a posição da perspectiva financeira é outra. Por exemplo, se a perspectiva financeira é um meio para permitir um melhor funcionamento das outras perspectivas, então o equilíbrio orçamental, o limite de endividamento, a gestão de tesouraria e a boa gestão financeira devem estar sempre presentes.

Mas se a perspectiva financeira, de acordo com a Missão da entidade e, principalmente, com a Missão global da Administração Pública, é um dos outputs das actividades das outras perspectivas, então o aumento das receitas, a gestão dos recebimentos e pagamentos, os incrementos de produtividade e o aumento das receitas com alguns consumidores devem ser objectivos estratégicos.

Assim, apesar de nos serviços do Sector Público Administrativo o lucro não ter papel de objectivo e de indicador da qualidade de gestão, os gestores dos referidos serviços, apesar da rigidez financeira e de gestão de pessoal, devem sempre atingir a missão com o máximo de eficiência e eficácia. Para isso, têm que definir as medidas e as metas a atingir.

Entre outros, são exemplos de indicadores da perspectiva orçamental os seguintes: grau de execução orçamental, taxa de crescimento das despesas correntes, montante das alterações orçamentais, relações receitas correntes/despesas correntes, receitas efectivas/despesas efectivas (nas referidas receitas e despesas não são consideradas as respeitantes a activos e passivos financeiros), montante das despesas primárias, prazo médio de pagamentos, prazo médio de recebimentos, montante do limite de endividamento, custos operacionais/vendas de serviços, custos administrativos/receitas totais, custos totais/receitas totais, custos por funções/receitas por funções e tempo de recuperação de determinados investimentos.

### **1.5.3.2. Perspectiva clientes**

Hoje, a maioria das organizações, principalmente as que têm fins lucrativos, concentram as suas estratégias não tanto no processo produtivo, mas sim na captação (antecipando as necessidades dos clientes), satisfação e fidelização dos clientes, sendo estas a condição necessária para o sucesso de qualquer organização. Ou seja, as organizações deixaram de estar orientadas para os bens/serviços, para passarem a orientar-se para o cliente.

Qual foi, porém, a razão de tal mudança de atitude? Porque, como se sabe, até meados dos anos setenta do século XX, a oferta de bens e de serviços era pouco diversificada e, muitas vezes, inferior à procura dos mesmos. Ou seja, o que as organizações produziam, por

norma, os mercados consumiam (daí ter-se utilizado preferencialmente o termo consumidor).

Mas com o aumento do rendimento disponível, com a globalização da economia (actualmente os clientes insatisfeitos partilham os seus problemas com o Mundo inteiro através da Internet), com as dificuldades de fidelização dos clientes, com o desenvolvimento de segmentos de mercado específicos e com a constante procura de vantagens competitivas, começaram a existir mercados onde a oferta passou a ser superior à procura, dando, assim, um estatuto de grande respeitabilidade a quem escolhe e compra. Daí a mudança na estratégia das organizações, onde a gestão de clientes se tornou a dimensão mais importante e, conseqüentemente, a alteração do termo consumidor para cliente. Este começou a ser visto como um todo e não como um simples consumidor de bens e serviços.

Como consequência do referido, uma organização para sobreviver tem não só de inovar (nos processos e nos produtos) todos os dias, mas também que analisar as necessidades dos clientes<sup>29</sup> – que se alteram com muita frequência – e estabelecer mecanismos que permitam conhecer os seus graus de fidelização e de satisfação. Ou seja, em qualquer organização os gestores têm de responder constantemente à pergunta: o que é que os clientes valorizam nos nossos produtos para os adquirirem hoje e no futuro?

Como o conceito de valor não significa o mesmo para todos os clientes – diferentes tipos de clientes compram diferentes tipos de valor -, as organizações, de acordo com Treacy e

---

<sup>29</sup>Drazen Prelec, Professor de Ciência de Gestão da Sloan School of Management no MIT e uma equipa da referida escola criaram uma ferramenta com base na Web, designada por Virtual Customer Initiative (VCI) que inclui cálculos complexos, capacidades multi-média e interactividade na Web para obter com precisão o feedback de clientes. Um produto que saiu desta ferramenta e igualmente promissor é o Intelligent Advice Module (IAM).

A VCI ajuda as organizações a determinar o que os clientes desejam de forma mais rápida e precisa do que as ferramentas tradicionais de pesquisa de mercado. Na Web existem seis métodos para apontar as preferências de clientes: características desejadas, leque de preços, design, etc.. Através das interacções surgem produtos vencedores.

O IAM associa as escolhas de produtos anteriores de um indivíduo com preferências actuais e outros dados, para produzir uma decisão que corresponda às prioridades do utilizador. O potencial do IAM funciona, por exemplo, na procura de uma casa de habitação. Introduzem-se as características pretendidas – próximo do trabalho, boas escolas, etc. – e uma análise estabelece as prioridades. No final pode revelar-se que ter uma casa com terreno não é afinal tão importante como se pensa. (Executive Digest, Setembro de 2008, pp. 91-97) Apesar das ferramentas referidas, há que ter sempre presente “que o custo de conseguir um novo cliente é alto e a venda a um novo cliente é, em termos gerais de três ou quatro vezes mais cara que a venda a um cliente pré-existente”. Livro que acompanhou o Jornal de Negócios, 12 Novembro 2008, O Cérebro do Consumidor.

Wiersema (1993), podem fornecer valor para o cliente em torno de três<sup>30</sup> propostas de valor<sup>31</sup>:

- Excelência operacional (ou proposta de baixo custo): oferecer bens e serviços sem defeitos, cumprir prazos, ser excelente na compreensão da variedade – que numa estratégia de baixo custo é algo limitado - de bens ou serviços mais desejados pelos clientes alvo e vender, para cada sector, ao mais baixo custo;
- Liderança de produto: oferecer bens ou serviços cuja funcionalidade, design inovador, desempenho geral e a marca são os atributos que se destacam;
- Intimidade com o cliente: relacionamento duradouro através da oferta de bens e serviços adequados às necessidades específicas de cada cliente e não para o mercado global.

Verifica-se assim, no que respeita à perspectiva de clientes, que a definição de objectivos e indicadores só pode ser feita depois de escolhida a proposta de valor.

Assim, se a proposta de valor é oferecer aos clientes produtos ou serviços sem defeitos, no momento certo e ao mais baixo custo (o designado fenómeno “low cost”), são exemplos de objectivos e de indicadores os seguintes:

**Quadro 4** – Objectivos e indicadores da perspectiva clientes: proposta de baixo custo total

OBJECTIVOS	INDICADORES
Oferecer ao custo mais baixo	Preços dos concorrentes
Fornecer produtos e serviços sem defeitos	% de defeitos detectados pelos clientes
	Número ou % de clientes que apresentam queixas no período de garantia
	Número ou % de reclamações
	% de devoluções
Entregar produtos no prazo estipulado	% de encomendas entregues sem atraso
	Tempo de resposta à solicitação dos clientes
	Prazo médio de entrega

<sup>30</sup> Kaplan e Norton, (2006:5), referem uma quarta proposta de valor que designam por System Platform (Provides a platform that becomes the industry standard for offering products and services).

<sup>31</sup> Quando essa proposta é única e gera valor através do mercado a quem oferece bens e serviços, então diz-se que a organização tem uma vantagem competitiva.

Se a proposta de valor se basear na liderança de produto, então como objectivos e indicadores podem ser considerados, entre outros, os seguintes:

**Quadro 5** – Objectivos e indicadores da perspectiva clientes: proposta de liderança de produto

OBJECTIVOS	INDICADORES
Desenvolver produtos ou serviços que aumentem o desempenho para os clientes	Atributos de desempenho específicos de novos produtos, como, por exemplo, velocidade, tamanho, precisão, peso, durabilidade e facilidade de uso
Ser primeiro no mercado com novos produtos ou serviços	Tempo para entrar no mercado
	Número de produtos ou serviços que chegam primeiro ao mercado Número de produtos lançados no mercado no devido tempo
Penetração em novos segmentos de mercado	Rendimento de novos mercados e segmentos

Quanto à proposta de valor intimidade com os clientes, são exemplos de objectivos e indicadores os referidos abaixo:

**Quadro 6** – Objectivos e indicadores da perspectiva clientes: proposta de intimidade com os clientes

OBJECTIVOS	INDICADORES
Aumentar a satisfação dos clientes através de propostas de valor atractivas	% de clientes muito satisfeitos
Aumentar a lealdade dos clientes	% de retenção de clientes
Criar clientes fãs	% de vendas com os clientes fãs

No que respeita à perspectiva de clientes nas organizações públicas (onde o conceito de valor é bastante mais complexo e, muitas vezes, subjectivo) a sua análise torna-se mais difícil, em virtude do conceito de cliente não traduzir objectivamente a complexidade das relações entre os serviços públicos e os cidadãos (Pinto, 2007 : 162). E não traduz, porque algumas das particularidades de ser cliente não se verificam nas entidades públicas, que, na maioria das situações, actuam em situação de monopólio. Por isso, não há possibilidade – mesmo para os bens que os economistas designam por privados, como sejam os serviços de estacionamento, recolha de lixo, captação e distribuição de água, gestão de espaços verdes, gestão de piscinas, catering, serviços de manutenção e outros – de escolher o fornecedor do bem ou do serviço, nem, muitas vezes, a possibilidade de escolher entre adquirir ou não adquirir.

Parece, assim, razoável, por exemplo, designar nos serviços públicos a perspectiva de clientes por perspectiva dos cidadãos/comunidade/stakeholders, tendo sempre em atenção o

seu posicionamento antes da missão da entidade/organismo público e os diversos perfis de consumidores (utentes, clientes/municípios, por exemplo), cuja satisfação (criação de valor) exige a fixação de diferentes objectivos, metas e indicadores de desempenho. Ver, nomeadamente, o exemplo das autarquias, onde há cidadãos que são consumidores de bens ditos privados e outros de bens públicos e semipúblicos, e o caso apresentado por Bocci(2005) sobre os papéis que os cidadãos podem assumir (como utentes, como donos, como sujeitos a leis e como parceiros).

Assim, esta perspectiva nas organizações públicas, devido à diversidade de necessidades a satisfazer, deve adaptar-se a cada tipo de entidade para definir os objectivos estratégicos e elaborar os indicadores julgados críticos.

São objectivos, por exemplo, oferecer os serviços ao mais baixo custo possível, fornecer bens e serviços de qualidade, satisfazer clientes relativamente aos tempos de entrega e reduzir impostos.

Quanto aos indicadores, temos como exemplos o custo médio de um serviço, o tempo médio de espera para uma consulta, o tempo médio para obter uma licença, o número de reclamações, inquéritos de satisfação, taxas de IMI, IMT, IRC e IRS.

Em síntese, pode afirmar-se que os objectivos e indicadores relacionados com a perspectiva cidadãos/stakeholders devem, internamente, ser convertidos em actividades e processos que criem bens e serviços que os satisfaçam e que estejam de acordo com a missão que guia a organização.

### **1.5.3.3. A perspectiva dos processos internos**

Esta perspectiva está, como já foi salientado, intimamente ligada às perspectivas financeira e de clientes, bem como à Missão de entidades públicas, porque tem de responder a uma questão fundamental: quais os processos-chave em que uma organização deve ser excelente para criar valor para os seus clientes? Questão de difícil resposta, porque não é tarefa fácil formular estratégias em relação ao que deve ser feito – nesta economia global, em constante mudança e onde o mercado é que faz lei – e como executá-las claramente. Por isso, é fundamental nesta perspectiva identificar – antecipando novas oportunidades e ameaças – e racionalizar actividades críticas (cadeia de valor, desde o processo de inovação ao serviço pós-venda, que transforme clientes com necessidades em clientes devidamente servidos) que, com base na proposta de valor, proporcionem altos níveis de inovação, ou mais baixos custos, ou melhor qualidade, ou melhor funcionalidade ou melhor relacionamento. Ou seja, excelentes desempenhos na perspectiva dos processos internos

permitem produzir e fornecer aos clientes as melhores propostas de valor e reduzir custos para melhorar a estratégia de produtividade da perspectiva financeira.

No entanto, como já foi referido anteriormente, todos os processos da perspectiva interna devem ser melhorados e bem geridos. Mas para cada estratégia devem ser identificados os processos críticos para o sucesso, isto é, os designados temas estratégicos que, segundo Kaplan e Norton (2004 : 43) podem, em termos gerais, ser agrupados do seguinte modo:

- processos operacionais;
- processos de gestão dos clientes;
- processos de inovação;
- processos reguladores e sociais<sup>32</sup>

Cada um dos referidos processos está mais ou menos directamente relacionado com determinada estratégia, pelo que na perspectiva processos internos há que ter em consideração os objectivos e indicadores, tendo em conta cada um dos processos.

Quanto aos processos operacionais, que continuam ainda a ser uma das prioridades em muitas organizações, focam-se essencialmente na gestão de custos, na utilização da capacidade disponível dos activos e na qualidade dos bens/serviços, para proporcionarem aos clientes os produtos desejados e a um preço de venda que permita ter uma margem bruta de acordo com os objectivos financeiros.

Todavia, para produzir produtos ou serviços a custos mais baixos, com qualidade e entregá-los no momento certo, é necessário comprar bem, produzir eficiente e eficazmente, distribuir e enviar os produtos/serviços e gerir riscos relacionados com os créditos a clientes nacionais e estrangeiros, com as flutuações cambiais, com a gestão das tecnologias e com a gestão dos processos operacionais. Assim, respeitante a este tema estratégico podem considerar-se objectivos e indicadores típicos os seguintes, (Quadro 7):

---

<sup>32</sup> Não desenvolveremos este tema, mas, como se sabe, a actividade das organizações deve atenuar os impactos sobre o ambiente e minimizar os efeitos sociais negativos, porque só assim a organização ajudará a beneficiar a sua marca. Melhorar a eficiência económica e criar valor! Sempre. Mas há também que, simultaneamente, dar valor a outras coisas como a segurança, a honestidade, a segurança económica, a ética, a sustentabilidade ambiental e a afirmação de uma responsabilidade social. As organizações devem, por isso definir e implementar objectivos e indicadores para monitorizar o desempenho não só a nível económico-financeiro mas também ao nível ético social e ambiental.

**Quadro 7 – Objectivos e indicadores da perspectiva de processos internos para o tema processos operacionais**

<b>OBJECTIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Baixar custo total de compras	Preços de compra + outros custos de aquisição + custos de armazenamento
	% do preço de compra em relação ao custo total de compras
	Classificações dos fornecedores em termos de qualidade, tempo de entrega e custo de aquisição dos produtos.
Utilizar o JIT nas compras	% de entregas dos fornecedores a tempo
	% de entregas com atraso
	Tempo que decorre entre a encomenda e a entrega
	% de entregas directas no processo de produção
Desenvolver com os fornecedores inputs de alta qualidade	% de defeitos por cada encomenda
	% de encomendas sem quaisquer defeitos
Produzir ao mais baixo custo	Custo total unitário
	% custos de venda em relação ao custo total
	% de custos administrativos em relação ao custo total
	% de gastos de distribuição em relação ao custo total
	Relação custos esperados / custos efectivos
Melhorar continuamente os processos	Número de processos com melhorias significativas
	Número de processos ineficientes eliminados
	Taxa de defeitos
	% de desperdícios
	Custo de inspecção e testes
	Custo total de qualidade
Diminuir tempos de produção	Tempo desde o início da produção até à produção do produto
	Tempos de esperas, movimentos e de setup
Melhorar a utilização dos activos fixos	% de utilização da capacidade
	Número ou % de avarias
	Flexibilidade (amplitude de produtos que os processos podem produzir ou entregar)
Melhorar a eficiência do Capital circulante	Dias de inventário
	Prazo de recebimentos
	Prazo de pagamentos
Baixos custos de distribuição	Custos de inventário + custos de entrega
	% de clientes que alcançam baixos custos através de determinados canais
Melhorar a qualidade	Taxa de produtos defeituosos
	% de produtos enviados sem defeitos
	Número de queixas dos clientes
	Frequência das queixas
Gerir o risco financeiro	% de incobráveis
	Perdas potenciais por taxas de juro, taxas de câmbio e preço de matérias primas
	Inventários obsoletos ou deteriorados
Manter boas relações com os credores	Relação entre débitos e o capital próprio
Gerir o risco tecnológico e de concessão de crédito	Ranking das tecnologias utilizadas nos produtos e processos em relação à dos concorrentes
	% de financiamento bancário/Activo fixo
	% de Passivo de médio e longo prazo no total do Passivo
	Relação da dívida de curto prazo com o Activo realizável

No que respeita aos processos relacionados com o tema estratégico gestão dos clientes, que está directamente ligado à proposta de valor intimidade com os clientes, ganhou grande relevância com a globalização da economia, focalizando o seu objecto na promoção e venda dos bens/serviços das organizações. Porém, para promover e vender bens ou serviços é necessário desencadear processos relacionados com a selecção, aquisição, retenção e melhoria das relações com os clientes. Assim, para que a estratégia de gestão de clientes seja acompanhada no que respeita aos referidos processos, podem desenvolver-se os objectivos e indicadores abaixo:

**Quadro 8** – Objectivos e indicadores da perspectiva de processos internos para o tema gestão de clientes

<b>OBJECTIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Compreender os segmentos dos clientes	Quota de mercado em segmentos alvo
	Lucro por segmento
Analisar clientes não rendíveis	% de clientes não rendíveis
	% de clientes não rendíveis mas com margem de contribuição positiva
Gerir a marca	Visão dos clientes sobre a marca
	% de preferências da marca
Adquirir novos clientes	% desejada de novos clientes
	Custo por novo cliente
	Previsão do tempo que o novo cliente pode permanecer
Executar campanhas de marketing	Número de pessoas que respondem
	Tempo de resolução de queixas
Proporcionar os melhores serviços aos clientes	Nível de serviços por canais
	% de interrogações dos clientes não satisfeitos
Criar clientes leais	Número de novos clientes por referência dos clientes existentes
	Número de sugestões, sobre melhorias dos produtos e dos serviços, de clientes leais
Vendas cruzadas com clientes	Número de produtos por clientes
	Rendimentos gerados no mercado ou por produto antes da entrada de outros produtos
Soluções de venda	Margem de serviços pós-vendas
	Número de serviços de valor acrescentado avaliados pelos clientes
Acordos com os clientes	Número de acordos de distribuição de ganhos
	Número de horas passadas com os clientes
Utilizar a Internet para falar directamente	Nº. de sugestões para melhorar atributos dos produtos
	% de vendas pela Internet com os clientes

Embora sejam de grande relevância os processos até agora analisados, as organizações só conseguem manter vantagens competitivas de modo sistemático se inovarem, não só na invenção de novos bens e serviços, mas também na capacidade de converter continuamente ideias em novas ofertas que alterem o contexto do negócio. Só assim, evitam que as suas propostas de valor possam ser facilmente copiadas, que os seus clientes deixem de estar satisfeitos e que as margens de contribuição diminuam.

Do referido, infere-se de imediato que uma excepcional capacidade de inovação é o pilar de qualquer proposta de valor baseado na diferença de produtos. Mas para que a inovação tenha êxito, há que identificar as oportunidades para novos produtos, gerir a carteira I&D, desenhar e desenvolver os novos produtos e colocar os produtos e serviços no mercado.

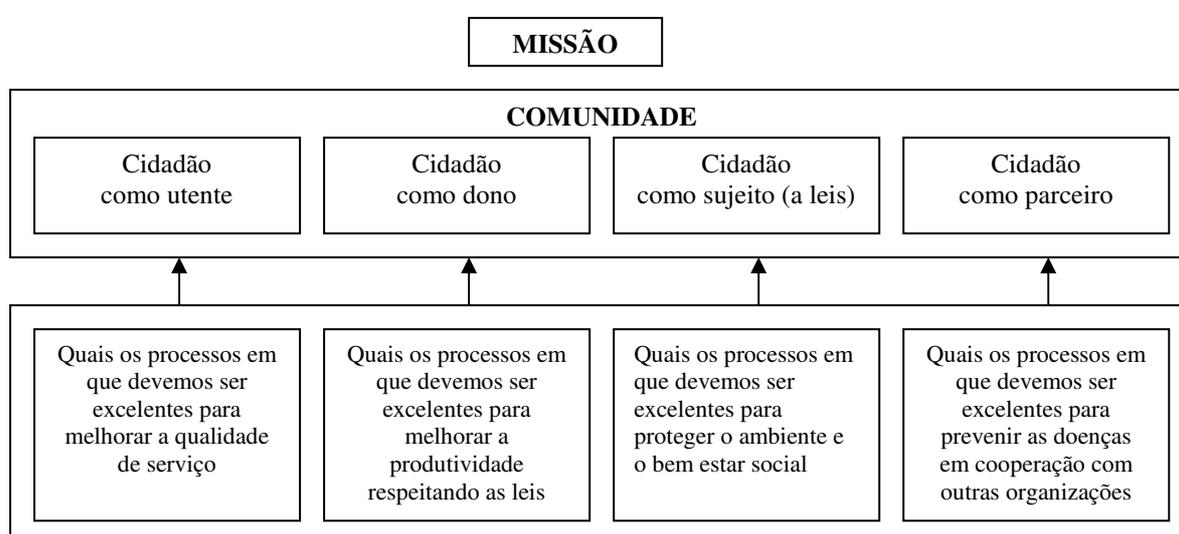
Assim, são exemplos de objectivos e de indicadores do processo de inovação os seguintes:

**Quadro 9** – Objectivos e indicadores da perspectiva de processos internos para o tema inovação

OBJECTIVOS	INDICADORES
Melhorar a eficiência dos custos em inovação	% dos gastos com inovação em relação ao montante de vendas
Antecipar necessidades futuras dos consumidores	Tempo passado junto dos clientes-chave e tentar saber das suas oportunidades e necessidades futuras
	Número ou % de novos projectos lançados com base em informações dos clientes
Descobrir e desenvolver novos produtos e serviços mais eficazes ou mais seguros	Número de novos projectos apresentados para desenvolvimento
	Número de novos serviços que acrescentem valor
Aumentar a plataforma de produtos correntes em novos mercados	Número de novos projectos alavancados na plataforma existente que são alvo em novos mercados
Gerir a carteira de projectos	Número de patentes
	Número de vezes que as patentes são citadas
Reduzir o tempo de desenvolvimento	Número de projectos entregues sem atraso
	Tempo necessário para lançar o novo produto no mercado
Gerir o ciclo de custos do desenvolvimento do projecto	Comparar os gastos actuais com os orçamentados em cada estágio de desenvolvimento
Lançar rapidamente no mercado novos produtos	Número de novos produtos lançados no mercado ou comercializados
	Tempo que decorre desde o seu desenvolvimento até à sua venda
	Custo de produção-alvo do novo produto versus custo de produção real
	Número de falhas ou de devoluções dos clientes
	Satisfação dos consumidores acerca do novo produto
	Número de incidentes evitados pelo novo produto
	Número de incidentes ambientais com os novos produtos
	Número de encomendas realizadas
	Rendimentos trimestrais previstos e efectivos dos novos produtos

Nas entidades do Sector Público Administrativo, onde a perspectiva dos processos internos não é muito diferente da do sector privado, há, de acordo com Pinto (2007 : 170), que ter presente a existência de grupos de cidadãos com diferentes perfis e tipos de necessidades, o que influencia, como é evidente, os processos internos específicos (temas estratégicos) para cada tipo de missão. Por isso, como nas entidades privadas, há que ligar nas entidades públicas as perspectivas de cidadãos (comunidade) e de processos internos. Ligação que pode ser traduzida de acordo com a figura abaixo:

**Figura 9** - Ligação entre processos internos e comunidade



Da análise da Figura 9 verifica-se, por um lado, que os processos a desenvolver, para se atingir a missão de um organismo público, devem ter por base o perfil de cada tipo de stakeholders. Por outro lado, ressalta também que os processos referidos são muito idênticos aos temas estratégicos analisados para as organizações com fins lucrativos: processos de gestão de clientes, processos operacionais, processos reguladores e sociais e processos de inovação, o que implica, tendo em atenção a missão de cada organização, objectivos e indicadores muito semelhantes aos anteriormente referidos para os diversos temas.

Pode, assim, afirmar-se que, mesmo nas entidades do Sector Público Administrativo, gerir processos e programas não se resume à análise do controlo financeiro, mas essencialmente à análise de indicadores que permitam fornecer informações úteis para executar a estratégia e atingir os objectivos desejados, tendo sempre presente a missão e o cumprimento das regras orçamentais. Isto é, os temas estratégicos têm também que estar alinhados não só com os desejos dos stakeholders, mas também com os princípios da economia, eficácia e eficiência ( a eficácia ao mais baixo custo) e do equilíbrio orçamental.

Quanto a objectivos e indicadores dos processos internos nas entidades do Sector Público Administrativo, podem, de modo muito sucinto, ser referidos os seguintes:

- **Objectivos:** Proporcionar os melhores serviços aos cidadãos, analisar o descontentamento de utentes, reduzir os prazos de pagamento, melhorar a logística das compras, fornecer serviços ao mais baixo custo, melhorar a utilização da capacidade disponível de infra-estruturas, gerir o ciclo de custos do desenvolvimento de determinados programas e projectos, melhorar a qualidade dos espaços de atendimento, inovar na prestação de serviços, desenvolver a simplificação de processos<sup>33</sup>, etc..

---

<sup>33</sup> Para operacionalizar melhorias na eficiência e na qualidade dos processos, veja-se:

1. EFQM ( European Foundation for Quality Management)
2. CAF ( Common Assessment Framework)
3. NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos

- **Indicadores:** Tempo médio de atendimento, tempo médio para obter uma licença, número médio de reclamações mensais, custo médio de produção, custos administrativos em relação aos custos totais, tempo médio de processar uma compra, número de facturas pagas no prazo limite, outputs em relação à capacidade disponível, número de utentes que fazem pagamentos através de multibanco ou internet.

#### **1.5.3.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Em mercados ligados por uma rede global, é natural que a informação e o conhecimento contribuam tanto, ou mais, para a criação de valor como a terra, os equipamentos ou o dinheiro.

Esta evolução tem contribuído, de acordo com Kaplan e Norton (1996 a : 126), para uma gradual transferência do poder dos fornecedores de bens e de serviços para os clientes, forçando os negócios da era industrial (já tradicionais) a transformarem-se em negócios inovadores, ou seja, capazes de poderem competir, de modo sustentável, na nova economia. Por isso, as organizações para terem fortes probabilidades de melhorar constantemente os seus processos internos e de criar valor para os clientes, não podem manter inalteradas as suas tecnologias e as suas capacidades, quer a nível de recursos humanos competentes, quer a nível de liderança e de cultura organizacional. Isto é, para dar resposta a mercados cada vez mais competitivos, as organizações devem recrutar recursos humanos altamente habilitados e motivados, obter informações que lhes permitam acompanhar e controlar o desempenho, adquirir infra-estruturas adequadas à estratégia, ter lideranças criativas e possuir uma forte cultura organizacional. É, portanto, o modo como interagem estes activos intangíveis o factor chave para que as organizações possam, no contexto de uma determinada estratégia, competir e criar valor na economia do conhecimento.

Assim, facilmente se infere que a perspectiva aprendizagem e crescimento, porque baseada nas tecnologias de informação, nas pessoas, e nas suas interligações, é a fonte de todas as outras. E os seus objectivos os indutores para alcançar excelentes resultados nas restantes perspectivas do Balanced Scorecard, principalmente no que diz respeito à perspectiva de processos internos, cujos objectivos estão alinhados com a perspectiva em análise.

No que respeita aos objectivos e indicadores, podem referir-se, entre outros, os seguintes (Quadro 10):

**Quadro 10** – Objectivos e indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento

<b>OBJECTIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Desenvolver competências únicas a nível da qualidade de gestão e melhoria dos processos	% de empregados com formação em técnicas de qualidade de gestão
	% de empregados com conhecimento e treino na gestão baseada nas actividades e just-in-time
Adquirir tecnologia que facilite a melhoria dos processos e a satisfação dos clientes	% de empregados que sentem as melhorias
	% de clientes que sentem as melhorias
Cultura de melhoria contínua	% de melhorias de processos adoptados por sugestão dos empregados
	Número de ideias para a qualidade e melhoria de processos adoptados pelas múltiplas unidades organizacionais
	Melhoria de desempenho a nível de poupança de custos, redução de defeitos, redução de tempo dos processos e aumento dos rendimentos
Desenvolver estágios de competências	Melhorias dos empregados após a formação
Atrair e reter os melhores talentos	Índice de rotação de colaboradores-chave
Melhorar a partilha de conhecimentos	Alargar o uso do sistema de gestão do conhecimento, mesmo com a cadeia de fornecedores
Desenvolver o alinhamento de objectivos pessoais	% de objectivos dos empregados ligados com metas e resultados do BSC
Estimular uma efectiva interdisciplinaridade e equipas interfuncionais	% de empregados de I&D que trabalham em interdisciplinaridade e equipas multifuncionais de desenvolvimento de produtos
Usar tecnologia para lançar mais rapidamente no mercado o produto	% de produtos lançados no mercado com uma efectiva integração CAD/CAM
Dar ênfase a uma cultura de inovação	Número de sugestões para novos produtos
	Visão dos empregados sobre a inovação e mudança
	% de negócios criados ou desenvolvidos a partir da Internet como plataforma de suporte

Atendendo a que os objectivos da perspectiva aprendizagem e crescimento descrevem o modo como os activos intangíveis (capital humano, capital informação e capital organizacional) se interligam para induzir melhorias no desempenho da perspectiva de processos, pode afirmar-se que os objectivos e indicadores da perspectiva em análise facilmente se adaptam e alinham com a missão de qualquer entidade pública não empresarial. Há, porém, que ter em atenção, segundo Pinto (2007 : 173), que nem sempre é fácil, nas referidas entidades, ligar incentivos monetários aos resultados obtidos, apesar de existirem outras formas de reconhecimento, como por exemplo: a confiança, a equidade, a oportunidade de realização e a responsabilidade.

## **1.6. As relações de causa-efeito entre os objectivos: o Mapa Estratégico**

### **1.6.1. Enquadramento**

Até ao momento, verificou-se, por um lado, que o BSC auxilia a traduzir a visão e a estratégia de uma organização num conjunto coerente de objectivos estratégicos e de indicadores de desempenho ao longo das perspectivas adoptadas. Por outro lado, e de acordo com Kaplan e Norton, a implementação do BSC pressupõe sempre a definição de uma cadeia de relações de causa-efeito, ligando, em cada uma das perspectivas definidas e entre elas, os objectivos estratégicos e, consequentemente, os respectivos indicadores (de resultados – lag indicators – e de meios – lead indicators).

À representação visual que descreve coerentemente as relações de causa-efeito entre os objectivos das diversas perspectivas do Balanced Scorecard, chama-se Mapa Estratégico (ou Mapa da Estratégia), cuja elaboração força as organizações a clarificarem a lógica relativamente à forma como pretendem e para quem criar valor (Kaplan e Norton, 2004). Quanto à sua configuração, é natural que seja diferente de organização para organização. Isto acontece porque as organizações têm objectivos diferentes. Umhas têm fins lucrativos, outras não. Numhas os objectivos financeiros são o fim último, noutras é a satisfação dos cidadãos (consumidores, utentes, munícipes, contribuintes, parceiros...).

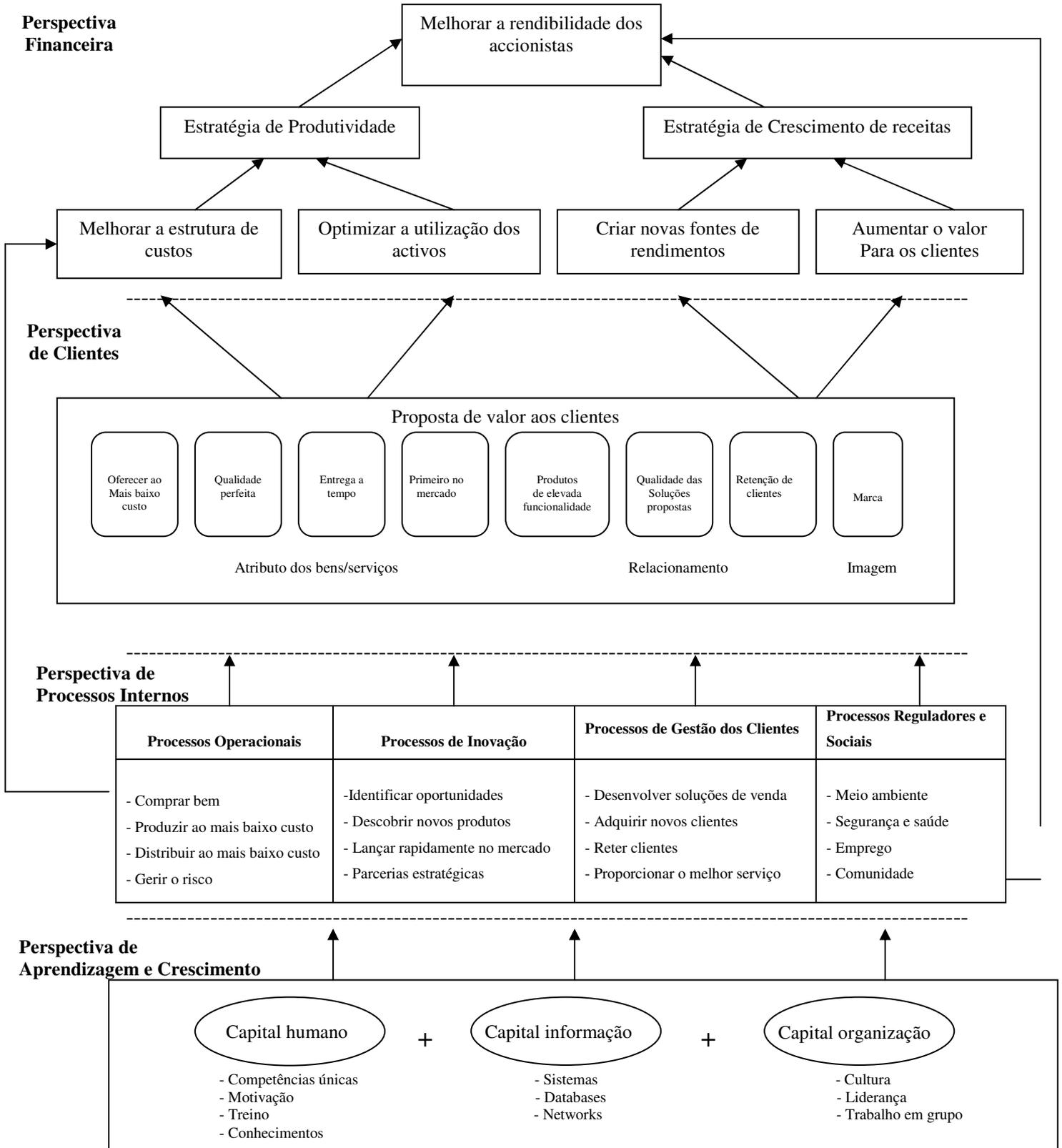
Em consequência do referido, serão dados alguns exemplos de Mapas Estratégicos genéricos. O primeiro para organizações com fins lucrativos. Os outros para entidades públicas não empresariais.

### **1.6.2. Exemplos de Mapas Estratégicos Genéricos.**

#### **1.6.2.1. Entidades com fins lucrativos**

Neste exemplo, dar-se-á relevância a uma organização cujo objectivo estratégico e último é maximizar o valor para os accionistas, medido pelo ROE (Return on Equity – Rendibilidade do Capital Próprio). Assim, tendo por base o referido objectivo, o Mapa Estratégico Genérico poderá ter a configuração abaixo:

**Figura 10 - Mapa Estratégico Genérico**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004 :54)

Analisando o referido diagrama, verifica-se que os objectivos das várias perspectivas do BSC estão interligados através de uma cadeia de relações de causa-efeito e que ele diz respeito a um mapa estratégico global da organização<sup>34</sup>.

Quanto à sua interpretação, ela pode ser feita de baixo para cima (lógica bottom-up) ou numa lógica de cima para baixo (top-down). A primeira torna mais compreensível o modo como se implementa a estratégia. A segunda adequa-se ao modo como se formula a estratégia: normalmente dos resultados desejados para as causas.

Assim, partindo desta segunda perspectiva de análise, para uma organização melhorar a rendibilidade de modo sustentado tem que gastar menos e aumentar rendimentos. Para isso, tem que melhorar a estrutura de custos, otimizar a utilização dos activos fixos, criar novas fontes de rendimento e vender mais aos actuais clientes. Mas, para vender mais aos clientes actuais e potenciais é necessário fornecer produtos ao mais baixo custo, de qualidade<sup>35</sup>, no devido tempo, de funcionalidade diferente da dos concorrentes, adequados às necessidades dos clientes e com uma imagem de marca forte.

Porém, isso só é possível se a perspectiva de processos internos executar mais eficientemente e de modo diferente as actividades operacionais, inovar constantemente, compreender e satisfazer as necessidades dos clientes e se criar externalidades positivas para a comunidade. No entanto, para ser mais eficiente, mais eficaz e ter uma mensagem positiva, a organização deve ter colaboradores muito competentes e motivados para fazer melhor, mais rápido e mais barato, em interacção com a tecnologia de informação e com uma liderança dinâmica e capaz.

Do exposto, facilmente se infere que o Mapa Estratégico descreve o modo como os processos, as pessoas, as tecnologias de informação e a liderança se alinham com as propostas de valor e os objectivos dos clientes e dos accionistas. Isto é, nenhuma perspectiva do BSC funciona de modo independente.

#### **1.6.2.2. Entidades sem fins lucrativos**

Para este tipo de entidades, vai dar-se relevância às entidades do Sector Público Administrativo. E nas entidades deste sector os objectivos visados são outros que não o

---

<sup>34</sup> O modo como se alinha a estratégia global (ou corporativo), e portanto o BSC e o Mapa da Estratégia, com os departamentos, unidades de negócio e unidades de suporte é crucial para a criação de valor em qualquer organização. Como afirmam Kaplan e Norton (2006 : 170-192) esse alinhamento pode seguir diferentes passos nas organizações: processos Top-Down, Bottom-up, Top-to-middle, Middle-to-top e Middle-to-top-down.

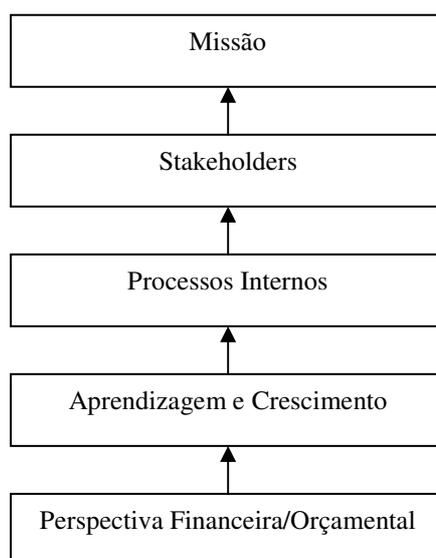
<sup>35</sup> Há quem afirme que não é possível diminuir custos e aumentar a qualidade. É, no entanto, um falso “trade-off”, na medida em que a realidade tem demonstrado o contrário sempre que as organizações executam e combinam o melhor possível as actividades.

lucro, porque os seus meios de financiamento resultam, na grande maioria, dos impostos e das taxas exigidas aos contribuintes e há uma vinculação à Lei de Enquadramento Orçamental ou à Lei das Finanças Locais, o que leva, muitas vezes, os gestores públicos a dar somente relevância à execução do orçamento na gestão de desempenho.

É evidente que a perspectiva financeira/orçamental continua a ser relevante em qualquer entidade pública, mas ela não é, por norma, o objectivo principal. Por isso, os temas estratégicos, os objectivos e os indicadores a desenvolver são diversos e dependentes da missão, necessidades e prioridades da entidade. Daí a necessidade de adaptar o Mapa Estratégico a cada realidade, o que implica ordenações diferentes das diversas perspectivas (como já se verificou na configuração do BSC para as entidades sem fins lucrativos) e mudanças dos seus nomes.

Assim, para os serviços integrados, que estão essencialmente dependentes do Orçamento do Estado, o Mapa Estratégico pode ser, de um modo simplificado, do tipo seguinte (Fig:11):

**Figura 11** - Mapa Estratégico genérico num serviço público

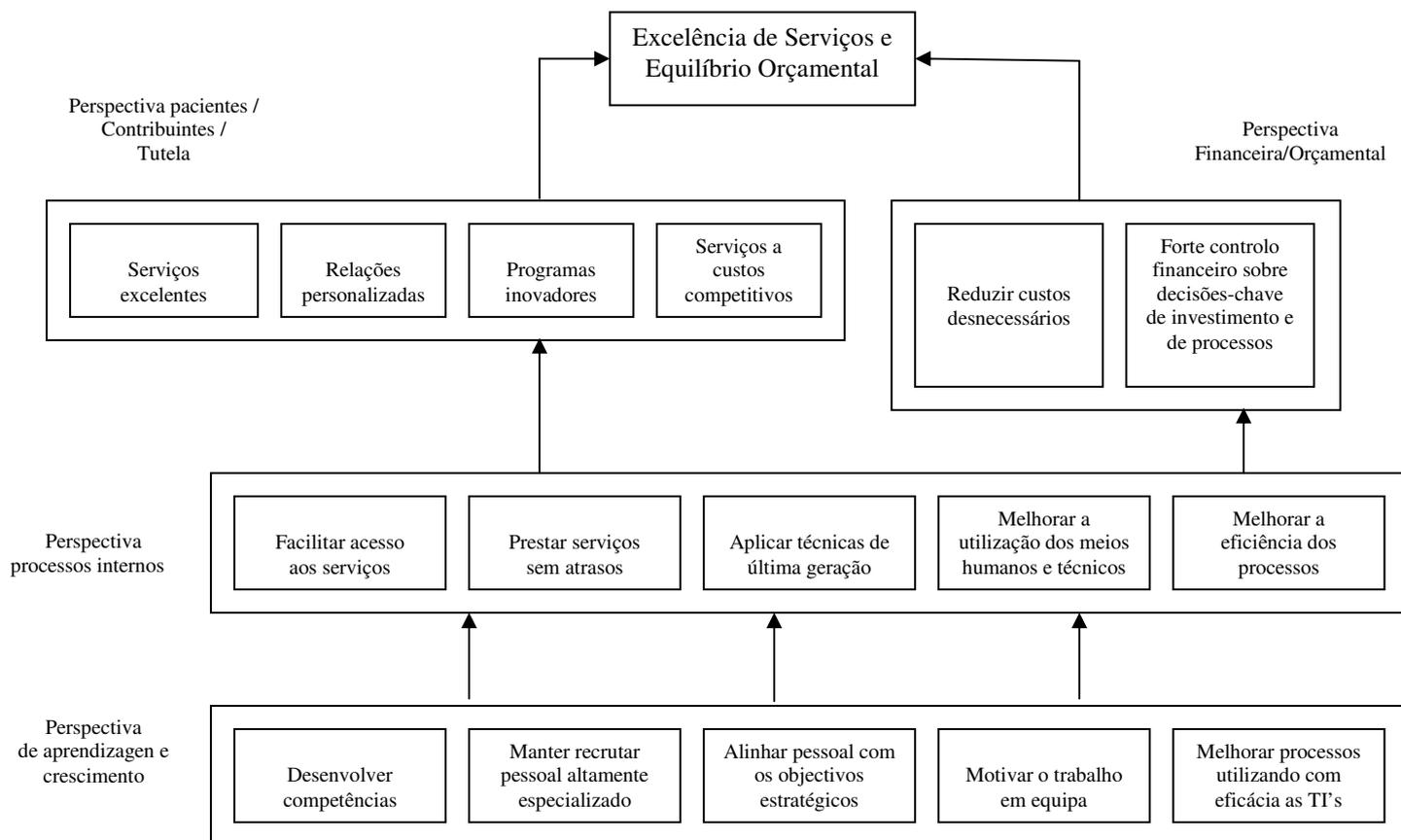


Fonte: F.Pinto(2007 : 155)

Mas, por exemplo, no que respeita a uma entidade com autonomia administrativa e financeira, então a perspectiva financeira/orçamental não pode deixar de dar relevância às estratégias de produtividade e de aumento de oportunidades de receitas, para que os princípios da economia e da eficiência contribuam, pelo menos, para o equilíbrio orçamental na óptica da Lei de Enquadramento Orçamental (Lei 48/2004, de 24 de Agosto), pelo que a perspectiva financeira/orçamental é colocada ao mesmo nível da perspectiva cidadãos.

Assim, supondo um hospital público cuja visão é, sem desequilíbrios financeiros, prestar serviços que sejam considerados excelentes pelos cidadãos (pacientes, contribuintes e tutela) pode, por exemplo, apresentar o seguinte Mapa Estratégico (Fig.12)

**Figura 12 - Mapa Estratégico genérico de um Hospital Público**



Fonte: Elaboração própria

Refira-se, por exemplo, que o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social – cuja missão é gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social - optou, na elaboração do BSC e do Mapa Estratégico Global, por manter a perspectiva financeira no topo da hierarquia, apesar da maximização do lucro não ser um objectivo, mas sim a gestão correcta dos recursos: melhorar a recuperação de dívidas, aplicar bem os excedentes de tesouraria, otimizar a utilização dos activos fixos e melhorar a eficiência dos meios disponíveis. E cada um destes objectivos, considerados temas estratégicos, foi desenvolvido através de relações causa-efeito entre os objectivos das diversas perspectivas do BSC.

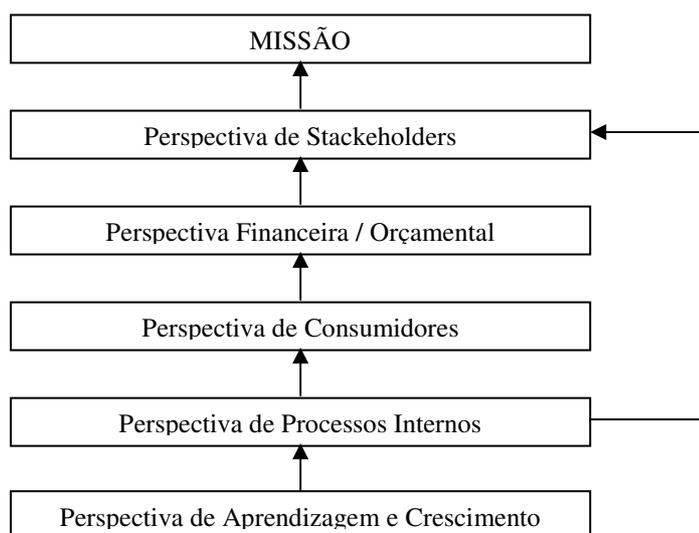
Há também situações em que a perspectiva de stakeholders, pode englobar alguns cidadãos com características especiais, como os consumidores de determinados bens e serviços. Por exemplo, numa Câmara Municipal há restrições orçamentais, mas também bens e serviços

que são vendidos, por norma, a um preço superior ao custo unitário de produção, como os respeitantes à captação e distribuição de água e à recolha de resíduos sólidos.

Para as referidas situações, há um conjunto de cidadãos que se comporta de modo semelhante aos clientes das organizações com fins lucrativos, quer no que respeita às quantidades consumidas, quer quanto à possibilidade de influenciar a qualidade e o preço (tarifa) dos serviços, embora haja ausência de pressões competitivas. Há, no entanto, o poder do voto, o que implica que os cidadãos não são, em último caso, consumidores (designação que se considera, neste caso, mais correcta que clientes), mas sim titulares do poder político.

Assim, designando por perspectiva de consumidores os cidadãos que pagam os serviços acima referidos, as perspectivas, numa Câmara Municipal, podem ser ordenadas, na nossa opinião, do modo abaixo (Fig:13)

**Figura 13** - Mapa Estratégico simplificado e global de uma Câmara Municipal que cobra serviços de água e de recolha de lixo



Este exemplo de Mapa da Estratégia simplificado e global de uma Câmara Municipal deve ser desdobrado e alinhado com os mapas estratégicos dos diversos serviços, ou seja, compatibilizado e articulado com os objectivos, indicadores, metas, iniciativas, processos, actividades, recursos e competências dos diferentes serviços operacionais e de suporte. E, apesar das dificuldades, o alinhamento também pode ser levado a cabo através de temas estratégicos (segurança da comunidade, melhorar transportes escolares, excelência nos processos operacionais, melhorar relacionamento com os consumidores/municípios, ser o melhor na defesa do ambiente, otimizar a captação e distribuição de água, etc.) ou através do desenvolvimento por processos, de acordo com as recomendações da norma de qualidade NP EN ISO 9001:2000.

Em síntese, pode afirmar-se que, nas entidades públicas, o BSC e o Mapa Estratégico são duas ferramentas fundamentais para tornar mais eficiente e eficaz o desempenho das referidas entidades. Isto é, são ferramentas que permitem melhorar a gestão organizacional e, conseqüentemente, aumentar a qualidade de vida dos cidadãos/municípios.

### **1.7. Críticas ao Balanced Scorecard**

Embora seja uma ferramenta de gestão mais evoluída do que o Orçamento, o Balanced Scorecard é sujeito a algumas apreciações críticas, como as seguintes:

- Norreklit (2000,2003), citada por Ferreira (2008 : 319-320), argumenta que a validade do BSC está dependente da verificação das relações de causa-efeito desenvolvidas por Kaplan e Norton (1996) e que tais relações são potencialmente problemáticas. Em primeiro lugar, salienta que há uma dimensão temporal entre as medidas que o Balanced Scorecard é incapaz de estabelecer. Se existe causa-efeito, então não faz sentido que as medidas se reportem ao mesmo momento de tempo. Mais, o espaço de tempo entre a causa e o efeito não será igual para todas as medidas de desempenho, o que aumenta consideravelmente a complexidade da questão. Em segundo lugar, não são consensuais algumas das relações de causa-efeito avançadas por Kaplan e Norton, pelo que tem sido argumentado ser incorrecto assumir a sua validade sem as submeter a teste. Finalmente, mantém que as relações são unidireccionais, ao contrário do sugerido pelos proponentes do BSC, e que existe uma interdependência entre as diversas perspectivas do Balanced Scorecard que não é discutida e compreendida convenientemente;

Pelas razões apontadas, Norreklit considera que o BSC pode incluir indicadores de desempenho defeituosos e, por conseguinte, a comportamentos organizacionais com disfunções ou desempenhos suboptimizados.

- Langfield-Smith *et al* (2006) referem também que apesar das suas vantagens – ver nota 25 -, os indicadores não-financeiros do BSC apresentam algumas desvantagens. De entre elas, destacamos as seguintes:

- devido à multiplicidade de medidas disponíveis, a escolha dos indicadores não-financeiros não é uma decisão fácil;
- muitos dos indicadores de desempenho incluem trade-offs cujo balanceamento é de difícil gestão (e.g. a produção com maior qualidade requer mais tempo);
- a relação entre o desempenho dos indicadores não-financeiros e financeiros é, com frequência, desconhecida, pelo que não é claro que melhorias no desempenho das áreas não financeiras se traduzem em melhorias dos resultados

financeiros;

- as medidas não financeiras tendem a proliferar com o passar do tempo e, muitas vezes, a sua introdução no BSC tende a ser pouco estruturada.

- Ferreira (2008 : 320) refere que outra dificuldade que o BSC enfrenta reside no facto de o modelo requerer transparência e disseminação de informação estratégica aos diversos níveis da organização. Este requisito, refere ainda Ferreira, representa, efectivamente, uma perda de poder por parte das chefias. Por esse motivo, é provável que o modelo se depare com resistência da parte das chefias, limitando desse modo o seu potencial para as organizações que o utilizam;

- Por último, Olevé *et al* (2000) e Otley (1999), ao contrário de Kaplan e Norton, criticam a ideia de associação de recompensas ao desempenho aferido pelo BSC. Otley vai mais longe e argumenta que a utilização de recompensas tem o potencial para destruir um Balanced Scorecard bem concebido, na medida em que tal o coloca sob pressão dos gestores. Estes passam, por isso, a ver o BSC como determinante no tipo de recompensas que vão auferir. Deste modo, estão reunidas as condições para que os gestores tenham a ganhar com “jogos” e com a manipulação da informação de suporte às medidas de desempenho utilizadas.

Todavia, apesar das limitações enunciadas, os indicadores não financeiros, o Mapa Estratégico e o BSC continuam a ser instrumentos fundamentais para avaliar e melhorar o desempenho de qualquer organização (Ferreira, 2008 : 319).

## **1.8. Conclusão**

Neste capítulo, de revisão da literatura, verificou-se que o Orçamento, devido a várias limitações, deixou de ser, há alguns anos, um eficaz instrumento de avaliação de desempenho.

Por isso, surgiu, em 1992, outro instrumento de avaliação de desempenho, que os seus autores (Kaplan e Norton, 1992) designaram por Balanced Scorecard.

Instrumento que começou por medir e avaliar o desempenho através de indicadores financeiros e não-financeiros, e segundo outras perspectivas (clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), além da financeira.

Perspectivas e indicadores que se interligam através de relações causa-efeito. Ou seja, os resultados da perspectiva financeira são a consequência dos resultados das acções tomadas a nível da satisfação dos clientes, da melhoria dos processos internos e das competências dos colaboradores da organização. Resultados medidos por indicadores financeiros e não financeiros, cuja análise permite detectar mais facilmente as causas dos problemas.

Porém, devido à aplicação generalizada nas organizações, principalmente nas empresas, o Balanced Scorecard evoluiu rapidamente de uma ferramenta de avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica. Nesta nova perspectiva, a visão e a estratégia passaram a ser o ponto de partida da implementação do BSC de qualquer organização.

No entanto, para levarem a cabo a execução da estratégia, as organizações devem, de acordo com Kaplan e Norton (2001), ter em atenção algumas práticas. Os referidos autores designaram-nas por Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia.

De entre os referidos princípios, só os que dizem respeito à tradução da estratégia em termos operacionais e fazer da estratégia um processo contínuo, relacionam o Balanced Scorecard com o Orçamento.

O referido em primeiro lugar, leva a organização a desenvolver Mapas Estratégicos e Balanced Scorecards, a estabelecer metas para todos os indicadores e a definir iniciativas estratégicas.

Mas, como já foi referido, desenvolver iniciativas estratégicas implica o consumo de recursos, cuja tradução em termos monetários dá origem ao Orçamento Estratégico. Surge assim, a primeira ligação entre o BSC e o Orçamento.

Quanto ao princípio: fazer da estratégia um processo contínuo, implica que a estratégia seja integrada no Orçamento e na gestão de desempenho. Ou seja, utilizando o Balanced Scorecard, o Orçamento liga-se, por um lado, à estratégia. E, por outro lado, permite, pelo menos mensalmente, avaliar o desempenho, através do cálculo dos desvios e da análise das suas causas.

Em síntese, elaborado o BSC com base nos princípios enunciados, o Orçamento fica ligado à estratégia, possibilita uma correcta afectação de recursos e avalia de modo eficaz o desempenho - ligando indicadores financeiros e não financeiros-, como mostraremos no Estudo de Caso que vamos desenvolver para a empresa “Beta”S.A..

# CAPÍTULO II – METODOLOGIA: o Estudo de Caso

## 2.1. Apresentação da metodologia seguida

A utilização das abordagens qualitativas na investigação em gestão tem tido um desenvolvimento significativo. E, de acordo com Vieira *et al* (2008 : 133), a referida investigação tem seguido diferentes abordagens e tem recorrido a diferentes métodos de investigação.

Por exemplo, atendendo ao critério de classificação epistemológica, Chua (1986) sugere três categorias de investigação: positivista, interpretativa e crítica. Salienta, ainda, que embora estes três tipos de epistemologia sejam filosoficamente distintos, na prática essa distinção não é tão simples de se efectuar. Na verdade, estas posições epistemológicas não têm necessariamente que ser vistas como opostas, e podem ser observadas simultaneamente num único estudo. Por outro lado, refere que estudos interpretativos não são sinónimos de estudos qualitativos, porque estes vão mais longe do que as abordagens interpretativas. Assim, um estudo pode ser interpretativo ou não, dependendo dos pressupostos que lhe estão subjacentes.

No que respeita aos métodos de investigação qualitativa, um dos mais relevantes é, sem dúvida, o Estudo de Caso<sup>36</sup>. Método que, apesar das vantagens, é particularmente criticado por aqueles que defendem os valores por vezes dominantes no meio científico, que são de tradição quantitativa e com uma metodologia positivista. Em consequência, existe, por vezes, um certo preconceito sobre os Estudos de Caso, sendo considerados uma abordagem de menor valor científico, pelas razões seguintes (Yin, 2003):

- Alguma falta de rigor;
- Alguma subjectividade por parte do investigador, resultante da sua proximidade com o objecto de estudo.

Uma outra preocupação importante com este método está relacionada com o facto de fornecer reduzida base para generalizações (Yin, 2003).

Esta questão pode, no entanto, ser vista como um falso problema, na medida em que os Estudos de Caso, à semelhança das Experimentações, são apenas generalizáveis para proposições teóricas, e não para populações ou universos. Ou seja, um Estudo de Caso de uma amostra de 2 ou 3 elementos não é estatisticamente melhor do que uma amostra de 1 elemento, em virtude daquele não representar uma amostra e o objectivo não ser a

---

<sup>36</sup> A investigação através de Estudo de Caso pode ser positivista, interpretativa ou crítica (Vieira *et al*, 2008 : 134)

enumeração de frequências de acontecimentos (generalizações estatísticas), mas sim o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica).

O Estudo de Caso, como salienta Chua (1996 : 227), não é “simplesmente contar uma história”, mas sim uma tentativa de construir uma teoria que se baseia fortemente na literatura e nas teorias existentes. Acrescenta, ainda, que quer na investigação interpretativa, quer na abordagem crítica, a teoria tem um papel fundamental nos Estudos de Caso, sendo utilizada para explicar os dados. No entanto, através destes também se pode confirmar, contestar, ajustar ou expandir a teoria.

Porém, apesar das críticas ao Estudo de Caso, Yin (2003) refere que são múltiplas as suas aplicações.

Primeiro, serve para explicar as ligações causais de intervenção na vida real, que são muito complexas para outras estratégias de investigação (e.g. avaliar a implementação de um programa e dos seus efeitos). Serve também para descrever uma intervenção e o contexto da vida real na qual ele ocorre. Pode ainda ajudar a ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação (através de uma abordagem descritiva), para explorar situações nas quais a intervenção, sendo avaliada, não apresenta um conjunto claro e único de resultados, ou mesmo para constituir-se num estudo de uma avaliação de estudo.

O autor acrescenta, ainda, que como método de investigação, o Estudo de Caso mostra-se adequado quando as questões a que temos de dar respostas se inserem no domínio do “como” ou do “porquê”, e ainda quando o investigador tem um controlo reduzido sobre os acontecimentos, ou quando o foco da investigação se relaciona com fenómenos contemporâneos.

Assim, tendo em conta o género de questões a que se tenta dar resposta existem, de acordo com Vieira *et al* (2008 : 144), além de outros, os seguintes tipos de Estudos de Caso:

#### **- Estudos de Caso descritivos**

Este tipo de Estudos de Caso visa essencialmente descrever sistemas, técnicas e procedimentos seguidos na prática. Este tipo de Estudo de Caso foi especialmente popular na década de oitenta, quando os investigadores procuravam obter descrições mais ou menos exaustivas das práticas seguidas pelos gestores (ver Scapens *et al*, 1987). Actualmente, são ainda usados com frequência, em particular por organismos profissionais, como forma de descrever quais as melhores práticas.

### **- Estudos de Caso experimentais**

Caracterizam-se por ser o resultado de técnicas, procedimentos e práticas desenvolvidas conceptualmente por investigadores com o objectivo de serem aplicados em empresas e de serem analisados os seus impactos. Este tipo de estudos tem sido identificado como especialmente útil, quando se pretende estudar problemas e dificuldades de implementação de uma ou mais técnicas, bem como analisar os benefícios da sua adopção.

### **- Estudos de Caso exploratórios**

Permitem ao investigador explorar as razões que justificam determinadas práticas de gestão. Como resultado da sua utilização, são geradas hipóteses acerca da adopção de certas técnicas com o intuito de virem a ser testadas em estudos posteriores, quer através da elaboração de outros Estudos de Caso, quer de questionários.

Um Estudo de Caso exploratório representa, portanto, uma fase preliminar da investigação, sendo geradas ideias e hipóteses que podem ser testadas rigorosamente em fases posteriores. Nas fases subsequentes da investigação, irão ser testadas as hipóteses avançadas pelo investigador, com o objectivo de se obterem generalizações.

### **- Estudos de Caso explanatórios**

Nestes estudos não se pretende lançar as bases para a obtenção de generalizações (como nos Estudos de Casos exploratórios), mas antes estudar e explicar a existência de determinadas práticas. A teoria existente, antes formulada, é usada para explicar as observações do investigador, ou seja, explicações convincentes devem ser produzidas a partir da teoria já desenvolvida. E no caso da teoria existente não ser capaz de explicar satisfatoriamente as práticas observadas, há que modificar a teoria existente ou desenvolver novas teorias explicativas.

Para alguns autores, é a condução deste tipo de decisões que permite explorar o potencial do método de investigação baseado no Estudo de Caso (Scapens, 2004).

Saliente-se, porém, que apesar dos Estudos de Caso serem tipificados em diferentes categorias, eles não são, muitas vezes, facilmente distinguíveis, podendo alguns apresentarem, em simultâneo, características de diversas categorias. Por isso, a tipificação de Estudos de Caso deve ser feita, primeiramente, atendendo aos objectivos que o investigador pretende alcançar e, só depois, aos objectivos característicos dos estudos.

Assim, porque o método em análise tem possibilidades de lidar com uma ampla variedade situações e evidências, o principal objectivo de investigador é evitar a situação na qual as

evidências (documentos, entrevistas, questionários, observações directas, registos de arquivos e artefactos) não correspondem às questões delineadas anteriormente (Barañano, 2004 : 163).

Há, por isso, que desenvolver uma correcta estratégia de investigação, onde devem ser consideradas as questões iniciais (as questões mais apropriadas são as que se inserem no âmbito do “como” e do “porquê”), as proposições<sup>37</sup> (obtidas através da revisão da literatura existente sobre o tema), a definição do caso em estudo, as ligações lógicas dos dados às proposições (de que forma esperamos que os dados se comportem por forma a demonstrar a verificação das proposições) e os critérios para interpretação dos dados obtidos.

Acrescente-se ainda, que outro aspecto de extrema importância no planeamento de um Estudo de Caso envolve, para além destes cinco componentes, a construção de uma abordagem teórica preliminar relacionada com o tópico de investigação a ser estudado. O objectivo desta abordagem teórica inicial é fornecer informações suficientes para a compreensão dos aspectos mais importantes do tópico e que orientem o desenvolvimento do projecto de investigação como um todo, pois determinam as evidências a ser recolhidas e as estratégias para analisá-las (Barañano, 2004 : 104).

Conclui-se assim que a abordagem teórica preliminar é não só de primordial importância no planeamento apropriado de pesquisa e de recolha de evidências, mas também o principal veículo para generalizar resultados que derivem do Estudo de Caso. Generalizações analíticas e não estatísticas, como já foi referido anteriormente.

Em face do que foi referido até ao momento sobre a metodologia relativa ao Estudo de Caso, e tendo presente que qualquer tipo de investigação científica necessita de critérios para a aferir, há que dar resposta à seguinte questão: como pode ser avaliada a credibilidade de um Estudo de Caso? Segundo Yin (2003), a credibilidade de um Estudo de Caso pode ser avaliada através de quatro testes: a validade metodológica, a validade interna, a validade externa e a fiabilidade.

A validade metodológica refere-se ao estabelecimento de medidas operacionais adequadas aos conceitos que estão a ser estudados. É uma questão complexa, já que a crítica mais comum à metodologia do Estudo de Caso é o facto de o investigador não conseguir desenvolver suficientemente um conjunto de medidas que lhe permita obter conclusões generalizáveis.

Quanto à validade interna das conclusões a que conduz, este teste avalia em que medida o investigador demonstrou a relação de causa-efeito entre dois fenómenos observados.

---

<sup>37</sup> Proposições (Hipóteses): Um Estudo de Caso pode não ter hipóteses (principalmente os que se situam na esfera exploratória), mas deve ter sempre uma proposição.

De acordo com Guiné (2006 : 112), a preocupação com a validade interna só se coloca para os Estudos de Caso de natureza explanatória, que pretendem demonstrar que determinado evento decorreu de outro que o precedeu. Se o investigador conclui acerca de verificação desta relação, esquecendo que outro terceiro factor poderá ter sido a verdadeira causa, está a colocar em risco a validade do seu trabalho.

Assim, sempre que existam ou possam existir outras explicações para além das que são apresentadas, elas devem ser claramente transmitidas pelo investigador, salvaguardando, assim, algumas das conclusões retiradas do estudo.

No que respeita à validade externa ou possibilidade de generalização dos resultados, o investigador terá de assegurar que os resultados do seu estudo são generalizáveis a um determinado domínio. Como é sabido, na metodologia do Estudo de Caso a referida lógica não existe, uma vez que o investigador processa antes de mais generalizações analíticas (e não estatísticas), ou seja, o investigador tenta generalizar um conjunto particular de resultados para uma teoria mais abrangente.

Por isso, nestas situações devem ser realizadas repetições do estudo que conduzam a resultados similares (ou Estudos de Caso múltiplos) antes de se proceder às referidas generalizações.

Por último, num Estudo de Caso deve testar-se a fiabilidade dos resultados obtidos. Isto é, a capacidade que o estudo tem (ou não) de ser replicado por outros investigadores, desde que sejam seguidas as mesmas etapas na análise, conduzindo aos mesmos resultados e conclusões.

Analisadas as validades e a fiabilidade de um Estudo de Caso, parece que algumas podem ser mais facilmente asseguradas quando se realizam Estudos de Caso múltiplos. Porém, o estudo de um único caso poderá ser defensável, e até mais apropriado a um conjunto diversificado de circunstâncias, nomeadamente quando:

- O caso em análise é um caso crítico para uma teoria já bem formulada, podendo confirmá-la, contestá-la ou expandi-la;
- O caso em análise é um caso representativo ou típico, isto é, representa a instituição ou pessoa “média”, o que dispensará a necessidade de analisar outras situações;
- O caso em análise revela um fenómeno que nunca tinha sido acessível para pesquisa científica;
- O caso em análise é tratado de forma longitudinal, isto é, o mesmo caso é analisado em dois ou mais momentos diferentes no tempo, analisando apenas as alterações sofridas.

Todavia, uma fragilidade do Estudo de Caso único é o facto de, em última análise, o caso escolhido poder revelar-se algo diferente do que foi inicialmente pensado, não representando devidamente a situação em estudo e exigindo ao investigador um trabalho prévio, de modo a garantir que o caso cubra as questões fundamentais da temática em análise (Yin 2003).

Assim, o autor refere que os Estudos de Caso múltiplos são normalmente mais convincentes e o estudo global é considerado mais robusto, razões que o levam a aconselhar casos múltiplos quando existe a possibilidade de escolha e recursos para os levar a cabo.

Continuando a seguir de perto Yin (2003), pode afirmar-se que os Estudos de Caso múltiplos conferem, desde logo, uma maior validade aos resultados obtidos, bem como um maior grau de replicação por outros estudos e por outros investigadores.

Assim, tendo por base as considerações que foram feitas acerca da metodologia do Estudo de Caso, podemos concluir que é uma metodologia adequada para o nosso trabalho de análise, conforme mostraremos a seguir.

## **2.2. Aplicabilidade da metodologia ao caso da empresa “Beta” S.A.**

Analisada a metodologia a utilizar, o Estudo de Caso, vamos agora destacar os motivos que justificam tal escolha, tendo em linha de conta as particularidades inerentes ao tema.

Como resulta claramente da abordagem teórica inicial, a gestão de desempenho organizacional é um tema actual, mas de crescente complexidade, devido, entre outras, à dificuldade de medir, avaliar e alinhar os indicadores-chave de desempenho em qualquer organização.

Por razões já analisadas em devido tempo, o Orçamento serviu, durante muitas décadas, de principal e única ferramenta de medida de avaliação de desempenho, quer nas entidades de fins não lucrativos, quer nas de fins lucrativos.

Todavia, a partir da década de oitenta do século XX, a referida ferramenta deixou de ser o único e principal instrumento de gestão de desempenho organizacional, em virtude de ter, além de outras, as seguintes limitações:

- Fornecer informações essencialmente assentes em indicadores económico-financeiros, que registam o passado (lag indicators) e, por norma, com atraso;
- Ser, por norma, elaborado com base na evolução do passado, o que o desliga da realidade presente;
- Proporcionar um controlo “ a posteriori” e isolado, não acompanhando, por isso, a tendência da evolução do desempenho;

- Ser, muitas vezes, elaborado de modo rígido e não com base no processo evolutivo de previsões;
- Falhar na ligação à estratégia.

Em virtude do exposto, surgiu, na década de noventa, um novo instrumento de gestão de desempenho designado por Balanced Scorecard, que rapidamente evolui para um sistema de gestão estratégica, fundamentado nos designados princípios de uma organização focalizada na estratégia, como já foi referido e analisado no Capítulo I.

Com base nos referidos princípios, intui-se que se uma organização focalizar a sua gestão na estratégia, então é possível vincular o Orçamento à estratégia e, conseqüentemente, ao Balanced Scorecard.

Assim, porque o caso que se pretende analisar, respeitante à empresa “Beta”S.A., tem por finalidade mostrar que, quando se parte de determinadas práticas, é possível explicar satisfatoriamente a relação entre o BSC e o Orçamento, pelo que a metodologia adoptada, o Estudo de Caso, nos parece justificável, pelas seguintes razões:

- Porque permite descrever as práticas seguidas pela empresa;
- Porque permite que sejam analisados os impactos das referidas práticas.

Assim, verifica-se que as referidas razões se enquadram, pelo menos, num dos tipos de estudo de caso analisado no ponto anterior.

Justifica-se também a escolha de um Estudo de Caso único, porque constitui um caso importante para testar uma teoria bem formulada, mas que pode ser ou não confirmada através do caso típico que vai ser analisado.

Acrescente-se, ainda, que apesar da dificuldade em obter dados sobre a actividade interna da empresa “Beta”S.A., pensamos que não limita a validade, quer interna, quer externa, e o rigor do Estudo de Caso. Isto porque a referida empresa tem uma estratégia bem definida e que vai ser implementada a partir de práticas (princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia) já aplicadas em empresas privadas, e que servem de veículo para atingir os resultados desejados. Ou seja, práticas que nos permitem, quando devidamente analisadas, desenvolver um conjunto de informações e de instrumentos de gestão que possibilitam integrar a estratégia no Orçamento, através do Balanced Scorecard. O que permite atingir o principal objectivo do nosso estudo de caso: ligar o BSC e o Orçamento.

## CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO – Empresa “Beta”S.A.

### 3.1. Apresentação da empresa “Beta”S.A.

A empresa “Beta”S.A., nome fictício, é uma PME localizada na região Centro do País, com um capital social de 4.000.000,00 €, e cuja actividade é fabricar massas betuminosas a quente, para aplicação em pavimentos rodoviários.

O processo produtivo tem dois centros de actividade – secagem e mistura -, onde são fabricadas, sob controlo de um engenheiro, 80 T/hora de uma das massas seguintes:

- Betão betuminoso de seixo, para camada de desgaste ( produto P1);
- Mistura betuminosa densa (ou binder), para camada de ligação ou regularização (produto P2).

Quanto às vendas para os seus principais clientes (autarquias da região e alguns empreiteiros de obras públicas), tem-se verificado um ligeiro decréscimo, mais acentuado no betão de seixo, num mercado que, de 2002 a 2007, cresceu cerca de 10% ao ano, de acordo com informações obtidas junto de um responsável.

Segundo este, apesar dos investimentos em equipamento nos últimos anos, as principais causas da estagnação das vendas, embora os responsáveis tenham um conhecimento pleno do sector em que operam, têm a ver, por um lado, com a forte concorrência a nível de preços de venda e da exigência de prazos de entrega. Por outro lado, a empresa, entre outros pontos fracos, não calcula correctamente o custo de cada produto, tem uma fraca área de negócio dedicada às vendas, há equipamento a ser utilizado de forma ineficaz e atravessa algumas dificuldades de tesouraria. A acrescentar a tudo isto, existe uma separação entre o planeamento estratégico e os orçamentos anuais, o que implica que a gestão de desempenho esteja somente relacionada com a análise dos dados financeiros reais e dos dados orçamentados, e não com a evolução das metas estratégicas.

Para ultrapassar as fraquezas referidas, os responsáveis pela gestão financeira e pelo processo produtivo sugeriram à Direcção da empresa “Beta”S.A. que fossem implementados o Activity – Base Costing (ABC) e o Balanced Scorecard.

O ABC, porque, por um lado, na actividade referida o mais baixo custo total, e não tanto a inovação, é a estratégia mais adequada. Por outro lado, porque conhecer as actividades relacionadas com cada produto é fundamental para reduzir custos, melhorar a produtividade, calcular correctamente o custo unitário e, conseqüentemente, calcular a margem bruta por produto (ou por cliente) e melhorar o “mix” de vendas.

Implementar o BSC, porque obriga os responsáveis, a todos os níveis, a mobilizarem-se para a mudança, a formularem e traduzir a estratégia em termos operacionais, a alinharem a organização com a estratégia, a motivarem e proporcionar incentivos ao pessoal e a ligarem, através do BSC, o planeamento operacional e o Orçamento à Estratégia.

### **3.2. A implementação do BSC na empresa “Beta”S.A.**

#### **3.2.1. Enquadramento**

Sabendo que a missão da “Beta”S.A. é ser uma empresa orientada para a satisfação total do cliente e ser, pelo menos nas regiões Centro e Vale do Tejo, a mais competitiva para criar riqueza económica, gerar empregos e atenuar os efeitos ambientais da sua actividade, os seus responsáveis, motivados para introduzir mudanças na empresa, definiram também a visão e escolheram uma estratégia, a fim de ser implementado o Balanced Scorecard.

Após diversas reuniões, foi estabelecido que a empresa “Beta”S.A. deve ter como visão criar valor para os clientes através de uma relação preço/qualidade imbatível pelos concorrentes.

Quanto à estratégia escolhida para os próximos anos, devido à grande sensibilidade ao preço por parte dos clientes, foi a do mais baixo custo total. Estratégia sustentada em dois temas estratégicos interligados: excelência operacional e melhor serviço de vendas. Todavia, escolher uma estratégia não é sinónimo de traduzi-la em termos operacionais. Para atingir tal objectivo é necessário definir objectivos estratégicos, descrever relações de causa-efeito entre os objectivos (Mapa Estratégico) e respectivos indicadores (de resultados e de meios), fixar metas e estabelecer iniciativas. Isto é, pôr em prática o segundo princípio de uma organização focalizada na estratégia.

#### **3.2.2. Os objectivos estratégicos e o Mapa Estratégico**

Porque a empresa “Beta”S.A. fez recentemente investimentos em equipamentos e maquinaria com o objectivo de reduzir custos operacionais, ampliar a capacidade e melhorar a qualidade dos produtos, foi definido como principal objectivo financeiro: aumentar a rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE).

Mas para que numa estratégia de baixo custo total haja aumento de rendibilidade, a empresa “Beta”S.A. tem de melhorar a produtividade, aumentar as vendas de P1 e de P2 e melhor o “mix” de vendas aos actuais e futuros clientes.

No entanto, para melhorar a produtividade há que reduzir custos directos e indirectos, utilizar eficaz e eficientemente a capacidade instalada e minimizar os custos inerentes ao capital circulante.

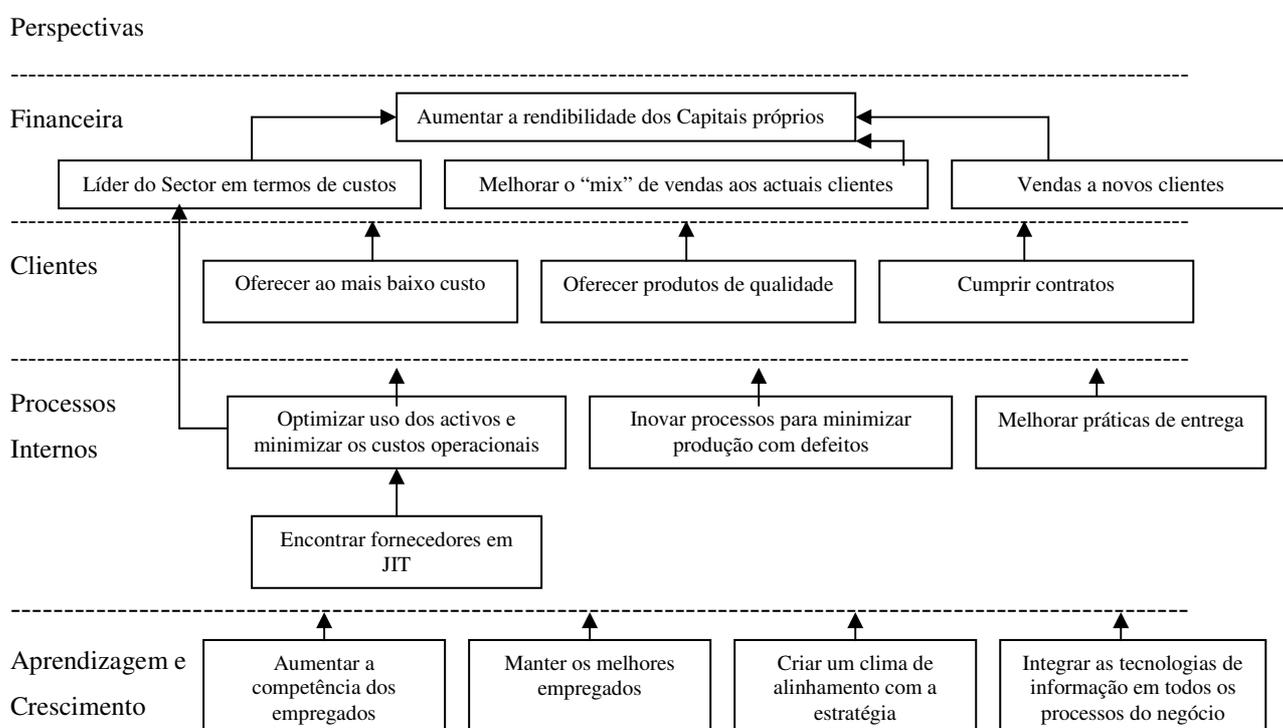
Porém, para vender mais e na melhor proporção, os produtos P1 e P2 devem ser fornecidos aos clientes ao mais baixo custo (inferiores aos dos concorrentes), com a mesma qualidade e em tempo útil.

Todavia, para criar valor para os clientes, principalmente com os mais leais, de acordo com a estratégia competitiva adoptada pela empresa “Beta”S.A., a perspectiva de processos internos deve ter como objectivos, ao longo da cadeia de valor, reduzir os custos unitários, maximizar a utilização dos activos, criar fortes relações com os clientes, e melhorar os processos que minimizem os custos incorridos por defeitos detectados pelos clientes.

Ou seja, mesmo numa estratégia de baixo custo, as organizações necessitam de capacidades que permitam a inovação nos processos. Mas para haver excelência operacional, aumentar a qualidade e melhorar a relação com os clientes, a organização, além da liderança e eficaz utilização das tecnologias de informação, tem de manter os melhores empregados, deve proporcionar-lhes competências, deve motivá-los para fazerem melhor, mais rápido e mais barato, bem como alinhá-los com os objectivos estratégicos e proporcionar-lhes recompensas. Isto é, há também que criar valor para este grupo de interesse.

Com base neste cenário, que, por norma não é único, foi elaborado o seguinte Mapa Estratégico da empresa “Beta”S.A. (Fig. 14):

**Figura 14** - Mapa Estratégico Global da empresa “Beta”S.A. para uma proposta de valor: o mais baixo custo



Da análise do Mapa Estratégico, verifica-se que ele descreve, através de relações de causa-efeito, o modo como os processos internos, as pessoas e as tecnologias de informação se alinham com as propostas de valor e os objectivos dos clientes e dos accionistas.

### **3.2.3. Dos objectivos estratégicos da empresa “Beta”S.A. aos indicadores**

Viu-se já que através do Mapa Estratégico, para uma proposta de baixo custo, começou a dar-se resposta às questões básicas colocadas pelo Balanced Scorecard, no que respeita a uma entidade com fins lucrativos, ou seja:

- O que deve ser feito para defender as necessidades dos detentores do capital?;
- O que deve ser feito para satisfazer as necessidades dos clientes?;
- Quais são os processos internos críticos em que se deve ser excelente para satisfazer os objectivos dos clientes e dos detentores do capital?;
- Como se deve desenvolver e interligar o capital humano, tecnológico e organizacional para proporcionar um desempenho excepcional nos processos internos críticos?

Respostas que foram dadas seleccionando os objectivos de cada perspectiva, com relevância no que respeita aos temas estratégicos (processos críticos), e estabelecendo uma cadeia de relações de causa-efeito entre os referidos objectivos, isto é, influências que uns têm sobre os outros.

Todavia, como já foi referido, definida a missão, a visão, a estratégia, a proposta de valor e identificados os objectivos e as suas relações de causa-efeito, há, de seguida, que escolher correctamente, para cada objectivo, o indicador (ou indicadores) mais adequado(s).

Tendo presente que os indicadores podem ser financeiros (custo completo de um produto) e não-financeiros (percentagem de devoluções), de curto prazo (e.g. ROE do período) e de longo prazo (e.g. número de patentes registadas); de resultados (e.g. entregas em tempo útil) e de processos (e.g. tempo de resposta a novas encomendas); internos (e.g. percentagem de produtos rejeitados por falta de qualidade) e externos (e.g. percentagem de clientes satisfeitos); objectivos (e.g. taxa de retenção de empregados com talento) e subjectivos (e.g. nível de felicidade dos colaboradores), então um Balanced Scorecard, como já foi defendido, deve englobar uma combinação de indicadores que seja relevante para o êxito da empresa. Assim, partindo dos objectivos das perspectivas do Mapa Estratégico relacionados com a proposta de valor de mais baixo custo total, associaram-se a cada um o indicador(es) que, sem incompatibilidades, melhor descreve o respectivo objectivo de cada perspectiva. Assim, para cada objectivo foi associado o respectivo indicador(es), de acordo com o quadro abaixo (Quadro 11):

**Quadro 11** – Indicadores associados aos objectivos estratégicos do Mapa Estratégico da empresa “Beta”S.A.

<b>Perspectivas</b>	<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Financeira	Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios Líder em termos de custo no sector Aumentar o montante de vendas Melhorar o “mix” de vendas	ROE Custo completo por unidade vendida de P1 e P2 Taxa de crescimento do volume de vendas Taxa de crescimento de vendas de P1eP2
Clientes	Oferecer o mais baixo custo Oferecer produtos de qualidade Entregar os produtos sem atrasos	Preço de venda mais baixo dos concorrentes % de devoluções % de entregas de acordo com o combinado
Processos Internos	Optimizar utilização dos activos e minimizar custos operacionais Inovar processos para minimizar produção com defeitos Encontrar fornecedores em JIT	Custo unitário de produção de cada produto Relação custos directos/vendas Rotação de stocks % de actividade dos activos fixos % de toneladas rejeitadas na produção % de ordens de compra directamente para o processo de produção
Aprendizagem e crescimento	Aumentar competências dos empregados Manter os melhores empregados Criar um clima de alinhamento com a estratégia Integrar as tecnologias em todos os processos da organização	Número de horas de formação Número de certificados obtidos % de empregados com talento retidos Número de objectivos atingidos % de processos cobertos pelas TI's

Definidos os indicadores que melhor descrevem os objectivos, os gestores e outros responsáveis devem estabelecer metas exigentes, mas realistas, para cada um dos indicadores, a fim de se alcançarem os objectivos estratégicos definidos.

### **3.2.4. Fixar metas e identificar as iniciativas estratégicas**

#### **3.2.4.1. Introdução**

Até ao momento, referiu-se que, após a escolha de uma estratégia, há que traduzi-la em objectivos estratégicos e indicadores. Mas sem fixar metas para cada um dos indicadores e sem identificar as iniciativas estratégicas que corrijam as ineficácias e ineficiências actuais, para ir ao encontro das metas desejadas, o Balanced Scorecard da empresa “Beta”S.A. não proporciona as informações necessárias para permitir uma correcta concretização da estratégia e o controlo e avaliação de desempenho.

Porém, ao fixarem-se metas - níveis desejados de desempenho para comparar com os resultados obtidos -, está-se a lançar um desafio aos responsáveis da empresa em análise, isto é, que atinjam ou ultrapassem os resultados desejados. Mas, para tal, é necessário comprometer recursos (planos de acção) para que a organização evolua no sentido das metas estabelecidas. Planos de acção, designados por iniciativas estratégicas na

terminologia de Kaplan e Norton, que devem ser desenvolvidos e alinhados de acordo com os temas estratégicos e vistos como um pacote integrado de investimentos.

### 3.2.4.2. Estabelecimento de metas

Tendo por base a quantificação em termos de padrões ideais, benchmarks, preços de venda mais baixos dos concorrentes e objectivos-alvo, os responsáveis da empresa “Beta”S.A., após investimentos em capital fixo e iniciativas estratégicas já realizadas, fixaram, sem qualquer tolerância, para o período N, as metas que dão rumo à estratégia e abaixo referidas (Quadro 12):

**Quadro 12 – Metas para cada indicador da empresa “Beta”S.A.**

Perspectivas	Indicadores	Metas
Financeira	ROE Custo por unidade vendida Taxa de crescimento de vendas Taxa de crescimento de vendas de P1 e P2	$\geq 10\%$ $P_1 \leq 21\text{€}$ e $P_2 \leq 18\text{€}$ $\geq 10\%/ano$ $P_1 \geq 15\%$ e $P_2 \geq 7\%$ ao ano
Clientes	Preço de venda mais baixo dos concorrentes % de devoluções % de entregas de acordo com o combinado	$P_1 = 25,5\text{€}$ e $P_2 = 21\text{€}$ zero % $> 96\%$ das vendas
Processos Internos	Custo unitário de produção Relação custos directos/vendas % de produtos defeituosos detectados na produção Actividade normal dos activos fixos % de ordens de compra directamente para o processo de produção	$P_1 \leq 20\text{€}$ e $P_2 \leq 17,50\text{€}$ $P_1 \leq 0,85\%$ e $P_2 \leq 0,87\%$ Reduzir para zero % 100% $\geq 90\%$
Aprendizagem e crescimento	Número de horas de formação % de empregados com talento retidos Número de objectivos atingidos % de processos cobertos pelas TI's	50 horas /colaborador/ano $> 90\%$ $> 95\%$ 100%

### 3.2.4.3. Especificar as iniciativas estratégicas

Definidas, quantificadas e aprovadas as metas para um determinado período e para as diversas perspectivas, há então que identificar as iniciativas estratégicas-chave necessárias para corrigir as situações existentes (processos que precisam de ser alterados e melhorados), a fim de serem atingidas ou superadas as metas dos principais concorrentes – sempre alinhadas com as estratégias de desempenho estabelecidas.

Iniciativas que se traduzem em programas específicos, projectos, actividades ou acções que são a base do sucesso da execução da estratégia. Mas, para desenvolver as iniciativas que permitam que a estratégia seja cumprida com sucesso, há que determinar os recursos necessários, bem como o tempo necessário para as executar. Assim, porque as iniciativas consomem recursos (internos e/ou financeiros) tem-se, como será desenvolvido mais à

frente, a primeira articulação entre o Balanced Scorecard e a elaboração do Orçamento. Ou seja, o Orçamento ao quantificar em termos monetários as iniciativas estratégicas especificadas no BSC, liga a estratégia à componente operacional da empresa “Beta”S.A.. Para o caso em análise – proposta de mais baixo custo total – e tendo presente as metas e os objectivos já definidos para cada perspectiva, podem, após prioridades cuidadosamente pensadas – não esquecer que numa organização há sempre competição pelos recursos -, estabelecer-se as seguintes iniciativas:

**Quadro 13 – Iniciativas da empresa “Beta”S.A. associadas aos objectivos e metas**

<b>Objectivos e Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Financeira	Monitorizar preços de venda, margens, rendibilidade dos clientes e do capital próprio, através de melhoramentos do sistema de informação
Clientes	Melhorar a rapidez de satisfação de encomendas Pôr em prática o sistema de Pontuação promocional (NPS) <sup>38</sup> Implementar o Customer Relationship management (CRM)
Processos Internos	Encontrar as melhores soluções com fornecedores para produção JIT Implementar o modelo SIX-SIGMA <sup>39</sup> Eliminar vibrações de equipamento para atenuar desgaste de peças
Aprendizagem e crescimento	Melhorar o conhecimento e o treino de alguns colaboradores Formar colaboradores em metodologias do ABC, BSC e do SIX-SIGMA Definir um programa de incentivos Melhorar o sistema informático Avaliar o desempenho dos colaboradores

Refira-se, por um lado, que as iniciativas são, por norma, decompostas em diversas actividades até ao nível mais operacional, facilitando, sempre que haja consumo de recursos, a sua quantificação em termos orçamentais. Por outro lado, há que acompanhar o grau de execução das iniciativas, principalmente das que foram identificadas como críticas (melhorar sistema de informações, pôr em prática o NPS, implementar o modelo Six-Sigma, melhorar o treino dos colaboradores e melhorar a rapidez de satisfação de encomendas) para a concretização da estratégia.

Do que até ao momento foi referido neste estudo de caso, facilmente se conclui que elaborado o Mapa Estratégico, definidos os indicadores para cada objectivo, estabelecidas as metas e especificadas as iniciativas, está-se em condições de elaborar o Balanced Scorecard da empresa “Beta”S.A., que poderá ter a configuração abaixo (Quadro 14):

<sup>38</sup> Sistema que permite detectar rapidamente, quer o aumento da satisfação dos clientes, quer a redução, através de inquéritos para descobrir os motivos de tais atitudes.  
Ver livro: “O efeito lealdade”, Jornal de Negócios de 12.11.2008.

<sup>39</sup> Entre outros, o modelo Six-Sigma tem as seguintes vantagens:

- Reduzir custos;
- Melhorar produtividade;
- Fidelizar clientes;
- Reduzir defeitos.

**Quadro 14 - O Balanced Scorecard global da empresa “Beta” S.A.**

OBJECTIVOS		INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira	Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios Líder em termos de custo no sector Aumentar o montante de vendas Melhorar o “mix” de vendas	ROE  Custo por unidade vendida  Taxa de crescimento de vendas  Taxa de crescimento de vendas de P1 e P2	$\geq 10\%$  $P_1 \leq 21\text{€}$ e $P_2 \leq 18\text{€}$  $\geq 10\%/ano$  $P_1 \geq 15\%$ e $P_2 \geq 7\%$ ao ano	Monitorizar preços de venda, margens, rentabilidade dos clientes e do capital próprio, através de melhoramentos do sistema de informação
Perspectiva Clientes	Oferecer o mais baixo custo Oferecer produtos de qualidade Entregar os produtos sem atrasos	Preço de venda mais baixo dos concorrentes  % de clientes satisfeitos  % de entregas de acordo com o combinado	$P_1 = 25,5\text{€}$ e $P_2 = 21\text{€}$  100 %  $> 96\%$ das vendas	Melhorar a rapidez de satisfação de encomendas Pôr em prática o sistema de Pontuação promocional (NPS) Implementar o Customer Relationship management (CRM)
Perspectiva Processos Internos	Optimizar utilização dos activos e minimizar custos operacionais Inovar processos para minimizar produção com defeitos Encontrar fornecedores em JIT	Custo unitário de produção de cada produto Relação custos directos/vendas % de actividade dos activos fixos  % de toneladas rejeitadas na produção % de ordens de compra directamente para o processo de produção	$P_1 \leq 20\text{€}$ e $P_2 \leq 17,50\text{€}$ $P_1 \leq 0,85\%$ e $P_2 \leq 0,87\%$  100%  Reduzir para zero %  $\geq 90\%$	Encontrar as melhores soluções com fornecedores para produção JIT Implementar o modelo SIX-SIGMA Eliminar vibrações de equipamento para atenuar desgaste de peças
Perspectiva Aprendizagem E Crescimento	Aumentar competências dos empregados Manter os melhores empregados Criar um clima de alinhamento com a estratégia Integrar as tecnologias em todos os processos da organização	Número de horas de formação  % de empregados com talento retidos  Número de objectivos atingidos  % de processos cobertos pelas TI's	50 horas /colaborador/ano  $> 95\%$  $> 90\%$  100%	Melhorar o treino de alguns colaboradores Formar colaboradores em metodologias do BSC e do NPS, do CRM e do SIX-SIGMA Definir um programa de incentivos Melhorar o sistema informático Avaliar o desempenho dos colaboradores

Acrescente-se, ainda, que elaborados e aprovados o Mapa Estratégico e o Balanced Scorecard globais da empresa em análise, ou seja, traduzida a estratégia em termos operacionais, os responsáveis que implementam as referidas ferramentas, deverão, de seguida, trabalhar com os departamentos funcionais e com as equipas que constituem a unidade de negócio. Só assim, é possível alinhar toda a organização em torno da estratégia (o terceiro princípio de uma organização focalizada na estratégia), designadamente

desdobrando de modo sucessivo e em cascata o Balanced Scorecard e o Mapa Estratégico globais, de acordo com o esquema abaixo (Fig: 15):

**Figura 15** - Processo simplificado de alinhamento organizacional



Fonte: Adaptado de A.J.Robalo Santos (2008, p434)

### 3.2.5. A ligação das iniciativas ao Orçamento

Para que a empresa “Beta, S.A” atinja ou supere as metas estabelecidas, houve necessidade de estabelecer e hierarquizar um conjunto de iniciativas. Iniciativas que têm impacto sobre os objectivos e metas estratégicos, e consomem recursos que, ao serem traduzidos em termos monetários, dão origem ao designado Orçamento Estratégico. Há, assim, a primeira ligação entre o Balanced Scorecard e um novo processo de elaboração de orçamentos. Temos um novo processo de elaboração de orçamentos, porque as decisões de investimento são articuladas com os objectivos estratégicos, ao contrário do que acontece em muitas organizações. Nestas, como afirmam Sousa e Rodrigues (2002 : 139), a justificação para a maioria dos investimentos ainda permanece ligada aos indicadores financeiros de curto prazo, como o retorno e cash flow actualizado, os quais não estão necessariamente ligados ao desenvolvimento das capacidades estratégicas, ou mesmo à melhoria de variáveis não financeiras, como a qualidade, a satisfação dos clientes ou as capacidades dos seus trabalhadores. Formalmente, estas empresas não incorporam o desenvolvimento a longo prazo das suas capacidades nos seus processos de decisão e afectação de recursos.

Verifica-se, portanto, que a implementação do BSC, permite, ao propor o estabelecimento de iniciativas estratégicas para todos ou alguns dos objectivos e metas de cada perspectiva,

eliminar uma das lacunas do orçamento, na medida em que fornece o mecanismo para incorporar a estratégia no processo de afectação de recursos. Ou seja, o orçamento estratégico quantifica em termos financeiros as iniciativas essenciais para concretizar a estratégia.

Porém, há que ter em atenção que o horizonte temporal das metas e objectivos estratégicos é, por norma, superior a um ano, pelo que importa identificar o conjunto de iniciativas que está associado ao ano em análise, a fim de se elaborar o orçamento anual estratégico. Orçamento que para a empresa “Beta”S.A. é o seguinte (Quadro 15):

**Quadro 15 – Orçamento Estratégico (em euros)**

	Já realizados <sup>40</sup>	A realizar no período N	Total
<b>Investimentos</b>			
Em Activos Corpóreos	35.000	-	35.000
Em Activos Incorpóreos	85.000	15.000	100.000
Despesas de funcionamento	20.000	40.000	60.000
<b>TOTAIS</b>	140.000	55.000	195.000
Amortizações anuais dos Investimentos	35.000	4.500	39.500

Refira-se, ainda, que além da afectação de recursos às iniciativas estratégicas, a empresa “Beta”S.A. desenvolve outros investimentos e iniciativas não estratégicas que consomem recursos, pelo que o seu Orçamento Anual Global, para o período N, ou Orçamento Económico, engloba não só os recursos respeitantes às iniciativas estratégicas, cuja execução se prevê no referido período, mas também todos os recursos utilizados por outras iniciativas executadas no período N, para atingir as metas e objectivos estabelecidos. Isto é, utilizando o BSC, a empresa “Beta”S.A. integra a estratégia no Orçamento, ligando assim, o longo prazo ao curto prazo.

Assim, tendo presente as informações recolhidas respeitantes ao período N-1, as metas definidas para o período N, que a capacidade disponível de produção ronda as 150.000 toneladas/ano e que a sua estratégia está ligada ao processo orçamental, pode elaborar-se o

<sup>40</sup> Os que proporcionam uma melhoria imediata dos níveis de eficiência, de redução dos prazos de entrega e do aumento das vendas. Os a realizar no período N dizem respeito ainda a melhorias a nível de eficiência e de outros rácios.

Orçamento Económico (Demonstração de Resultados Previsional) para o período N (Quadro 16):

**Quadro 16** – Orçamento Económico da empresa “Beta”S.A. para o período N

	Produto P1 (em euros)	Produto P2 (em euros)	Total (em euros)
Vendas			
P1: 60.000 toneladas	1.500.000		1.500.000
P2: 90.000 toneladas		1.800.000	1.800.000
Total Vendas	<u>1.500.000</u>	<u>1.800.000</u>	<u>3.300.000</u>
Custos Directos			
Matérias:			
P1: 60.000 toneladas	1.080.000		1.080.000
P2: 90.000 toneladas		1.350.000	1.350.000
Das Actividades (fixos):			
Secagem:			
P1:	86.000		86.000
P2:		139.000	139.000
Mistura:			
P1:	54.500		54.500
P2:		70.000	70.000
Outros Custos operacionais (fixos):			
P1	3.500		3.500
P2		16.000	16.000
Total de Custos Directos	<u>1.224.000</u>	<u>1.575.000</u>	<u>2.799.000</u>
Margem de contribuição directa	276.000	225.000	501.000
Custos das actividades de suporte			14.600
Custos financeiros			17.400
Resultados antes de Impostos			<u>469.000</u>
Impostos sobre lucros			71.000
Resultado Líquido			<u>398.000</u>

### 3.3. Avaliação do desempenho na empresa “Beta”S.A.. Ligação entre os indicadores financeiros e não financeiros

Feita a ligação entre a estratégia e o Orçamento anual, ou seja, concretizado o princípio: fazer da estratégia um processo contínuo, os responsáveis da empresa “Beta”S.A. devem, periodicamente, verificar se as metas estratégicas traduzidas no Orçamento para o período N estão a ser alcançadas, a fim de serem tomadas as medidas correctivas e preventivas necessárias, para garantir a sua concretização e/ou proceder a ajustamentos da estratégia.

Suponha-se, então, que no período N os dados reais foram os seguintes (Quadro 17):

**Quadro 17** – Demonstração de Resultados da empresa “Beta”S.A. para o período N

	Produto P1 (em euros)	Produto P2 (em euros)	Total (em euros)
Vendas			
P1: 54.000 toneladas	1.350.000		1.350.000
P2: 81.000 toneladas		1.620.000	1.620.000
	<u>1.350.000</u>	<u>1.620.000</u>	<u>2.970.000</u>
Custos Directos			
Matérias:			
P1: 54.000 toneladas	945.000		945.000
P2: 81.000 toneladas		1.215.000	1.215.000
Das Actividades:			
Secagem:			
P1	80.000		80.000
P2		182.000	182.000
Mistura:			
P1:	45.000		45.000
P2:		70.000	70.000
Outros Custos operacionais			
P1	4.000		4.000
P2		9.000	9.000
Total de Custos Directos	<u>1.074.000</u>	<u>1.476.000</u>	<u>2.550.000</u>
Margem de contribuição directa	276.000	144.000	420.000
Custos das actividades de suporte			14.600
Custos financeiros			17.400
			<u>388.000</u>
Resultados antes de Impostos			388.000
Impostos sobre lucros			60.000
			<u>328.000</u>
Resultado Líquido			328.000

Assim, comparando-se o Resultado Líquido real com o previsto (sobre as metas desejadas, ver Quadro 12), verifica-se que existe um desvio de - 70.000€ (desfavorável) e que o ROE efectivo para o período N é inferior ao estabelecido ( $\geq 10\%$ ), pelas razões analisadas a seguir.

Ao ser elaborado com base nas informações traduzidas no BSC, o Orçamento permite não só calcular e analisar os desvios financeiros, mas também investigar, conjuntamente com o BSC, as causas que estiveram na base dos referidos desvios, Isto consegue-se, porque a implementação do BSC exige que sejam estabelecidas relações de causa-efeito entre os objectivos estratégicos e respectivos indicadores, quer financeiros quer não financeiros.

Assim, para analisar o desvio global há - como foi referido em 1.3.4.3., do Capítulo I-, em primeiro lugar, que decompô-lo de acordo com a expressão (4). Desta resulta que o desvio global é igual à soma do desvio de margem de contribuição directa (Dmc), dos desvios de custos variáveis (Dcv) e dos desvios de actividades (Dca) e dos desvios de custos fixos.

No entanto, como a empresa “Beta”S.A. fabrica e vende dois produtos, então o desvio de margem de contribuição directa, de acordo com a expressão (15), decompõe-se, para cada produto, nos seguintes desvios, utilizando a simbologia referida em 1.3.4.3.:

$(P_{ri} - P_{pi}) Q_{ri}$  – Desvio de preço de venda do produto i;

$(\frac{Q_{ri}}{Q_{tr}} - \frac{Q_{pi}}{Q_{tp}}) Q_{tr} \cdot mc_{pi}$  – Desvio de proporção (ou de mix) de vendas;

$(Q_{tr} - Q_{tp}) \cdot \frac{Q_{pi}}{Q_{tp}} \cdot mc_{pi}$  – Desvio de quantidades vendidas do produto i

Em face do exposto, o desvio global de - 70.000€ pode ser decomposto nos desvios parciais seguintes:

Para o produto P1

- Desvio de preços de venda =  $(25€ - 25€) \cdot 60.000 \text{ t} = 0$

- Desvio de “mix” de vendas =  $(\frac{54.000}{135.000} - \frac{60.000}{150.000}) \times 135.000 \text{ t} \times 4,60€ = 0$

-Desvio de quantidades vendidas =  $(135.000 - 150.000) \times 0,40 \times 4,60€ = - 27.600€$

Para o produto P2, os referidos desvios são os seguintes:

- Desvio de preços de venda =  $(20€ - 20€) \cdot 81.000 \text{ t} = 0$

- Desvio de “mix” de vendas =  $(\frac{81.000}{135.000} - \frac{90.000}{150.000}) \times 135.000 \text{ t} \times 2,5€ = 0$

- Desvio de quantidades vendidas =  $(135.000 - 150.000) \times \frac{90.000}{150.000} \times 2,5 € = - 22.500 €$

Mas como já foi referido no Capítulo I, é conveniente decompor o desvio de quantidades vendidas em:

Desvio de  
quota de mercado =  $\frac{\text{Dimensão actual do mercado em unidades}}{\left( \frac{\text{Quota actual de mercado}}{\text{Quota orçamentada de mercado}} \right)} \times mc_p$

Desvio de  
dimensão de mercado =  $\left( \frac{\text{Dimensão actual do mercado em unidades}}{\text{Dimensão orçamentada do mercado em unidades}} \right) \times \frac{\text{Quota orçamentada de mercado}}{\text{Quota actual de mercado}} \times mc_p$

Sabendo-se que nas regiões onde a empresa “Beta”S.A. actua, a dimensão actual do mercado, para o produto P1, é de 540.000 toneladas/ano, as quotas actual e orçamentada(ou potencial) são ambas de 10% e que a dimensão orçamentada (ou potenciada) do mercado é de 600.000 toneladas/ano, tem-se:

$$\begin{aligned} \text{Desvio de} \\ \text{quota de mercado} &= 540.000 \text{ t } (0,10 - 0,10) \times 4,6\text{€} = 0 \\ \text{de P1} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Desvio de} \\ \text{dimensão de mercado} &= (540.000 \text{ t} - 600.000 \text{ t}) \times 0,10 \times 4,6 \text{ €} = - 27.600\text{€} \\ \text{de P1} \end{aligned}$$

Quanto ao produto P2, a dimensão de mercado é de 900.000 toneladas/ano, quotas actual e orçamentada são, respectivamente, de 9% e 10%, enquanto a dimensão orçamentada do mercado é também de 900.000 toneladas/ano, tem-se:

$$\begin{aligned} \text{Desvio de} \\ \text{quota de mercado} &= 900.000 \text{ t } (0,09 - 0,10) \times 2,5 \text{ €} = - 22.500\text{€} \\ \text{de P2} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Desvio de} \\ \text{dimensão de mercado} &= (900.000 \text{ t} - 900.000 \text{ t}) \times 0,10 \times 2,5 \text{ €} = 0 \\ \text{de P2} \end{aligned}$$

Da análise dos referidos desvios verifica-se que, para o produto P1, o desvio de quantidades vendidas foi, com toda a certeza, influenciado por causas exógenas devido, por exemplo, à evolução da economia em geral e da crise actual do sector.

Quanto ao produto P2, o desvio de quantidades vendidas resultou da empresa não acompanhar a evolução do crescimento do mercado.

No que respeita à decomposição do desvio de custos variáveis, sabe-se, conforme expressão (15) do Capítulo I, que ele dá origem a um desvio de preço ( $D_p = (C_p - C_r) \cdot Q_r$ ) e a um desvio de rendimento ( $D_r = (Q_p - Q_r) \cdot C_p$ ).

Assim, como no Orçamento os únicos custos variáveis dizem respeito aos materiais para a produção dos produtos P1 e P2, temos:

Para o produto P1:

$$D_{p1} = (18\text{€} - 17,5\text{€}) \times 54.000 \text{ t} = 27.000\text{€}$$

$$D_{r1} = (54.000 \text{ t} - 54.000 \text{ t}) \times 18\text{€} = 0$$

Para o produto P2:

$$Dp_2 = (15€ - 15€) \times 81.000 \text{ t} = 0$$

$$Dr_2 = (81.000 \text{ t} - 81.000 \text{ t}) \times 15€ = 0$$

Nestes desvios, só o desvio de preço de P1 é que tem valor positivo e, portanto, favorável: Ou seja, o custo de produção de P1 foi beneficiado pela aquisição a preços mais baixos dos materiais.

Há, no entanto, ainda que analisar os desvios relacionados com as actividades de secagem e mistura, bem como os relacionados com outros custos fixos operacionais directos e não directos.

Para a análise dos desvios das actividades de secagem e de mistura, partiu-se da hipótese na elaboração do Orçamento do período N, que o indutor de custos fixos devia ser baseado na capacidade disponível (150.000 toneladas/ano), ou seja,  $C_n = \frac{CF_p}{Q_n} \cdot Q_r + K_{vp} \cdot Q_r$ . Por isso, o

desvio de cada actividade referida é dado pela seguinte expressão:

$$Dact := \frac{CF_p}{Q_n} \cdot Q_r - C_{Fr} \text{ . Assim, para cada produto os desvios são os seguintes:}$$

Para o produto P1

$$Dact \text{ . Secagem} = \frac{225.000€}{150.000t} \times 54.000t - 80.000€ = 1.000€$$

$$Dact \text{ . Mistura} = \frac{124.500€}{150.000t} \times 54.000t - 45.000€ \\ 44.820€ - 45.000€ = -180€$$

Para o produto P2

$$Dact \text{ . Secagem} = \frac{225.000€}{150.000t} \times 81.000t - 182.000€ = 121.500€ - 182.000€ = - 60.500€$$

$$Dact \text{ . Mistura} = \frac{124.500€}{150.000t} \times 81.000t - 70.000€ = 150.000€ - 70.000€ = 80.000€$$

Os desvios das actividades de secagem e mistura devem-se principalmente à imputação de custos fixos em virtude de se produzir menos do que a capacidade disponível permite. No entanto, o desvio da actividade de secagem para o produto P2 deve-se a uma avaria que acarretou alguns custos e que foram imputados totalmente ao referido produto.

Quanto aos outros custos, os desvios são os abaixo calculados:

Fixos directos:

$$\begin{aligned}\text{Produto P}_1 &= \frac{3.500\text{€}}{150.000t} \times 54.000t - 4.000 = 0,23 \times 54.000t - 4.000 = 1.272\text{€} - 4.000\text{€} \\ &= - 2.728\text{€}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Produto P}_2 &= \frac{16.000\text{€}}{150.000t} \times 81.000t - 9.000\text{€} = 8.100\text{€} - 9.000\text{€} \\ &= - 822\text{€}\end{aligned}$$

Desvios de outros custos

$$\text{fixos não directos} \quad : 103.000\text{€} - 92.000\text{€} = 11.000\text{€}$$

Verifica-se assim, que o cálculo e análise dos desvios orçamentais permitem conhecer algumas das causas que estão na base do principal desvio financeiro: rentabilidade do capital próprio (ROE) abaixo do desejado. Não explicam, no entanto, por que razão, por exemplo, as quantidades vendidas de P1 e de P2 foram inferiores (efeitos) à meta desejada.

No que diz respeito às quantidades vendidas de P1 e de P2, os desvios de quota de mercado e de dimensão de mercado reflectem somente alguma retracção na procura, esquecendo, porém, que há outras causas que concorrem para que as metas não sejam atingidas. Há, assim, que analisar pormenorizadamente os objectivos, indicadores, metas e iniciativas do BSC, bem como as suas relações de causa-efeito, para detectar outras causas.

Da referida análise, conclui-se que as vendas de P1 e de P2 foram inferiores ao previsto por outras razões, além da retracção do mercado.

Entre essas razões (causas), está, por um lado, o cancelamento de uma encomenda de 1.200 toneladas de P1. Por outro lado, não foi aceite, por incorrecta elaboração de uma proposta, 400 t de P2 a uma Câmara Municipal.

Mas, porque os objectivos e metas estratégicas da perspectiva clientes são o efeito do que se passa na perspectiva de processos internos (causas), verificou-se que houve atrasos e uma incorrecta elaboração de propostas, em virtude de não se utilizar a capacidade

disponível e por não se melhorar as práticas de entrega. E estas aconteceram devido à falta de conhecimento e treino dos empregados da área administrativa.

Todavia, se o Resultado Líquido é inferior ao desejado, não é só porque diminuíram as vendas, mas também porque o custo unitário de produção e de venda de P2 foram, respectivamente, superiores a 17,5€ e 18€. Mas se houve ineficácia e ineficiência dos processos internos (que os desvios de preço, de rendimento, de actividades e de outros custos directos reflectem) foi porque os empregados ainda não assimilaram, por falta de conhecimento e treino, correctamente as iniciativas estratégicas executadas, por inadequação de alguns empregados em relação a certas tarefas e pela saída de um técnico superior da área administrativa e de um chefe da área de produção.

Do exposto, conclui-se que a comparação dos valores reflectidos no Orçamento com os expressos na Demonstração de Resultados, para o mesmo período, proporciona o cálculo e análise de diversos desvios.

Desvios que se calculam comparando dados financeiros predeterminados e reais. Onde os primeiros são a consequência das metas estratégicas estabelecidas no BSC da empresa “Beta”S.A.. Metas que quantificam os objectivos estratégicos da empresa, através dos respectivos indicadores. Destes, mas sempre ajustados à estratégia definida, uns são a consequência de iniciativas que ocorreram ou venham a ocorrer, os designados indicadores de resultados, por norma financeiros (e. g. o volume de vendas e o ROE), e outros induzem os resultados, os chamados indicadores indutores (e. g. nº. de horas de formação e % de entregas sem atraso), e por norma não financeiros.

Ou seja, os indicadores indutores, principalmente os relacionados com as perspectivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento, explicam as razões por que é que acontecem os desvios parciais, como o de quantidades vendidas, o de “mix” de vendas, o de quota de mercado e os desvios de preço e de rendimento dos factores de produção.

Em síntese, como o Orçamento da empresa “Beta”S.A. foi elaborado em ligação com o Balanced Scorecard, os gestores podem dar resposta a questões como as referidas abaixo, permitindo melhorar o desempenho organizacional:

- Quais os desvios que estão a verificar-se nas metas estratégicas?
- Quais as suas causas?
- Onde aconteceram?
- Por que aconteceram?

### **3.4. Análise dos Resultados**

Ao definirem a estratégia genérica julgada mais adequada, os responsáveis da empresa “Beta”S.A. desenvolveram o Balanced Scorecard como o principal instrumento de implementação da estratégia definida e de gestão de desempenho.

Porém, para desenvolverem o Balanced Scorecard os responsáveis definiram também os objectivos estratégicos e respectivos indicadores, bem como as relações de causa-efeito que permitem o melhor desempenho, de acordo com as possibilidades actuais, em todas as perspectivas. Desempenho que tem, pelo menos, que ser superior às actuais metas financeiras e não financeiras.

Mas para atingir as metas desejadas, os responsáveis da empresa, após eliminação de algumas actividades que não criam valor, identificaram e priorizaram iniciativas estratégicas, entre as quais: melhorar o sistema de informação, melhorar os processos de entrega, melhorar as habilidades dos colaboradores e implementar o modelo Six-Sigma para melhorar os processos e reduzir custos.

No entanto, a implementação das iniciativas consideradas críticas para atingir as metas estabelecidas consomem recursos, cuja tradução em termos monetários dá origem ao Orçamento estratégico. Mas como as iniciativas estratégicas consomem recursos ao longo de períodos anuais, elas são incorporadas no processo orçamental, assim como outras iniciativas não críticas, para que, num processo de sinergias, se atinja o desempenho estabelecido para cada meta estratégica. Ou seja, o processo orçamental integra não só os objectivos financeiros de curto prazo esperados para a perspectiva financeira, mas também o desempenho de curto prazo esperado para as metas e objectivos estratégicos das outras perspectivas do BSC.

Ao permitir a ligação entre a estratégia e o planeamento a curto prazo, através do BSC, o Orçamento proporciona, pelo menos mensalmente, a avaliação de desempenho através da comparação com os dados reais<sup>41</sup>.

Da análise dos diversos desvios parciais da empresa “Beta”S.A., respeitantes ao período N, detectaram-se as respectivas causas, mas não as razões por que aconteceram.

Mas como o Orçamento da empresa “Beta”S.A. está vinculado à estratégia através dos objectivos, metas e iniciativas estabelecidos no BSC, então os indicadores das diversas perspectivas estão ligados de acordo com relações de causa-efeito.

---

<sup>41</sup> Para consultar as ferramentas tecnológicas ligadas à metodologia do BSC, ver:  
<http://www.bscol.com/bsconline/technology/certified>  
<http://www.qpr.com/balancedscorecard/indexpor.html>  
<http://www.sap.com/portugal/index.epx>

Tendo em atenção as referidas relações, verificou-se que, na empresa “Beta”S.A., as causas dos desvios parciais tiveram origem em indicadores indutores das perspectivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Do referido neste ponto, pode afirmar-se que partindo dos princípios (hipóteses de trabalho) relacionados com a tradução da estratégia em termos operacionais e fazer da estratégia um processo contínuo, o estudo de caso respeitante à empresa “Beta”S.A. mostrou que o Orçamento, quando elaborado em articulação com o BSC, permite, nomeadamente:

- orientar a utilização dos recursos, para que se atinjam os objectivos e metas estratégicos;
- evitar que dados futuros sejam uma simples extrapolação de dados passados;
- articular os indicadores financeiros com os indicadores não financeiros;
- alinhar as metas financeiras com os objectivos estratégicos;
- analisar correctamente as causas dos desvios;
- integrar a estratégia na gestão de desempenho;
- ajudar os gestores a tomarem medidas correctivas eficientes e eficazes.

Ou seja, com base no estudo de caso em análise, mostrámos que o Orçamento, quando integrado no BSC, elimina muitas das suas limitações, tornando-se, por isso, num eficaz instrumento de afectação de recursos e de gestão de desempenho organizacional.

Assim, esta conclusão dá resposta ao objectivo central da nossa dissertação:

O Orçamento pode continuar a ser um eficaz instrumento de afectação de recursos e de gestão de desempenho organizacional, quando vinculado aos objectivos, metas e iniciativas estratégicas estabelecidas no BSC.

Para concluir, refira-se que, devido às características da empresa “Beta”S.A. (e.g. não existência de outras unidades de negócio), o estudo de caso em análise não deu relevância, quer a um maior desenvolvimento e especificação dos objectivos e metas, quer a outros princípios (fazer da estratégia o trabalho diário de todas as pessoas e fazer alinhar a organização com a estratégia) de uma organização focalizada na estratégia. Daí, uma das principais limitações dos resultados obtidos.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES FINAIS

Tradicionalmente o processo de gestão de desempenho é feito, quer nas entidades de fins lucrativos, quer noutras, através de informações financeiras, sendo o instrumento de gestão mais utilizado o Orçamento.

Mas este, como se viu na revisão da literatura, apresenta à partida várias limitações, seja elaborado numa óptica de caixa ou económica.

Surgiu, por isso, na década de noventa do século passado, um novo instrumento de gestão de desempenho, designado por Balanced Scorecard, que integra indicadores financeiros e não financeiros.

Instrumento de gestão que evoluiu rapidamente para um sistema de gestão estratégica, cuja finalidade é gerir a estratégia. No entanto, para gerir a estratégia é necessário implementá-la. Para isso, o BSC é só uma condição suficiente, de acordo com Kaplan e Norton. Estes autores afirmam que para haver uma correcta implementação da estratégia usando o BSC, as organizações devem adoptar um conjunto de práticas, que eles designaram por Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia. Princípios que são os seguintes:

- Mobilizar para a mudança, através de consensos, motivação, envolvimento e sistemas de gestão estratégica;
- Traduzir a estratégia em termos operacionais, definindo Mapas Estratégicos, Balanced Scorecards, metas para todos os indicadores, iniciativas e os respectivos responsáveis, após a definição da estratégia mais adequada;
- Alinhar a Organização com a Estratégia, alinhando e coordenando a organização, as unidades de negócio e as unidades de suporte com a estratégia;
- Fazer da estratégia um trabalho de todos, motivando os empregados através de acções de formação, fixação de objectivos, comunicações claras e incentivos pessoais;
- Fazer da estratégia um processo contínuo, integrando a estratégia no planeamento operacional, no orçamento e na gestão de desempenho.

Dos referidos princípios, estabelecemos, por um lado, as principais hipóteses para atingir o objectivo central do nosso trabalho: a utilização do BSC numa Organização Focalizada na Estratégia liga a estratégia ao processo orçamental, tornando o Orçamento num eficaz instrumento de afectação de recursos e de gestão de desempenho organizacional.

Por outro lado, utilizámos a metodologia do estudo de caso numa organização de fins lucrativos: a empresa “Beta”S.A..

O trabalho desenvolvido mostrou que ao traduzir-se a estratégia em termos operacionais, houve que definir objectivos estratégicos e respectivos indicadores, estabelecer relações de causa-efeito, fixar metas e escolher iniciativas estratégicas a desenvolver para atingir os objectivos e metas ambicionadas.

Mas como estas iniciativas estratégicas têm um início, meio e fim, os recursos que consomem foram estabelecidos numa base anual, pelo que tiveram expressão financeira no Orçamento da empresa “Beta”S.A..

Há, assim, o primeiro suporte para afirmar que quando se liga, através do BSC, a estratégia ao Orçamento, este torna-se num instrumento chave para uma melhor afectação dos recursos consumidos pelas iniciativas que têm impacte na correcta implementação da estratégia.

Um outro princípio indispensável para que haja sucesso na gestão da estratégia, usando o BSC, é fazer da estratégia um processo contínuo. Ou seja, integrar a estratégia nos processos operacional e orçamental permite não só a gestão do desempenho (e.g. mensalmente), mas também gerir a estratégia. Isto é, saber se ela está a ser executada de acordo com o que foi planeado.

No estudo de caso desenvolvido, verificou-se que o Orçamento reflecte não só a quantificação monetária das iniciativas estratégicas associadas ao período orçamental, mas também a quantificação monetária de outras iniciativas necessárias para atingir as metas e objectivos estratégicos. Ou seja, o Orçamento elaborado deste modo liga, por um lado, o curto prazo à estratégia. Por outro lado, a referida ligação permite avaliar – no mínimo mensalmente – o desempenho, calculando e analisando os desvios. Cálculo e análise de desvios, quer financeiros, quer não financeiros, que permitem verificar se as metas estratégicas para o período orçamental estão ou não a ser atingidas.

Assim, integrar a estratégia no processo orçamental usando o BSC, torna o Orçamento não só num eficaz instrumento de gestão de desempenho, mas também num auxiliar do BSC para gerir a estratégia.

Em síntese, o estudo de caso respeitante à empresa “Beta”S.A. mostrou que o Orçamento continua a ser um eficaz instrumento de afectação de recursos e de gestão de desempenho, quando, através do BSC corporativo, está ligado à estratégia.

Chegou-se à referida conclusão sem necessidade de ter como hipóteses de trabalho na empresa “Beta”S.A., os princípios relacionados com o alinhamento da organização com a estratégia e fazer da estratégia um trabalho de todos.

Este procedimento, será, eventualmente, uma das limitações deste estudo para generalizar as conclusões. No entanto, só trabalhos futuros que venham a ser desenvolvidos neste

âmbito, permitirão refutar, ou não, as conclusões a que chegámos no estudo de caso da empresa “Beta”S.A..

Para concluir, e por se ter dado grande relevância – na revisão da literatura – à implementação do BSC nas entidades do Sector Público Administrativo e devido à grande importância do Orçamento no referido sector, uma questão se levanta:

Com base nos princípios de uma organização focalizada na estratégia, obter-se-ia o mesmo resultado se o estudo de caso fosse desenvolvido numa entidade do Sector Público Administrativo?

Responder a esta questão é, sem dúvida, a base de novos estudos de caso no domínio da afectação de recursos estratégicos e da gestão de desempenho organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- BANKER, R., KAPLAN, R. e YOUNG, M. (1995) – “Management Accounting” – Prentice Hall International Editions
- BARAÑANO, A (2004) – “Métodos e Técnicas de Investigação” em Gestão – Edições Sílabo
- BOCCI, F. (2005) – “Reforming the Public Sector – What about the citizens?” – EGPA Conference 2005, Berne
- CHUA, W (1996) – “Issues in Substantive Areas of Research Methods in Accounting: Issues and Debates, pp 209-228 (Vancouver: CGA – Canada Research Foundation)
- COBURN, S., GROVE, H. e COOK, T. (1997) – “How ABC was used in Capital Budgeting” – Management Accounting, Volume 78, n.º.11, pp38-46
- COELHO, Arnaldo (2004) – “Estrutura das Organizações” em Introdução à Gestão de Organizações – Vida Económica
- COSTA, B. (1996) – “Contabilidade Analítica” – Apontamentos - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- CRUZ, C.P. (2005) – “Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial” – Vida Económica
- FERREIRA, A. (2008) – Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática – Escolar Editora
- FRANCO, A.S. (1998) – Finanças Públicas e Direito Financeiro – Almedina, Coimbra
- GAMEIRO, A. – “O Controlo Parlamentar das Finanças Públicas em Portugal” (2004 – Livraria Almedina
- GUINÉ, C. (2006) – “Determinantes da Política de Dividendos em Portugal. O caso Telecom”. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- IRWIN, D. (2002) – “Strategy Mapping in the Public Sector” – Long Range Planning, n.º. 35, pp. 637-647
- JORDAN, H. (1998) – “O Controlo de Gestão nas empresas portuguesas” – CIFAG, Lisboa
- JORDAN, H., CARVALHO DAS NEVES, J. e RODRIGUES, J. (2005) – “O Controlo de Gestão – Ao serviço da Gestão e dos Gestores” – 6ª.Edição – Área Editora

- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1992) – “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance” – Harvard Business Review (Jan-Fev, 1992) pp.71-79
- KAPLAN, R. (1994) – “Flexible Budgeting in an Activity Based costing framework” – Accounting Horizons, Julho, volume 8, nº.2, pp. 104-109
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1996) – “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” – Harvard Business Review (Jan-Fev, 1996) pp. 183-211
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1996a) – “The Balanced Scorecard – Translating Strategy in to action”, Harvard Business School Press
- KAPLAN, R. (1999) – “The Balanced Scorecard for Public-Sector organizations” – Balanced Scorecard Report
- KAPLAN, R. (2000) – “Overcoming the Barriers to Balanced Scorecard. Used in the Public Sector” – Balanced Scorecard Report
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2001) – “The Strategy – Focused Organization” – Harvard Business School Press, Boston
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2004) – “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes” – Harvard Business School Press, Boston
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2006) – Alignment – Using the Balanced Scorecard to create Corporate Synergies” – Harvard Business School Press, Boston
- LANGFIELD-SMITH, K., THORNE, H. e HILTON, R. (2006) – “Management Accounting: Information for Managing and creating value – 4ª.Edição (Sydney:McGraw-Hill Australia)
- MACINTOSH, N. e DAFT, R. (1987) – “ Management Control Systems and Departamental Interdependencies : An Empirical Study” – Accounting Organization and Society, 12(1), pp. 23-48
- MARTINS, A. (2004) – “Finanças empresariais – Estudo de casos” – Fundação Bissaya-Barreto – Instituto Superior Bissaya-Barreto
- NAVAZA, C.L. (2008) – “Controlo: Uma função directiva” – Vida Económica
- NIVEN, P. (2002) – “Balanced Scorecard step by step: for government and nonprofit agencies” – John Willey & sons, New Jersey
- NORREKLIT, H. (2003) – “The Balanced Scorecard : What is the score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard” – Accounting Organizations and Society, 28(6), pp. 591-619
- OLVE, N., ROY, J. e WETTER, M. (1999) – “Performance Drivers : A Pratical Guide to using the Balanced Scorecard” (Chichester: John Wiley)

- OTLEY, D. (1999) – “Performance Management: a framework for management control systems research” – *Management Accounting Research*, 11(1), pp. 65-88
- PEREIRA, C. e FRANCO, V. (2001) – “Contabilidade Analítica” – Editora Rei dos Livros
- PEREIRA, R. e MARTINS, A. (2005) – “A Estratégia e os Sistemas de Controlo de Gestão” – *Boletim de Ciências Económicas da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra*, volume XLVIII
- PINTO, F. (2007) – “Balanced Scorecard – Alinhar mudanças, estratégia e performance nos serviços públicos” – Edições Sílabo
- PORTER, M. (1996) – “What is Strategy” – *Harvard Business Review* (Nov-Dez, 1996), pp. 61-78
- RUSSO, J. e MARTINS, A. (2004) – “Balanced Scorecard; Estratégia empresarial e avaliação de desempenho” – Separata do *Boletim de Ciências Económicas da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra* (Outubro 2004)
- RUSSO, J. (2006) – “Balanced Scorecard para PME” – Edições Lidel
- SANTOS, A.J.R. (2008) – “Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos” – Escolar Editora
- SANTOS, R.A. (2006) – “Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo” – *Gestão-Plus* edições
- SCAPENS, R. (2004) – “Doing Case Study Research” *The Real Life guide to Accounting Research*, pp. 257-279 (Oxford:Elsevier)
- SCAPENS, R., COOPER, D. e ARNOLD, J. (1987) – “Management Accounting: British Case Studies (London: Chartered Institute of Management Accountants)
- SOUSA, M. e RODRIGUES, L. (2002) – “Balanced Scorecard – Um instrumento de Gestão Estratégica para o século XXI” – Rei dos Livros
- TREACY, M. e WIERSEMA, E. (1993) – “Customer Intimacy and Other Value Disciplines” – *Harvard Business Review* (Jan - Feb 1993)
- VASCONCELLOS E SÁ, J.A. (1997) – “Os senhores da Guerra” – Bertrand Editora
- VIEIRA, R., MAJOR, M. e ROBALO, R.(2008) – “Investigação Qualitativa em Contabilidade”: *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática* – Escolar Editora
- YIN, R. (2003) – “Case Study Research Design and Methods, 3ª Edição (Thousand Oaks:Sage Publications)