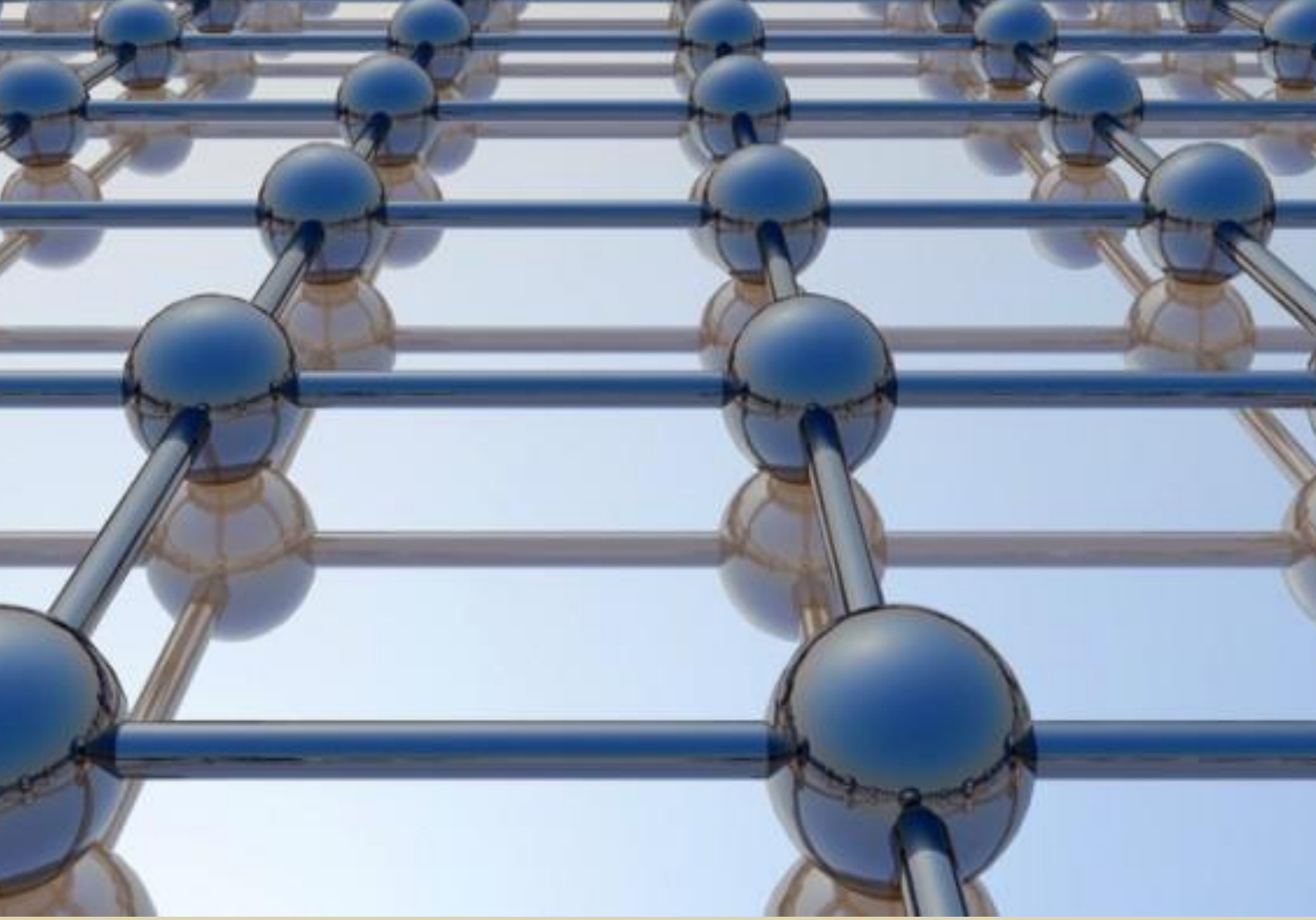


Hugo Gonçalves

O Balanced Scorecard: Aplicação a uma organização sem fins lucrativos

Relatório de Estágio elaborado no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças, orientado pelo Prof. Doutor Mário Augusto, apresentado a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para o cumprimento dos requisitos necessários a obtenção do grau de mestre.

Setembro de 2014

· U C ·

Universidade de Coimbra

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mestrado Em Contabilidade e Finanças

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O Balanced Scorecard: Aplicação a uma organização sem fins lucrativos

Hugo Gonçalves

Orientação: Prof. Doutor Mário Augusto (FEUC)
Dr. Paulo Caetano (CEC/CCIC)

Setembro 2014
Coimbra

Resumo

Este trabalho é fruto de um estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças e tem como principal objetivo a apresentação de uma ferramenta de avaliação de desempenho e de ajuda à implementação da estratégia nas organizações, nomeadamente o Balanced Scorecard, e a sua aplicação a uma organização sem fins lucrativos. Estas organizações, também apelidadas de Terceiro Sector, desenvolveram-se principalmente após a segunda Guerra Mundial nas mais diversas áreas, tal como a educação, a saúde, ou como é o caso aqui trabalhado, o associativismo empresarial.

A escolha por estudar esse tipo de organização em particular deu-se pelo fato de o estágio ter sido realizado no Conselho Empresarial do Centro/ Câmara de Comércio e Indústria do Centro, que é uma organização sem fins lucrativos, que representa as associações empresariais da região Centro, e cujas atividades serão apresentadas neste relatório.

As organizações sem fins lucrativos já provaram a sua utilidade para a coesão social e desenvolvimento da sociedade, e como qualquer organização, estão sujeitas às imprevisibilidades do ambiente económico e a uma concorrência cada vez maior. Neste sentido, um sistema de avaliação do desempenho apropriado à realidade da organização é obrigatório para o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: avaliação do desempenho; Balanced Scorecard; organizações sem fins lucrativos.

Abstract

The present work is the result of an internship conducted as part as the master degree in Accounting and Finance. It aims to present a tool for performance evaluation and help to implement the strategy in organizations, in this case the Balanced Scorecard, and its application to a nonprofit organization. These organizations, also called the Third Sector, developed mainly after the Second World War in several areas, such as education, health, or as is the case here developed, the business associations.

The choice to study this type of organization in particular came from the fact that the internship took place at Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro, a nonprofit organization, representing the business associations of the Center region, which activities will be presented in this report.

The nonprofits organizations have proven their usefulness for social cohesion and the development of society, and like any organization, are subject to the vagaries of the economic environment and increasing competition. In this sense, an evaluation system appropriate to the reality of the organization is required for their development.

Keywords: evaluation of performance, Balanced Scorecard, nonprofits organizations.

Agradecimentos

Desejo especialmente agradecer os meus pais, Lúcia e Manuel, que sempre me apoiaram nas minhas decisões e me incentivarem. Nunca teria chegado até aqui sem eles.

Aos demais familiares e amigos que também me apoiaram neste percurso, e a Miriane, pelo caminho que percorremos juntos, a ajuda preciosa e dedicação em todos os momentos.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Mário Augusto pela sua disponibilidade, críticas, sugestões, e ensinamentos despendidos durante a realização deste trabalho.

Ao Dr. Paulo Caetano, na qualidade de meu orientador na entidade de acolhimento, pelo ensinamento, a sua disponibilidade, companheirismo e confiança depositada.

E também a Sílvia Duarte, pelo acompanhamento e conselhos, e aos demais colaboradores do CEC/CCIC que ajudarem na minha integração e pela forma como decorreu esta experiência.

Índice

Resumo ii
Abstract iii
Agradecimentos iv
Lista de figuras vii
Lista de quadros viii
Lista de Siglas e Abreviaturas ix

Introdução 1

Capítulo 1 – O estágio 4
1.1. Entidade de acolhimento 4
1.1.1. Apresentação do CEC/CCIC 4
1.1.2. A equipe do CEC/CCIC 5
1.1.3. As actividades do CEC /CCIC 6
1.1.3.1. O Conselho Consultivo 6
1.1.3.2. Os projetos do CEC 7
1.1.3.3. Os serviços da Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CCIC) 12
1.2. As atividades desenvolvidas durante o estágio 14

Capítulo 2 – A avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos 17
2.1. Apresentação de um sistema de avaliação do desempenho: o BSC. 17
2.1.1. Os sistemas de avaliação de desempenho 18
2.1.1.1. A importância de um sistema de avaliação de desempenho 18
2.1.1.2. Objetivos e características 19
2.1.1.3. O emergir dos instrumentos de medição e avaliação do desempenho organizacional 21
2.1.2. Criação e desenvolvimento do BSC 23
2.1.2.1. Criação 23
2.1.2.2. Desenvolvimento do BSC ao longo dos anos 26
2.1.2.2.1. O BSC como sistema de quantificação do desempenho 26
2.1.2.2.2. Instrumento para implementação da estratégia 27
2.1.2.2.3. O BSC como sistema de gestão estratégica 29
2.2. A arquitetura do Balanced Scorecard 31

2.2.1. Os pilares do BSC: missão, valores, visão e estratégia 31
2.2.2. As Quatro perspectivas do Balanced Scorecard 32
2.2.2.1. Perspectiva financeira 33
2.2.2.2. Perspectiva dos clientes 34
2.2.2.3. Perspectiva dos processos internos 34
2.2.2.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento 35
2.2.3. Objetivos, indicadores, metas e iniciativas 36
2.2.4. A importância dos mapas estratégicos 37

Capitulo 3 – Adaptação do Balanced Scorecard às Organizações sem fins lucrativos, estudo de caso do CEC/CCIC 40
3.1. As especificidades das Organização Sem Fins Lucrativos 40
3.2. Porquê o BSC? 42
3.3. A adaptação do BSC as OSFL 43
3.4. Metodologia 45
3.5. Proposta de elaboração do BSC: o caso do CEC/CCIC 47
3.5.1. Missão, visão, valores e estratégia 47
3.5.2. Identificação dos *stakeholders* 48
3.5.3. Identificação das perspectivas estratégicas 48
3.5.4. Definição dos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do BSC e proposta de mapa estratégico 49

Análise crítica e conclusões 56

Referências 58
Referências Web 59

Lista de figuras

Figura 1 – Organigrama do CEC/CCIC 6
Figura 2 – As diferentes medidas de performance segundo o BSC 25
Figura 3 – A evolução do conceito do BSC 26
Figura 4 – The Balanced Scorecard Provides a Framework to Translate a Strategy into Operational Terms 28
Figura 5 – O BSC como um quadro estratégico para a acção 30
Figura 6 – As quatro perspectivas do BSC e respetivas estruturas 32
Figura 7 – Relação de causa e efeito 37
Figura 8 – Exemplo de mapa estratégico simplificado 38
Figura 9 – O BSC adaptado às OSFL 43
Figura 10 – Proposição do mapa estratégico simplificado para o CEC/CCIC 51

Lista de quadros

Quadro 1 – Classificação Internacional das OSFL 41
Quadro 2 – Perspectivas do BSC adoptadas para o CEC/CCIC 49
Quadro 3 – Objetivos estratégicos do CEC/CCIC segundo as perspectivas do BSC 50
Quadro 4 – Proposta de indicadores para os diferentes objetivos do BSC 55

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABC – *Activity Based Costing*

ACIC – Associação Comercial e Industrial de Coimbra

ACIFF – Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz

AICP – Associação dos Industriais do Concelho de Pombal

AIDA – Associação Industrial de Aveiro

AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu

BSC – *Balanced Scorecard*

CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/ Câmara de Comércio e Indústria

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

EEN – Enterprise Europe Network

EIC – Euro Info Centre

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

NERCAB - Associação Empresarial da Região de Castelo Branco

NERGA – Associação Empresarial da Guarda

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

PME – Pequena e média empresa

POCTEP – Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça Espanha Portugal

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

ROCE – *Return-on-capital-employed*

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

Introdução

O Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria (CEC/CCIC) é uma organização sem fins lucrativos (OSFL), pertencente ao que, normalmente, é conhecido como o terceiro setor, que se distingue do primeiro setor, onde se inclui o Estado e as instituições do sector público, e o segundo sector que compreende as empresas privadas com fins lucrativos e do mercado.

O terceiro setor dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública que têm origem na sociedade civil. É caso do CEC, que age pelos interesses dos seus associados (41 associações empresariais da Região Centro), bem como pela representação, desenvolvimento e internacionalização da Região Centro.

As OSFL, ou o terceiro setor em geral, desenvolveram-se, em grande parte, após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), em paralelo com o nascimento do chamado Estado Providência (*Welfare State*). O terceiro sector ocupa um lugar cada vez mais importante nas economias modernas, podemos perceber isso ao vermos o seu peso nos orçamentos de estado, que é cada vez maior. As OSFL são organizações de iniciativa privada que fornecem bens, serviços e ideias de modo a melhorar a qualidade de vida em sociedade, ao intervir em setores variados, como a saúde, a educação, a cultura, e apoio ao tecido empresarial. Poderá existir trabalho voluntário, que não remunera os detentores e fornecedores do capital. (Carvalho, 2008).

A designação e a definição das OSFL não são consensuais, são vários os termos utilizados para designar as organizações não lucrativas: organizações ou instituições sem fins lucrativos ou não lucrativas; economia social ou solidária, organizações não-governamentais ou terceiro sector, entre outras (Franco *et al.*, 2005). No presente trabalho, essas entidades são designadas por organizações sem fins lucrativos (OSFL).

A principal característica de uma OSFL é que a geração de lucros ou excedentes financeiros deve ser reinvestida integralmente na organização. Estas entidades não podem distribuir dividendos de lucros aos seus associados, dirigentes ou colaboradores. Este terceiro setor surge perante as limitações dos dois primeiros sectores. No entanto, nota-se uma diferença cada vez menor entre as organizações do terceiro e do segundo setor, devido à escassez de recursos e à concorrência, que obriga a uma liderança, organização e gestão clara e definida.

As OSFL, em geral, têm entre si diferentes finalidades e modos operatórios e são

guiadas pela sua missão específica:

> "As instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos e para cumprir os seus objectivos, e isto não deve esquecer-se nunca". (Drucker, 1996, p.58)

Mas, essa missão não pode ser levada a cabo sem um controle e uma avaliação do desempenho eficaz e adequado às especificidades das OSFL.

De acordo com Drucker (1999), o aspecto fundamental da gestão das organizações sem fins lucrativos resulta da dificuldade em medir o seu desempenho, devido à variedade de objetivos que aspiram e da diversidade de *stakeholders* que servem. Na ausência do lucro como principal critério de avaliação do desempenho, a organização deve, em vez de se focar na avaliação dos resultados, concentrar-se essencialmente na criação de um determinado equilíbrio orçamental e no controlo dos seus recursos, assim como na satisfação dos seus diferentes *stakeholders*.

Para estas organizações os principais *stakeholders* são os clientes dos serviços que prestam e as entidades que as financiam (principalmente o Estado, a UE por intermédio de subsídios, entre outros).

A problemática central da gestão das OSFL será a forma como se equilibra a obtenção de fundos necessários para o prosseguimento da sua missão. Pois a principal diferença entre as empresas e as instituições sem fins lucrativos para Drucker (1996), situa-se na área da avaliação da performance e pela gestão do orçamento. Neste sentido, o rendimento ou desempenho é o teste definitivo para qualquer instituição, seja ela uma empresa ou uma OSFL. Qualquer organização sem fins lucrativos existe para conseguir um objetivo: provocar uma mudança na sociedade. Contudo, o desempenho é uma das áreas problemáticas para aqueles que dirigem essas organizações.

Essas foram as razões que motivaram o estudo desse tema. Mesmo se existe uma menor diferenciação entre as organizações com e sem fins lucrativos, o caráter particular dessas últimas leva também à adaptação das metodologias de avaliação do seu desempenho. Como o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan e Norton, 1996) que parece em parte extensível e adaptável à realidade das OSFL para à prestação de informação e com vista à avaliação do desempenho da organização. Ele recorre à combinação de indicadores financeiros e não financeiros para informarem e permitirem a avaliação do desempenho, alinhada com a implementação da estratégia da organização.

O trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo vamos apresentar a entidade de acolhimento do estágio, o CEC/CCIC, as atividades desenvolvidas pela mesma, bem como o trabalho realizado na instituição durante o período de estágio. No segundo capitulo, vamos abordar a avaliação de desempenho em OSFL, em particular com a apresentação do BSC. Por fim, no último capítulo será feita uma proposta de aplicação do BSC ao CEC/CCIC.

Capítulo 1 – O estágio

1.1. Entidade de acolhimento

1.1.1. Apresentação do CEC/CCIC

O CEC/CCIC é uma associação sem fins lucrativos, situada na Rua Coronel Júlio Veiga Simão em Coimbra.

Foi fundada em 1993 e representa as Associações Empresariais da NUT II Centro, bem como dos distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu. Festejou os 20 anos da sua fundação no dia 29 de abril de 2013.

Em 1996, foi reconhecida a sua utilidade pública. O CEC/CCIC tem como finalidade o desenvolvimento homogéneo e sustentado, estudo, defesa e promoção das empresas e dos interesses socioeconómicos da Região Centro, mediante a unidade, cooperação e representação das respectivas estruturas associativas, empresariais e outras organizações que o integram, bem como a articulação em rede com os diferentes atores, públicos e privados, regionais, nacionais e internacionais, na prossecução dos seus fins.

Integram a sua rede associativa 39 Associações Empresariais do Centro de Portugal, representando o CEC/CCIC, por essa via, mais de 40 mil empresas.

Enquanto Câmara de Comércio e Indústria (CCIC), estatuto reconhecido pela Portaria n.º 280/97, de 28 abril, publicada no Diário da República n.º 98, 1ª Série B, o CEC/CCIC procura contribuir para a internacionalização da economia da Região Centro, promover e estimular relações comerciais.

Compete igualmente à CCIC emitir certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações económicas dos agentes económicos da região. Nomeadamente, os Certificados de Origem que permitem aos exportadores nacionais atestar a origem dos seus produtos.

O CEC/CCIC é igualmente agente dinamizador do Conselho Consultivo, atualmente seu Órgão de Orientação Estratégica, estatutariamente consagrado. São membros do Conselho Consultivo a CCDRC, municípios, as Universidades e Institutos Politécnicos do Centro de Portugal, bem como as maiores empresas da Região.

Assumindo a sua vocação ao nível do fomento de parcerias, o CEC/CCIC lidera a Rede de Empreendedorismo e Inovação da Região, atualmente composta por sete incubadoras

do Centro. O Centro Venture, enquanto primeira sociedade de capital de risco de base regional, constituída e participada pelo CEC/CCIC, traduz um instrumento de fomento a essa política de empreendedorismo e inovação.

Consolidando a sua proximidade ao tecido empresarial, através do Programa Empresa II, o CEC/CCIC constituiu onze Gabinetes Empresa (GE) instalados em Associações Empresariais, cuja rede se encontra em fase final de certificação ao abrigo da norma ISO 9001.

A Agência de Desenvolvimento Regional Wincentro, participada pelo CEC/CCIC, em parceria com Associações Empresariais, assume, a par da gestão de áreas empresariais, um papel de captação de investimento, nacional e estrangeiro, para o Centro de Portugal.

O CEC/CCIC é igualmente entidade acolhedora da Enterprise Europe Network (EEN). A EEN é um consórcio que associa, numa base contratual, a Comissão Europeia (CE) e organizações nacionais com a missão de informar e assistir Pequenas e Médias Empresas (PME), bem como fornecer informação à CE.

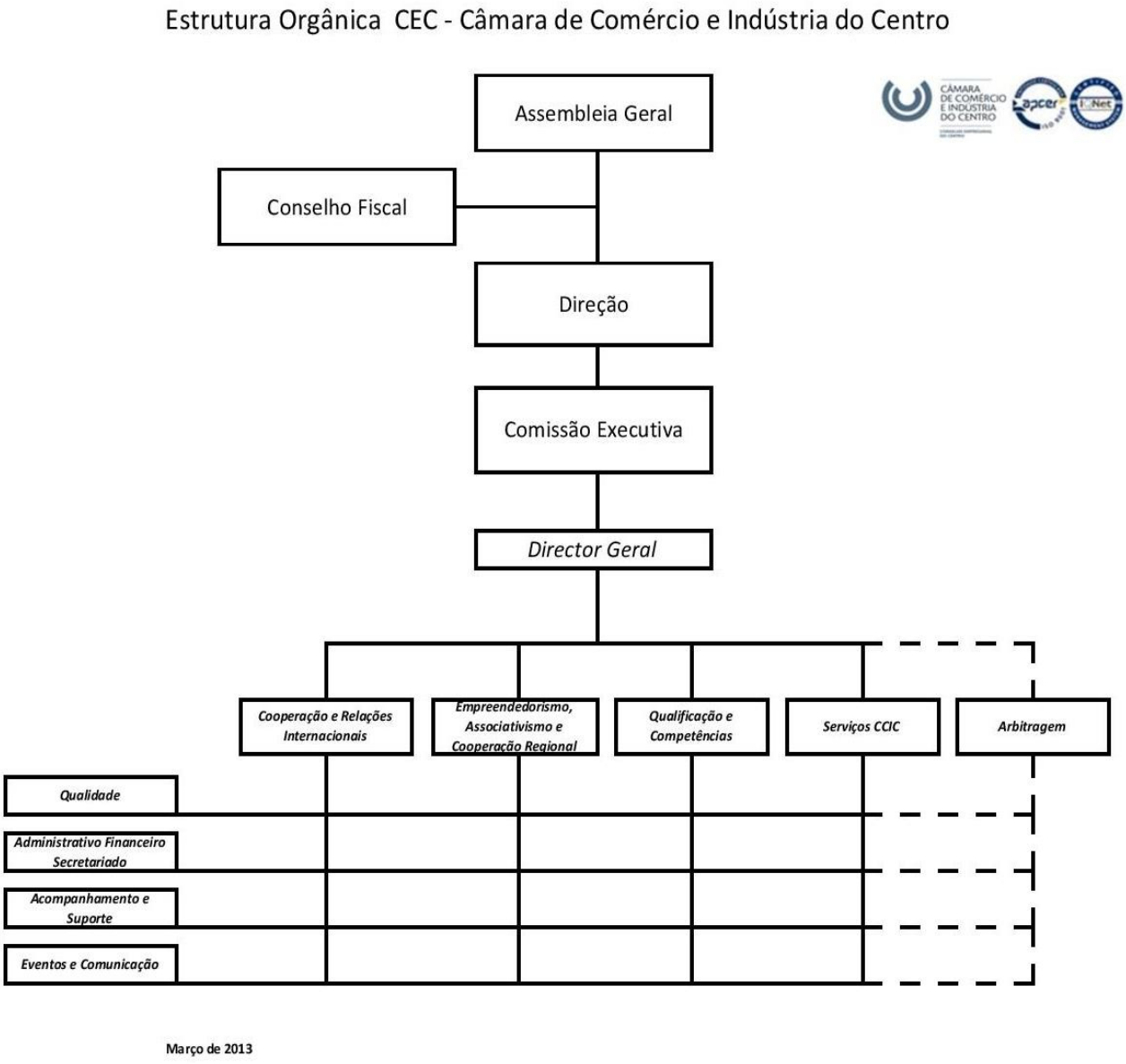
O CEC/CCIC promove o QI PME Centro, nos termos do Contrato de Delegação de Competências celebrado com o Programa Operacional Potencial Humano (POPH), que lhe atribui o estatuto de Organismo Intermédio, conforme o disposto no n.º 1, do artigo 63º do Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de Setembro.

As atividades do CEC, como Conselho Empresarial do Centro, desenvolvem-se em forma de projetos específicos que visam a promoção, desenvolvimento, internacionalização e aprendizagem das suas associadas e empresas da região Centro que representam. O Projeto QIPME é um dos principais e que disponibiliza mais subsídios, juntamente com os projetos Aprendizagem, Start-Up e Fincentro, entre outros, que detalharemos mais à frente.

1.1.2. A equipe do CEC/CCIC

A estrutura organizacional do CEC/CCIC apresenta uma assembleia geral, um conselho fiscal, uma direção, uma comissão executiva, um diretor geral e nove departamentos. Durante o período em que foi efetuado o estágio, o CEC/CCIC contava com 16 colaboradores repartidos por oito departamentos. O departamento de arbitragem não se encontrava ainda implementado. Ele terá como objetivo servir aos restantes departamentos, os associados do CEC e os clientes da CCIC. Alguns colaboradores podem fazer parte de dois departamentos. A estrutura organizacional do CEC/CCIC é apresentada na figura seguinte.

Figura 1 – Organigrama do CEC/CCIC



Fonte: CEC (2013)

1.1.3. As actividades do CEC /CCIC

1.1.3.1. O Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo do CEC/CCIC foi criado em dezembro de 2004, e constitui um fórum de presença direta de empresários, autarcas e outros agentes regionais que desempenha um papel central enquanto plataforma de reflexão e monitoragem do desenvolvimento

económico da Região, bem como ao nível da afirmação do Centro de Portugal. O Conselho Consultivo conta atualmente com cerca de 80 membros, dos quais 55 são empresas de referência na região.

Marcam também a sua presença as três Universidades da Região Centro – Universidade de Coimbra, Aveiro e Beira Interior, os Institutos Politécnicos e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro.

Desde o seu início, foram promovidas reuniões periódicas nas quais se debatem os desafios atuais em matéria de desenvolvimento económico e regional, como a competitividade, a inovação, a internacionalização, as qualificações, investimento estrangeiro, e outros aspectos (CEC, 2013).

1.1.3.2. Os projetos do CEC

Os projetos desenvolvidos pelo CEC para o desenvolvimento do tecido empresarial da região centro, dividem-se em três ramos de ação, dos quais, vamos apresentar a seguir alguns dos projetos mais significativos:

1. Internacionalização
2. Inovação e empreendorismo
3. Qualificação e competências

1. Projetos ligados a internacionalização

Know Now

O "Know Now" é um projeto promovido pelo CEC/CCIC e realizado em parceria com a UERN – União das Associações Empresariais da Região Norte, que tem como objetivo a captação de investimento internacional, sustentada nos centros tecnológicos e de conhecimento existentes no Centro e Norte de Portugal, assim como a promoção destas regiões como regiões de inovação e conhecimento.

A capacidade das regiões para acolher investimentos que necessitam de suporte de laboratórios, centros de investigação, universidades e politécnicos "com oferta capaz e competente" nas áreas tecnológicas, pode ainda "estimular outras empresas em redor". Nesse sentido, estão elencadas no portal do projeto[1] as áreas de competitividade e inovação que

[1] Site do projeto: www.knownow.com.pt.

apresentam maior importância no tecido económico e capacidade de contribuição para a economia do conhecimento das regiões do Norte e Centro, assim como permitem aos centros saber que estão disponíveis para desenvolver esse conhecimento. As categorias disponíveis para análise e pesquisa são: Região; NUT III; Distrito; Áreas de Competitividade e Inovação; Centros de Saber, Competências e Recursos; Infra-estruturas de Ciência e Tecnologia e Instituições de Apoio à Envolvente.

Cavatrans

O CAVATRANS faz parte do Programa de Cooperação entre Fronteiras Portugal-Espanha, 2007- 2013 (Poctep). Os objetivos do projeto, contextualizados no quadro estratégico das regiões Europeias: Alentejo, Centro e Extremadura, Euro Ace, foi projetado especificamente para:

- Identificar oportunidades de negócios em torno da cadeia de valor dos setores estratégicos para as três regiões;
- Criar plataformas e promover a criação de oportunidades para a compreensão, reflexão e colaboração entre os diferentes atores regionais, especialmente ao nível dos atores do setor produtivo e seus agentes com o sistema científico e tecnológico;
- Incentivar a criação de condições para a criação de empresas, mobilidade empresarial e internacionalização das empresas e do território.

Entreprise Europe Network (EEN)

Integrada no âmbito do Programa-Quadro para a Competitividade e Inovação da União Europeia, é sucessora das anteriores redes comunitárias de *Euro Info Centers* e dos *Innovation Relay Centers*, oferecendo, numa lógica de integração de competências, um serviço de balcão único, reunindo as diversas soluções disponíveis em termos de instrumentos e programas comunitários de apoio às PME.

Formada por mais de 500 pontos de contato, espalhados por 40 países na Europa, esta nova rede oferece um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade que apoiam as PME no seu processo de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e para o desenvolvimento sustentado dos seus negócios. Em Portugal, a rede é representada por um consórcio que envolve nove entidades públicas e associativas, distribuídas regionalmente por todo o território nacional, incluindo as regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Liderada pelo IAPMEI, a EEN em Portugal integra os seguintes

parceiros:

- ADI – Agência de Inovação.
- Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira.
- AIDA – Associação Industrial de Aveiro.
- AIMINHO – Associação Industrial do Minho.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve.
- Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada.
- CEC - Conselho Empresarial do Centro/CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro.
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

2. Projetos ligados a Inovação e ao empreendorismo

CBA - Centro Business Angels

O CBA - Centro Business Angels está inserido na Secção de Empreendedorismo e Incubação do CEC/CCIC e corporiza a rede regional de Business Angels da Região Centro.

Através de acordo celebrado entre a Associação Portuguesa de Business Angels (APBA) e o CEC/CCIC, o CBA e a APBA acordaram partilhar as melhores práticas de Business Angels de modo a fomentar mecanismos regionais de suporte a investimentos em oportunidades de negócios nascentes, designadamente *start-up* ou *early stage*, representando assim, uma capacidade de investimento adicional.

O CBA tem como missão apreciar os múltiplos projetos que vão nascendo na Região, nomeadamente os resultantes do Curso de Empreendedorismo de Base Tecnológica (CEBT), promovido pelo CEC/CCIC em parceria com as Universidades de Aveiro, Coimbra e Beira Interior, nas Incubadoras, nas Universidades e Politécnicos.

FINCENTRO

O CEC/CCIC é líder do projecto Fincentro, iniciativa que se enquadra no Sistema de Incentivo às Acções Colectivas (SIAC) do Programa Mais Centro (QREN). Resulta da identificação de uma falha de mercado crítica para o desenvolvimento do tecido empresarial, tendo por objetivo geral identificar os diferentes tipos de financiamentos disponíveis e

fornecer modelos e instrumentos adequados ao seu recurso por parte das PME's. O Fincentro aborda igualmente os diferentes ciclos de vida da empresa (criação, desenvolvimento, consolidação), considerando a detecção de novos projetos e a criação de novas empresas. O projeto visa, essencialmente, apoiar as empresas com processos de inovação e implementação de estratégias empresariais relevantes, bem como o auxílio na sua sucessão/transmissão, com o objetivo de assegurar a continuidade das PME's. Estes processos passam por disponibilizar, conjugar e compatibilizar a oferta e a procura de financiamento para estas empresas. O financiamento adequado acaba por ser determinante para a continuidade das PME's, ainda mais num período de escassez de recursos. A iniciativa, liderada pelo CEC/CCIC será implementada em co-promoção com dez Gabinetes Empresa instalados nas associações (AIDA, ACA, ACIFF, ACIC, AICP, ACICF, NERGA, ACG, NERCAB e AIRV).

Mentor

O projeto MENTOR – Rede de Apoio ao Empreendorismo, apoiado no âmbito do Sistema de Apoio a Ações Coletivas do COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade, promovido em parceria pelo CEC/CCIC e pela AIminho, tem como grande objetivo contribuir para o reforço do ecossistema de apoio ao empreendorismo, abrindo novas abordagens que valorizem o apoio ao processo de aceleração empresarial. A sua ação abrange o Norte e o Centro do país (NUT's II), e em setores de atividade enquadráveis em CAE's elegíveis no âmbito do COMPETE, nos termos do artigo 9° do Decreto-Lei n°65/2009, de 20 de março.

O "Mentoring" é um processo onde se promove uma relação entre mentor e mentorado, onde o mentor promove contatos e contribui com conhecimentos e experiências, de forma criativa e construtiva, permitindo ao mentorado adquirir um conhecimento prático e a aprendizagem, ao mesmo tempo que desenvolve autoconfiança para mais rapidamente atingir os seus objetivos.

Os objetivos principais deste projeto são contribuir para a sofisticação da oferta de serviços de apoio ao empreendedorismo, constituir uma rede de mentores de empreendedorismo supra regional, promover a implementação de projetos-piloto de "Mentoring", entre outros.

Start Up – RIERC

O projeto Start Up enquadra-se no Programa MAIS CENTRO (QREN), e visa, em conjunto com as incubadoras que integram a RIERC, operacionalizar parte dos objetivos definidos para a rede. Assente em sete eixos estratégicos, a iniciativa é implementada através das seguintes atividades: reforço da capacidade de gestão interna e serviços partilhados, promoção do empreendedorismo, cooperação com o sistema científico e tecnológico, desenvolvimento empresarial, internacionalização, promoção e disseminação e gestão e avaliação. O projeto foi encerrado em abril de 2013.

3. Projetos ligados a qualificação e competências

QI PME

Em 2008, o CEC/CCIC foi reconhecido enquanto Organismo Intermédio, conforme o disposto no n.º 1, do artigo 63º, do Decreto-Lei nº 312/2007, de 17 de setembro. O QI PME Centro enquadra-se no âmbito da Tipologia de Projeto 3.1.1 – Programa Formação-Acção para PMEs do POPH, um dos mais importantes pilares de intervenção do atual QCA. Os objetivos do QI PME Centro dirigem-se para a melhoria dos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas e no reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores. Genericamente, são destinatários do programa as empresas com número de trabalhadores igual ou inferior a 100. Prioritariamente, o QI PME Centro dirige-se a empresas integradas aos setores da indústria e de serviços de apoio à indústria e, preferencialmente, àquelas que são geradoras de maior valor acrescentado (e com capacidade de competir no mercado internacional ou correspondendo a formas inovadoras de serviços de elevada procura interna) ou que estão integradas nas fileiras existentes ou nas atividades e *clusters* motores identificados nas políticas regionais e análises prospectivas para a região Centro.

A seleção das empresas participantes é da responsabilidade das entidades beneficiárias do programa QI PME, sendo estas credenciadas através de aviso de concurso aberto pelo Organismo Intermédio (CEC/CCIC) em articulação com o POPH.

Aprendizagem

O CEC/CCIC celebrou um protocolo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), I.P., no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, com vista à dinamização conjunta de cursos de aprendizagem, na ótica do reforço e diversificação das

ofertas formativas de dupla certificação de nível secundário, com intuito de elevar os níveis de qualificação dos jovens antes da sua integração no mercado de trabalho.

1.1.3.3. Os serviços da Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CCIC)

Pela Portaria n°280/97, de 28 de Abril, publicada no Diário da República n.° 98, 1° Série B, o Conselho Empresarial do Centro foi reconhecido como Câmara de Comércio e Indústria.

Nessa qualidade, a par do contributo para o estímulo à internacionalização do território e empresas da Região Centro, compete à Câmara de Comércio e Indústria do Centro, no âmbito das suas competências legais, emitir certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações comerciais dos agentes económicos da Região. Neste sentido, são serviços do CEC/CCIC:

- Certificação de fotocópias.
- Reconhecimento de assinaturas.
- Emissão de Certificados de Origem.
- Emissão de Certificados de Venda Livre.
- Livros de reclamações.

Vamos agora apresentar mais detalhadamente as duas atividades da CCIC que assumem maior destaque. Nomeadamente, a emissão de Certificados de Origem, e Certificados de Venda Livre.

Certificados de origem

A emissão de Certificados de Origem é a atribuição que assume maior relevância nas atividades do CCIC. Segundo as informações da AICEP, existem nove Câmaras de Comércio e Indústria com capacidade de emitir e certificar documentos para o comércio, e internacionalização das empresas Portuguesas:

- Associação Comercial de Lisboa - Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa
- Associação Comercial e Industrial do Porto - Câmara de Comércio e Indústria do Porto
- Associação Empresarial de Portugal - Câmara de Comércio e Indústria
- Associação Comercial e Industrial do Funchal - Câmara de Comércio e Indústria da

Madeira

- Câmara de Comércio de Angra do Heroísmo - Associação Empresarial das Ilhas Terceira, Graciosa e São Jorge
- Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada - Associação Empresarial das Ilhas de São Miguel e Santa Maria
- Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, IP-RAM (IVBAM, IP-RAM)
- Câmara de Comércio e Indústria Árabe-Portuguesa
- Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro - CEC/CCIC.

O Certificado de Origem é um documento legal que comprova ao país comprador a procedência do produto adquirido. O modelo varia de acordo com o artigo negociado e com o bloco económico a que cada nação importadora faz parte.

Embora seja exigido pelo importador e/ou pela autoridade aduaneira do país importador com fins de redução ou isenção dos impostos de importação, o Certificado de Origem também pode ser solicitado pelo próprio exportador, ainda que o seu cliente não tenha qualquer benefício tributário. Neste caso, o envio deste documento junto aos demais documentos de exportação traz maior credibilidade e ocasiona diferencial de competitividade.

O prazo de emissão é, em condições normais, de vinte e quatro horas, em caso de urgência, pode ser reduzido a três horas. O CEC/CCIC oferece vantagens em termos de preços, aplicando descontos a clientes já antigos (a partir de um ano já é aplicável o desconto), e descontos adicionais a empresas associadas. Este documento é o mais solicitado nos serviços da CCIC.

Vantagens da Certificação de Origem

As vantagens da existência do certificado de origem são muitas para o importador, para o exportador e para a sociedade. O importador tem reduzido, ou mesmo eliminados, impostos sobre a importação, o que resulta em redução de custo de operação e aumento de competitividade quando se trata de aquisição de bens de capital (máquinas e equipamentos), bens de consumo intermédio ou até bens de consumo final.

Para o exportador, a vantagem é oferecer produtos a preços mais competitivos, devido a essa redução de impostos, o que facilita a conquista de mercados, além de gerar ganhos

crescentes, com a possibilidade da venda de seus produtos com margens de lucro superiores às que teria sem os benefícios concedidos.

Para os consumidores, o aumento da concorrência multiplica as oportunidades de aquisição de produtos de melhor qualidade e a melhores preços.

Certificados de venda livre

O certificado de venda livre atesta que o produto não está sujeito a restrições comerciais ou de qualidade no país de origem. Por exemplo, restrições a nível de exclusividade na distribuição, ao nível da proteção sanitária ou de patentes. As Câmaras de Comércio e Indústria que emitem os certificados de origem também podem emitir certificados de venda livre.

1.2. As atividades desenvolvidas durante o estágio

O estágio curricular teve lugar no CEC/CCIC entre os dias 11 de março e 28 de julho de 2013. Através dele, tive a oportunidade de exercer a minha primeira experiência profissional significativa e constituiu uma fase do meu percurso muito enriquecedora. Estive inserido no departamento Administrativo e Financeiro (DAF) sob a orientação do Dr. Paulo Caetano e com a ajuda da Sílvia Duarte, também colaboradora no DAF.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas diversas atividades, em áreas distintas: recursos humanos, financeira e contabilidade.

Os primeiros dias no CEC/CCIC foram marcados por um período de adaptação, onde foi procurado conhecer melhor a organização. O CEC/CCIC é uma organização sem fins lucrativos, além das atividades da Câmara de Comércio e Indústria, cujas atividades foram descritas na parte anterior, as atividades do CEC desenvolvem-se a partir de vários projetos. Um deles, que vem assumindo maior destaque nas atividades do CEC é o QIPME-Centro, projeto com o qual mais tive envolvimento, como veremos a seguir. Além de toda a informação relativa a este projeto e ao funcionamento do CEC, foram também introduzidas as normas relativas a política de qualidade que o CEC está a seguir.

<u>Atividades de recursos humanos</u>

Essas foram as atividades que comecei a desempenhar logo durante a primeira semana do estágio. Consistiu num primeiro tempo, com a familiarização com o programa de *Staff Control*. Este programa consiste, por reconhecimento de impressão digital, em registar as

horas de chegada e partida de cada colaborador do local de trabalho (também pode ser uma ausência temporária, como uma deslocação de serviço). Essas informações são depois inseridas num programa informático e são atualizadas semanalmente. As ausências justificadas ou injustificadas e períodos ou dias de férias também são introduzidos neste ficheiro de maneira a ter o controlo da carga horaria e dos dias de férias que cada empregado pode ter durante o ano.

É a partir deste *Staff Control* que são preenchidos os mapas de tempos de trabalho de cada funcionário, que servem de base ao controlo de cada projeto e ao tratamento dos salários. Como o CEC funciona à base de projetos, cada projeto tem seu controlo e carga horária mensal necessária. Cada mês são revistas as chaves de imputação para cada projeto, que vão determinar a carga horária de cada funcionário alocada por cada projeto (alguns funcionários podem fazer parte de vários projetos) e a remuneração dos recursos humanos.

Atividades contabilísticas e financeiras

No que diz respeito às atividades financeiras, foi-me pedido desde o início do estágio de registar os movimentos da caixa. A caixa corresponde a uma conta que regista o valor dos recursos diretamente disponíveis para efetuar pagamentos correntes, como despesas de deslocações dos funcionários e também de algumas receitas, como a venda de livros de reclamações. De forma a manter a caixa sempre com saldo positivo é atualizado um ficheiro informático, onde são contabilizadas as despesas pagas com dinheiro em caixa e algumas receitas. A cada mês é apurado o saldo que transita para o mês seguinte. As faturas e os recibos são inseridos numa pasta "Caixa", junto com o documento recapitulativo e serve de base para o técnico oficial de contas (TOC) atualizar a contabilidade.

Durante o estágio, também me foi pedido pelo diretor financeiro, Dr. Paulo Caetano, a elaboração de alguns ficheiros informáticos, que permitissem o controlo das quotas das empresas e associações empresariais associadas: para seguir os pagamentos e os montantes em dívida de cada uma. O mesmo foi efetuado para os pagamentos por parte do CEC às associadas para o projeto Aprendizagem.

As atividades relativas à faturação também foram importantes. Para este efeito, foi-me apresentado o programa de faturação, Gestor.32 e o de contabilidade SNC.32, pela Sílvia Duarte, funcionária do DAF, que prestou um acompanhamento muito importante nas primeiras utilizações destes programas, e a seguir, para o tratamento dos diferentes documentos. As principais faturas e recibos a emitir, foram as dos serviços CCIC, e

principalmente, os certificados de origem. A informação relativa aos certificados de origem a emitir é fornecida por um ficheiro informático disponível na rede do CEC. O tratamento dos documentos relativos a estas atividades são os seguintes:

- Faturas: o original é enviado pelo correio, o duplicado é arquivado na pasta "Faturação", e o triplicado na pasta "Clientes".
- Recibos: o original é enviado pelo correio, e o duplicado é arquivado na pasta "Clientes".

Estas pastas servem para o controlo necessário das atividades e para o TOC da organização efetuar a contabilidade semanalmente.

O processo de faturação e recibos é também efetuado para as quotas relativas às empresas e associações empresariais associadas e membros do Conselho Consultivo. Depois deste processo, os ficheiros de controlo, tanto para os serviços do CCIC como para o CEC (quotas, atividades dos diversos projetos, etc…) devem ser preenchidos.

Outra atividade também desenvolvida durante o estágio foram os pedidos de reembolso do projeto QIPME e ajuda no projeto Aprendizagem, também relativa aos pedidos de reembolso.

Mesmo se uma parte importante das despesas do CEC relativa a este projeto é recebida antes de ser efetuada pelos subsídios alocados pelo FSE, uma parte relativa às despesas correntes e as remunerações do pessoal são pagas posteriormente. Por essa razão, são efetuados os pedidos de reembolso. Aqui as chaves de imputação, que determinam a proporção da participação de cada projeto às despesas do CEC, também são importantes. Cada projeto determina quais são as despesas correntes e o montante de remunerações que pode pagar. Alguns exemplos destas despesas são os gastos em fotocópias, correios, instalações e material de escritório, necessários às atividades da organização. Para o QI PME, o pedido de reembolso consiste num ficheiro Excel, onde são listadas as relativas despesas em que o projeto participa e as despesas com remunerações dos funcionários imputados ao mesmo. A essas despesas são aplicadas as chaves de imputação para determinar o montante exato que será reembolsado. Junto a esse ficheiro são arquivadas todas as fotocópias dos documentos relativos a essas despesas, respectivamente carimbadas com o selo do projeto e com a informação sobre a imputação e os valores (faturas, recibos, diários contabilísticos), caso seja pedido algum comprovativo pela entidade responsável pelo reembolso do QI PME (FSE).

Capítulo 2 – A avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos

A gestão do desempenho das organizações tornou-se um tema popular nos anos 1980-2000. Os modelos de avaliação de desempenho foram se desenvolvendo ao longo deste tempo: o *Tableaux de Bord*, *Balanced Scorecard* (BSC), ou ainda, o *Economic Value Added* (VAE), são alguns destes modelos com maior relevância.

A criação e o desenvolvimento de alguns destes modelos, como o BSC, veio dar respostas às críticas aos sistemas de avaliação de desempenho dito "tradicionais" baseados na informação contabilística e financeira que colocam demasiada ênfase nos indicadores financeiros. A informação contabilística, que é histórica por natureza, fornece pouca informação sobre o desempenho futuro da organização, encoraja o curto prazo e deste facto são incapazes de fornecer informações relevantes para a tomada de decisão ou para a definição de uma estratégia organizacional a longo prazo (Rodrigues, 2010).

2.1. Apresentação de um sistema de avaliação do desempenho: o BSC.

Como refere Neely (2002), a avaliação de desempenho é um tópico que foi muito debatido a partir da década de 1990 e continua a sê-lo ainda hoje. Principalmente, nos meios académicos e a literatura acerca sobre este tópico é abundante. No entanto, explica o autor, o tema é raramente definido com precisão. Literalmente, a avaliação de desempenho consiste: "no processo de quantificar a ação passada, em que a avaliação é o processo de quantificação e a ação passada determina o desempenho atual." (Neely, 2002, p.20)

São também identificadas duas dimensões fundamentais do desempenho, a eficácia e a eficiência. As organizações, para ter sucesso, têm de fixar objetivos a atingir. A realização destes objetivos pode ser vista como o desenvolvimento do seu desempenho, ao satisfazer os clientes com maior eficiência e eficácia do que a concorrência. É aqui importante relembrar a distinção entre estes dois conceitos. Neely (2002), identifica a eficácia como o grau de satisfação dos requisitos dos clientes e a eficiência como o grau de utilização económica dos recursos da organização, quando estes fornecem um determinado nível de satisfação dos clientes. Também serve para relembrar que existem razões, tanto externas como internas, para prosseguir determinadas estratégias ou cursos de ação (exemplo: fiabilidade do produto.)

2.1.1. Os sistemas de avaliação de desempenho

2.1.1.1. A importância de um sistema de avaliação de desempenho

Como é evidenciado por Reis e Rodrigues (2011): "Os sistemas de avaliação de desempenho organizacional são a ponte entre os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores; os objetivos e a estratégia representam os interesses de todas as partes interessadas" (p. 109).

Desde logo, a importância de um sistema de avaliação para uma organização é primordial, como explicam os autores, pois vai permitir uma ligação entre os objetivos, a estratégia e os gestores, que são os primeiros utilizadores destes sistemas de avaliação.

Segundo os mesmos autores, um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como:

> "Um conjunto de indicadores do desempenho que possibilitam a tomada de decisões e acções fundamentadas, ao quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas, através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados." (Reis, Rodrigues, 2011, p. 109)

Um sistema de avaliação de desempenho é constituído por um conjunto de subsistemas que são (Kennerley e Neely *apud* Reis e Rodrigues, 2011):

a) Indicadores individuais, que quantificam a eficiência e a eficácia das ações;

b) Um conjunto de indicadores inter-relacionados, que avaliam o desempenho das organizações como um todo;

c) Uma infra-estrutura de suporte que possibilita a recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados.

Sendo que, para obter os melhores resultados destes sistemas de avaliação, estes têm de ser adequados e eficientes, em cada um destes subsistemas. Se um desses não funciona, o processo de avaliação fica incompleto e não permite ajudar os gestores nas suas tomadas de decisões fundamentadas.

Como explicam os Reis e Rodrigues (2011), um sistema de avaliação de desempenho é mais do que um conjunto de indicadores, devendo ser estabelecidas ligações entre eles. Temos dois tipos de ligação sistemática entre os indicadores: ligação em termos de

formulação matemática (exemplo: sistema DuPont), ou através da descrição de relações de causa e efeito (exemplo: BSC.)

2.1.1.2. Objetivos e características

A primeira abordagem que temos de ter em relação a avaliação de desempenho é de uma certa forma tentar responder à seguinte pergunta: por que querem os gestores avaliarem o desempenho?

A perspectiva mais tradicional, no que concerne a este tópico, refere-se à avaliação de desempenho como a análise dos resultados de uma organização e como uma ferramenta de controlo da organização e das pessoas que a compõem.

Aquela pergunta, por mais simples que pareça, é passível de diferentes respostas. Primeiramente, a mais simples seria porque os gestores querem saber até que ponto a sua organização está a ter um bom desempenho, uma vez que isso vai ser essencial para as suas próximas tomadas de decisões. Ou como já referimos, não se pode gerir o que não se pode avaliar (Kaplan e Norton, 1996). Esta razão implica que o sistema de avaliação de desempenho seja visto como uma ferramenta que ajuda os gestores a entender onde se posiciona a sua organização e como pode o seu desempenho ser melhorado. Neste sentido, a avaliação só existe pelas ações que lhe forem subsequentes. Pois de nada adiantaria ter um sistema de avaliação de desempenho perfeitamente adequado e eficaz, se não forem tomadas nenhumas decisões para corrigir os problemas que são apontados por esta avaliação (Neely, 2002).

Neely (2002), define dimensões distintas de desempenho que devem ser avaliadas e geridas nas organizações. Estas dimensões podem ser não negociáveis ou negociáveis. A dimensão não negociável do desempenho evidenciada pelo autor é o facto de respeitar as normas e leis em vigor. A função do sistema de avaliação é aqui de assegurar a conformidade. Podemos aqui ter em mente também normas éticas e de responsabilidade social, temas que são cada vez mais atuais. Mesmo se este tipo de normas não implica necessariamente a violação das leis em vigor, o não respeito de normas éticas que a sociedade pode esperar de uma organização pode trazer uma imagem negativa. Segundo Neely (2002), neste caso, o sistema de avaliação de desempenho "deveria ser concebido de modo a fornecer um sinal de alerta atempado, que tornasse obvio que um ou mais dos parâmetros de desempenho não negociável seria infringido, a menos que se tomassem medidas de ação adequadas." (p.15).

Outras dimensões do desempenho não são consideradas tão importantes pelo autor, no que diz respeito a clientes, ou acionistas, que podem aceitar diferentes níveis de serviço ou de retorno financeiro, respectivamente. As dimensões negociáveis do desempenho e os sistemas de avaliação que lhes estão associados têm como principal papel avaliarem o 'estado de saúde' da empresa. Neste caso, a avaliação deve permitir aos gestores ter uma ideia sobre o sucesso das ações planeadas e até que ponto estão a ser implementadas.

A terceira função da avaliação será a do questionamento sobre as estratégias e as políticas adoptadas Este questionamento permite analisar se o modelo de funcionamento da empresa é válido.

Numa economia competitiva e em época de crise, onde os recursos podem ser escassos e sempre com objectivos a cumprir, uma empresa deve-se apoiar em sistemas de avaliação de desempenho eficazes de modo a que os gestores possam fundamentar as suas decisões consoante os objectivos fixados.

Como é explicado por Anthony e Govindarajan (*apud* Rodrigues, 2010, p.60),

> "O objectivo dos sistemas de avaliação é de facilitar aos gestores a implementação da estratégia organizacional, pelo que estes devem selecionar os indicadores que melhor reflictam os objectivos daquela e que sejam-na actualidade e no futuro-factores críticos, cuja melhoria leve ao sucesso da sua implementação."

Como vemos, os sistemas da avaliação existem como um suporte para os gestores desenvolverem e implementarem a estratégia na empresa. Os gestores se apropriam dessas ferramentas ao selecionarem os indicadores que mais reflitam os objetivos por eles delimitados. Pois são eles que têm conhecimento sobre quais são os fatores críticos da organização que podem ser melhorados de forma a incrementar o sucesso da mesma. Neste caso, os sistemas de avaliação de desempenho estão estreitamente ligados a estratégia da organização, e são desenvolvidos de maneira a ajudá-la a implementar essa estratégia, como referem os autores:

> "O sucesso da estratégia, então, depende da sua solidez. Os sistemas de avaliação de desempenho são simplesmente um mecanismo que melhora a probabilidade da organização implementar as suas estratégias com sucesso." (Anthony e Govindarajan *apud* Rodrigues, 2010, p.61)

As principais características que devem ter os sistemas de avaliação de desempenho, segundo Kennerley e Neely *apud* Rodrigues (2010), são as seguintes:

a) Os indicadores individuais utilizados devem proporcionar uma visão equilibrada do negócio; devem ser indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia;

b) Devem proporcionar uma visão sucinta do desempenho organizacional. Para tal, os indicadores devem ter uma lógica simples e a sua ligação deve ser intuitiva;

c) Os indicadores devem ser multidimensionais, refletindo a necessidade de medir as áreas de desempenho que sejam importantes para o sucesso organizacional;

d) Devem proporcionar a compreensão da complexidade organizacional;

e) Os indicadores devem integrar dimensões transversais da organização (indicadores funcionais) com indicadores que reflitam dimensões hierárquicas (ligando um ou mais níveis da organização), encorajam a congruência de objetivos e ações;

f) Devem demonstrar, explicitamente, como a obtenção dos resultados estão relacionados com os factores críticos (determinantes).

2.1.1.3. O emergir dos instrumentos de medição e avaliação do desempenho organizacional

Como já foi referido anteriormente, foi detectada uma insuficiência relativa às ferramentas de avaliação de desempenho tradicionais, baseadas unicamente em informação financeira.

Antes mesmo da problemática relativa aos sistemas de avaliação de desempenho em si, presenciamos durante as últimas a transição de uma era industrial para uma era tecnológica. Durante a era industrial, de 1850 a 1975, as companhias conseguiam ter sucesso pela forma como aproveitavam melhor as economias de escala (Kaplan e Norton *apud* Chandler, 1996). Mesmo se a tecnologia já importava, só vinha acrescentar o sucesso da empresa que melhor podia traduzir as evoluções tecnológicas em termos físicos que melhorava a eficiência, a produção em massa de produtos estandardizados. Durante esta era industrial foram desenvolvidos sistemas de controlo financeiro em algumas grandes companhias como a General Motors ou a General Electric nos Estados-Unidos para facilitar e monitorar a eficiência da alocação do capital físico e financeiro na empresa. Como, por exemplo, o *return-on-capital-employed* (ROCE), termo financeiro que expressa o resultado de uma empresa em função do capital empregue. A razão determinada pelo ROCE indica o quão eficientemente o capital está sendo empregado a fim de gerar receita.

No entanto, a partir de meados de 1970, que coincide também com o fim da época conhecida como as “30 gloriosas” (época de maior sucesso e desenvolvimento da era industrial e do capitalismo), a emergência da era da informação e da tecnologia vieram tornar obsoletas as principais assunções da competição na era industrial.

Os avanços sem comparação que presenciamos nestas últimas décadas do século XX no plano tecnológico trazem uma nova realidade para as empresas e, como consequência, novas necessidades. Como afirmam Amélia Pires e Marco Barreira (2012, p.1): “Os factores críticos de sucesso foram alterados pelo que o que avaliar e como também se alterou, tornando obsoletos os tradicionais modelos de gestão e avaliação de desempenho nas organizações.” Além disso, a intensificação do processo de globalização criou um ambiente de maior competitividade, exigindo das empresas capacidades para se ajustarem e lidarem com os novos desafios. A empresa, entendida como uma consequência do meio envolvente e em permanente interação com aquele, fará da sua capacidade para se adaptar a estes novos condicionalismos o elemento crucial da sua própria sobrevivência.

Segundo Kaplan e Norton (1996), as empresas durante a era industrial eram maioritariamente assentes em ativos tangíveis (capital físico, meios de produção): Contudo, após aquele período os ativos tangíveis deram lugar à era do conhecimento, fortemente caracterizada pelo domínio de recursos intangíveis. Pires e Barreira (2012) dão os exemplos da qualidade (de produtos e serviços), da satisfação dos clientes ou a eficiência ao nível dos processos. Pelo que os sistemas de medição e avaliação de desempenho também têm de evoluir, na medida em que os únicos indicadores de natureza financeira vêm se tornando insuficientes.

Os sistemas de avaliação “não tradicionais” começaram a aparecer. Como é o caso do *Total Quality Management, Just in time management, Tableaux de Bord, Activity Based Costing* (ABC) ou *On time delivery*. Estes modelos trazem bons resultados mas, no entanto, certas reservas, no que diz respeito a ligação entre a estratégia e os resultados financeiros. O *Balanced Scorecard*, que nos propomos a analisar aqui mais em profundidade é um deles e procurava responder a estas insuficiências (Choffel e Meyssonier, 2005).

Foi a partir desta observação que partiu o desenvolvimento do BSC (Kaplan e Norton, 1992, 1993,1996, 2001, 2006) no qual vamos basear o nosso estudo teórico e aplicação pratica.

2.1.2. Criação e desenvolvimento do BSC

2.1.2.1. Criação

O BSC nasceu no início dos anos 1990, no contexto anglo-saxónico, onde era posto em causa os sistemas de avaliação da performance com bases exclusivamente nos resultados financeiros.

Robert S. Kaplan e David P. Norton são os dois autores criadores desta ferramenta de controlo de gestão que é o BSC, desenvolvida na obra "*The Balanced Scorecard: translating strategy into action*", em 1996.

Como explicado no prefácio do livro pelos próprios autores, esta obra teve as suas origens em 1990 quando o Norton Nolan Institute, o ramo de pesquisa da consultora KPMG, financiou um estudo de um ano sobre várias empresas com o seguinte objetivo: "*Measuring performance in the Organization of the Future*". O estudo foi motivado pelo fato de existir a crença que os índices de mensuração da performance fundados em dados meramente contabilísticos e financeiros se encontravam obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que a confiança e dependência em meros dados contabilísticos e financeiros era um entrave às habilidades e às potencialidades das organizações, no sentido de criarem um valor económico.

Este estudo, onde também forem examinados casos concretos de novos sistemas de mensuração do desempenho, como o "*Corporate Scorecard*", usado pela empresa Analog Devices, que continha, além dos tradicionais índices de desempenho financeiro, índices de avaliação do desempenho relacionados com entregas a clientes, qualidade, ciclos de tempo dos processos de fabricação e a efetividade do desenvolvimento de novos produtos. Art Schneiderman, então vice-presidente da qualidade e melhoria da produtividade na Analog Devices, apresentou a sua experiência obtida naquela empresa e ideias sobre o *scorecard* durante uma reunião com os membros do projeto.

Esta experiência foi combinada com outros estudos de casos e ideias sobre o valor das acções, mensuração da produtividade e da qualidade, por exemplo. Mas a ideia que mais atraiu atenção por parte dos participantes foi o *scorecard* multidimensional, por ser o que mais se aplicava às suas necessidades.

Este estudo levou ao desenvolvimento do instrumento chamado "*Balanced Scorecard*", organizado em volta de quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, processos internos e inovação (aprendizagem). O nome provém do balanço entre os objectivos

de curto prazo e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores com atraso (descritivos) e indicadores de orientação, entre perspectivas de desempenho externas e internas. (Kaplan e Norton, 1996)

O BSC é então um balanço entre todas estas perspectivas da avaliação do desempenho, onde indicadores financeiros e não financeiros devem coexistir e onde nenhuma destas duas dimensões deve ser privilegiada em relação a outra. As medidas e índices financeiros permitem fornecer informação sobre o que já aconteceu na empresa (indicadores de desempenho *a posteriori*), de que são exemplo os gastos com a produção, retorno sobre investimento, EPS (earnings-per-share), entre outros. Enquanto as medidas não financeiras permitem alargar a visão da performance da empresa segundo vários critérios e antecipar melhor o que poderá vir a ser a performance futura da empresa (indicadores de desempenho avançados, ou de previsão) (Choffel e Meyssonnier, 2005).

Kaplan e Norton sintetizaram os resultados do grupo de pesquisa num artigo intitulado "*The Balance Scorecard – Measures That Drive Performance*, publicado na Harvard Business Review em 1992. Em resumo, neste mesmo artigo, o BSC foi concebido depois de um ano de pesquisa conjunta com 12 companhias como: "*a set of measures that gives top managers a fast but compreensive view of the business*".

O BSC inclui índices financeiros que ilustram os resultados das ações que já foram tomadas. E complementa esses índices financeiros com índices operacionais, sobre, como nos referimos anteriormente, satisfação do cliente, processos internos, inovação e aprendizagem inerentes às atividades da organização. A complexidade em gerir uma organização hoje em dia requer que os dirigentes sejam capazes de ver a performance da organização sob diferentes pontos de vista seguindo uma abordagem sistémica. Num ambiente competitivo e de constante inovação, um conhecimento de todos os aspectos críticos da empresa é essencial para as tomadas de decisões adequadas ao sucesso da organização da forma mais rápido possível.

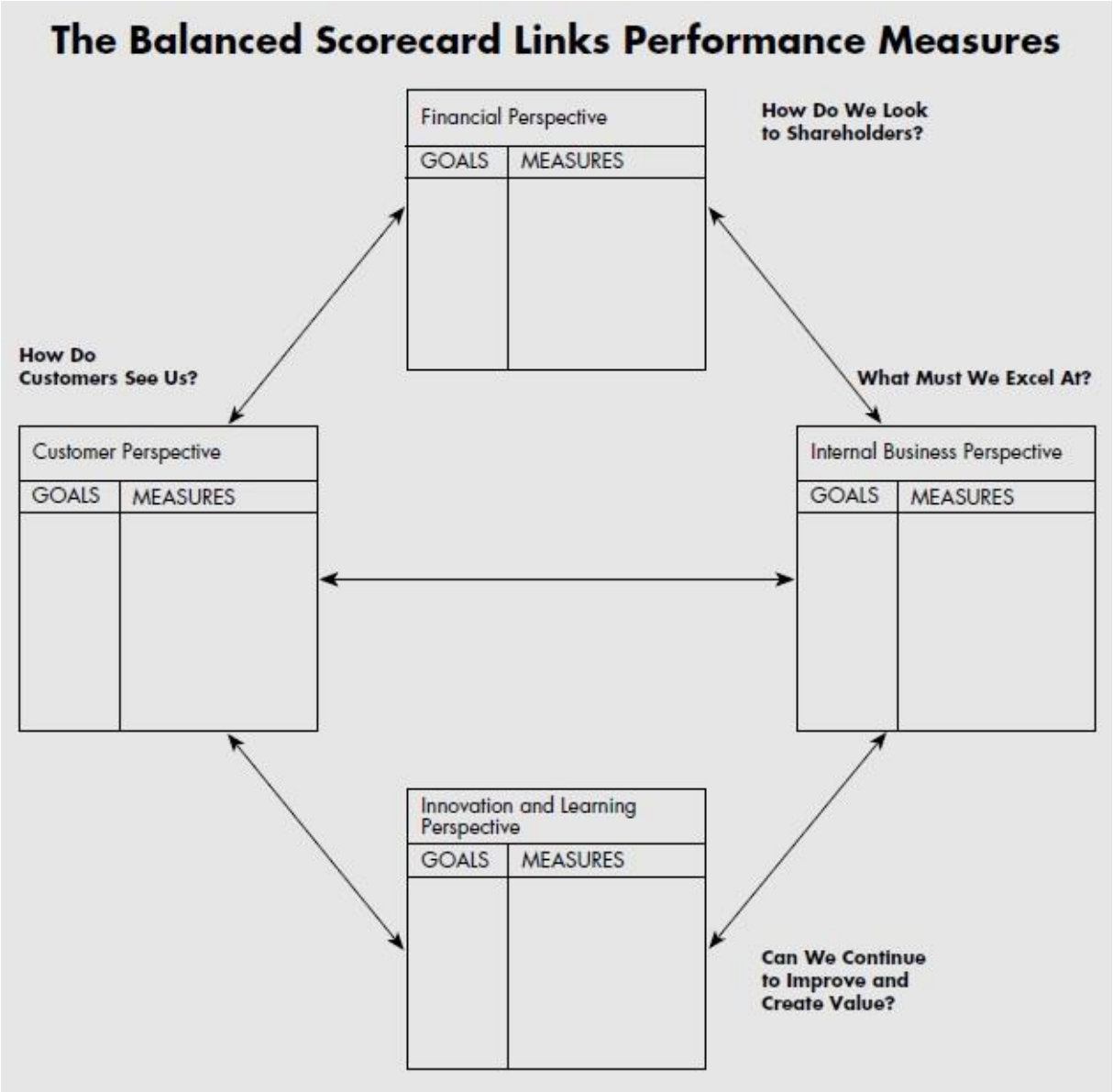
Ainda neste artigo, os autores afirmam que o BSC permite aos gerentes olharem para o negócio através de quatro importantes perspectivas e permite responder a quatro perguntas básicas:

- Como é que os clientes nos vêm? (perspetiva do cliente)
- No que devemos ser os melhores? (perspetiva interna/processos internos)
- Podemos continuar a melhorar e criar valor? (perspetiva da inovação e aprendizagem)

- Como somos vistos pelos nossos acionistas? (perspetiva financeira)

A figura 2 apresenta as diferentes medidas de desempenho do BSC e as suas ligações. Esta figura representa o modelo original tal como foi pensado inicialmente por Kaplan e Norton:

Figura 2 – As diferentes medidas de performance segundo o BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1992, p.3)

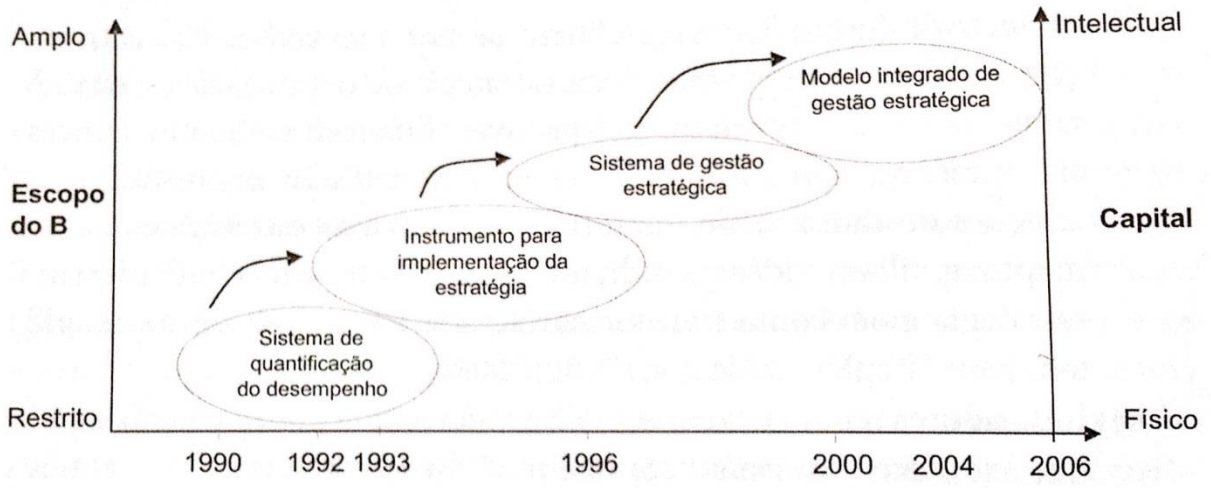
Como podemos ver na Figura 2, o BSC é um balanço, um equilíbrio entre estas quatro perspectivas. Kaplan e Norton (1992) afirmam que dar informações aos dirigentes sobre estas quatro perspectivas permite evitar a sobrecarga de informação ao limitar os índices

e medidas usadas. Assim, o BSC permite aos dirigentes focarem-se sobre as medidas mais críticas ao negócio. As quatro perspectivas do BSC serão aprofundadas na subsecção 2.2.2.

2.1.2.2. Desenvolvimento do BSC ao longo dos anos

O BSC foi evoluindo e aperfeiçoando-se com o tempo, ao inserir as noções de visão e estratégia ao sistema de avaliação de desempenho e incorporando as experiências e os novos conhecimentos derivados da sua implementação nas mais diversas organizações. Como podemos ver na Figura 3, o BSC foi concebido primeiramente como um sistema de quantificação ou medição do desempenho. Esta ferramenta evoluiu, e as suas potencialidades permitiram desenvolver um instrumento que permite a implementação da estratégia, retendo sempre a vertente de avaliação de desempenho. Mais recentemente o BSC evoluiu para um sistema de gestão estratégica.

Figura 3- A evolução do conceito do BSC



Fonte: Rodrigues apud Filho (2010, p.72). Adaptado.

2.1.2.2.1. O BSC como sistema de quantificação do desempenho

Como vimos nas secções anteriores, Kaplan e Norton (1992), definiram esta ferramenta como um novo sistema de avaliação e quantificação do desempenho. Os autores reconheceram a necessidade de reter os indicadores financeiros, que resumem a situação da empresa depois de acontecimentos já passados e os resultados das medidas já adotadas (Rodrigues, 2010). Contudo, os autores acrescentaram indicadores não financeiros para ir

além das ferramentas tradicionais de avaliação de desempenho exclusivamente apoiadas em indicadores financeiros e que eles consideravam insuficientes. Estes indicadores são, como já vimos anteriormente, assentes sob três perspectivas: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (ver figura 1). Kaplan e Norton (1992), consideram estas três perspectivas indutoras do futuro desempenho financeiro da organização. Esta combinação de indicadores financeiros e não financeiros, de curto e longo prazo, relacionam as perspectivas internas e externas do desempenho e pretendem reunir num único relatório os indicadores necessários para informar sobre a situação da empresa e sobre o cumprimento das metas necessárias para a criação de valor no futuro.

Como indica Rodrigues *apud* Kaplan e Norton (2010):

> "Esta combinação equilibrada de indicadores não ignora a informação financeira tradicional e complementa-a com medidas operacionais que podem ser vistas como factores críticos da criação de valor futuro" (p.68).

Robert Kaplan, numa entrevista publicada em 2004, na revista *Measuring Business Excellence*, definiu o BSC de outra maneira:

> "Trata-se de um sistema de mensuração de desempenho empresarial que complementa as medições financeiras tradicionais com avaliações sobre o cliente, determina os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Também identifica investimentos em recursos humanos, sistema e capacitação que poderão influir positivamente nas actividades da empresa."

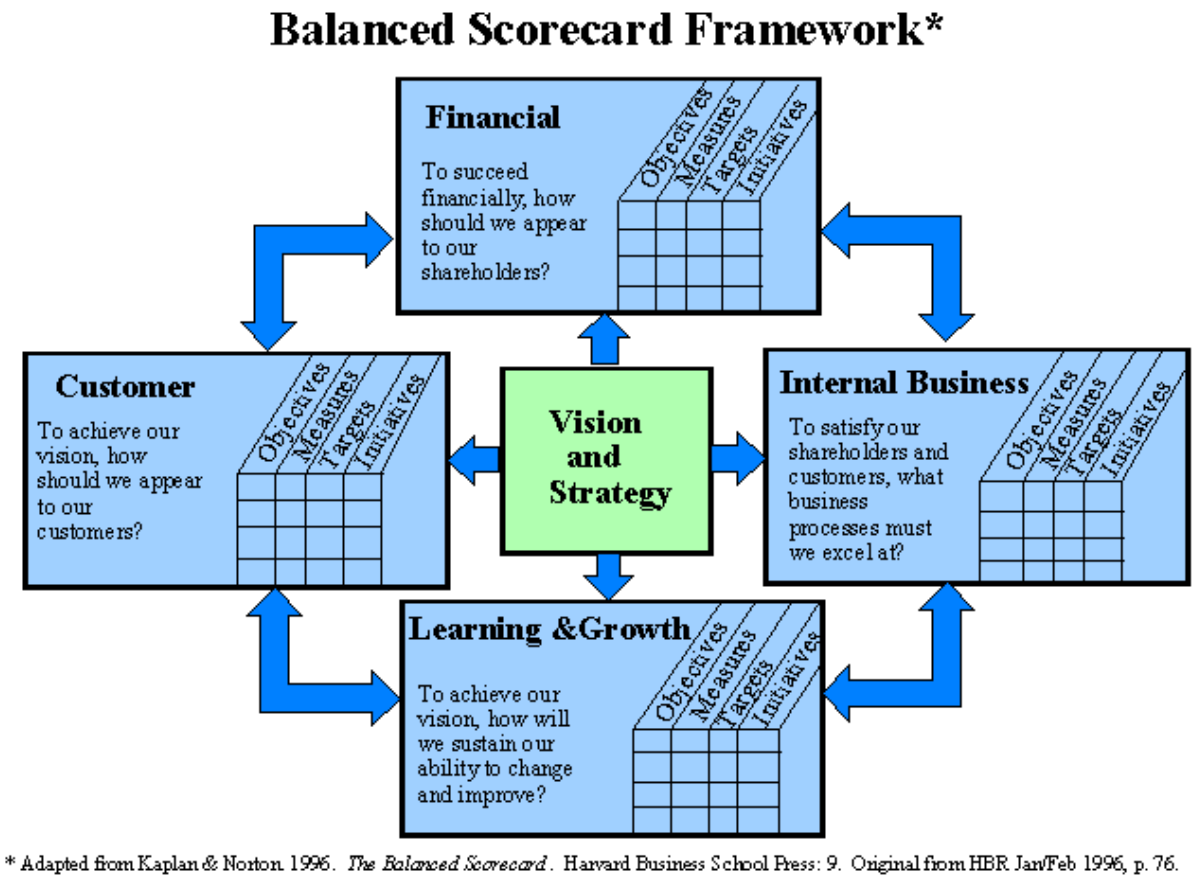
2.1.2.2.2. Instrumento para implementação da estratégia

De acordo com os Kaplan e Norton (1996), depois do artigo de 1992 na *Harvard Business Review*, foram milhares de empresas, tanto privadas como públicas ou organizações sem fins lucrativos em todo o mundo a usar esta ferramenta de gestão. Essa utilização proporcionou casos práticos nos quais se apoiaram para desenvolver e aperfeiçoar o *balanced scorecard.* O que permitiu ver o poder e o potencial do modelo na prática, em empresas variadas. As quatro perspectivas da avaliação combinadas permitem aos gestores ter uma visão global da organização e também procurar a convergência das ações com a estratégia e a visão da empresa.

Segundo Robert Kaplan (2010), "o conceito foi estendido em uma ferramenta de *management*/gestão para descrever, comunicar e implementar a estratégia da organização". (p.2)

Como podemos ver na Figura 4, a concepção do BSC já evoluiu. A visão e a estratégia da organização ocupam agora um lugar central:

Figura 4 – The Balanced Scorecard Provides a Framework to Translate a Strategy into Operational Terms



Fonte: http://www.maaw.info/BalScoreSum.htm. Acesso em 06 de maio de 2014.

Como evidencia Tangen apud Rodrigues (2010), o BSC é visto como um modelo integrado de mensuração de desempenho organizacional, tendo como objetivo principal:

> "Fornecer aos gestores uma visão global e integrada desse desempenho sobre as quatro perspectivas, financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento que os ajuda a alcançar os objectivos organizacionais, procurando a convergência das ações de gestão operacional da organização com a visão da mesma" (p. 65).

Podemos então perceber como a avaliação fornecida pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* é posta ao serviço da estratégia e da visão da organização. Assim, se uma perspectiva for deficiente, ou não forem cumpridos os objectivos, a estratégia da organização pode sofrer desvios. Como explica Rodrigues (2010):

> "O não cumprimento de um dos objetivos numa das perspectivas irá originar uma perda de eficácia noutra ou noutras perspectivas, provocando assim desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização." (p.65).

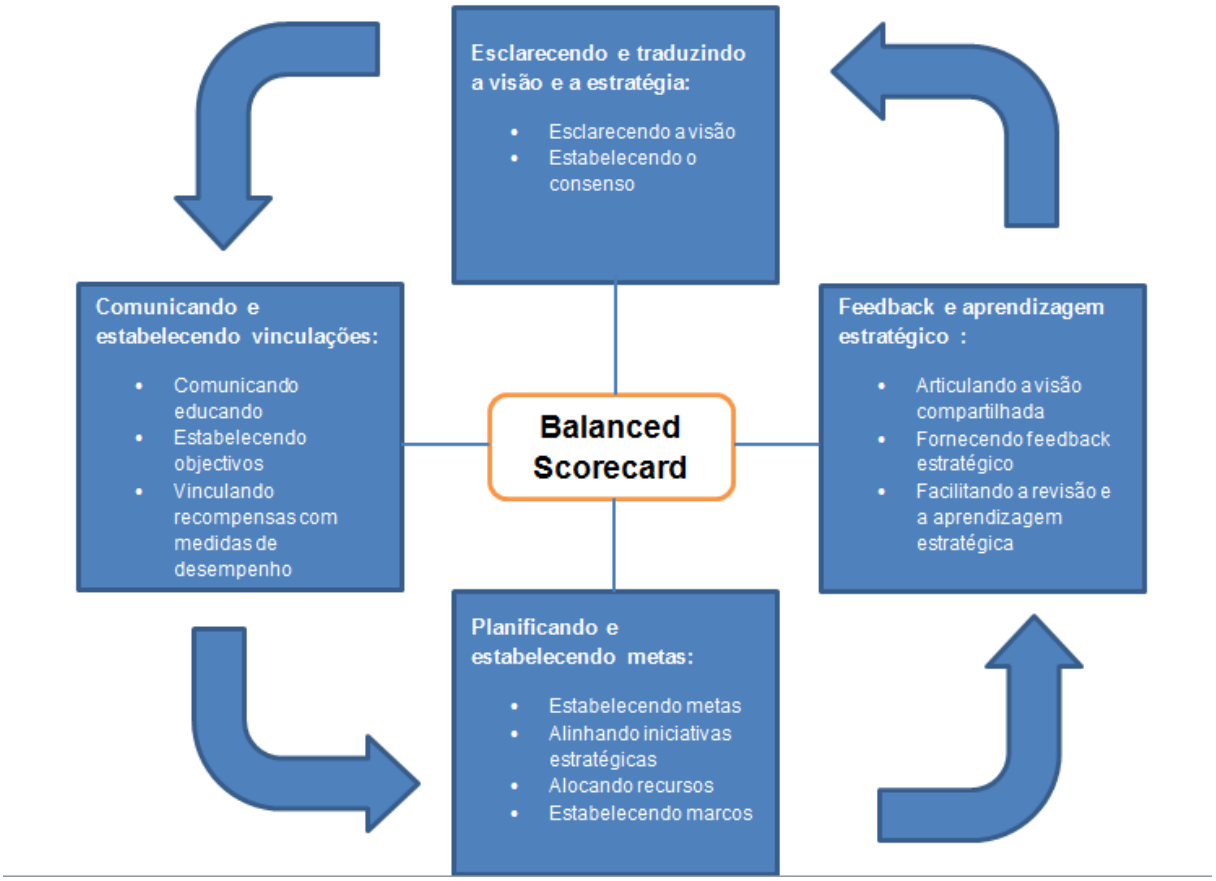
Como é realçado por Kaplan e Norton (1996), o BSC enfatiza que medidas financeiras e não financeiras têm de ser parte do sistema de informação para os colaboradores a todos os níveis da organização. E não só para um *feedback* tático ou para o controlo das operações a curto prazo. Essas medidas de avaliação do desempenho financeiro e não financeiro tem de ser derivadas de um processo de cima para baixo, dirigido pela missão e pela estratégia seguida pela unidade de negócio.

O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em termos de objetivos tangíveis e medidas. Essas medidas devem representar um balanço entre medidas externas para os *shareholders* (detentores do capital) e os clientes, e medidas internas dos processos críticos dos negócios, da inovação, aprendizagem e crescimento.

2.1.2.2.3. O BSC como sistema de gestão estratégica

Desde 1996, Kaplan e Norton apresentam o BSC como um novo sistema de gestão estratégica, o qual permite comunicar a estratégia e também geri-la. Para tal, introduzem quatro novos processos, que também correspondem a quatro objetivos do BSC, como podemos ver na figura 5.

Figura 5 – O BSC como um quadro estratégico para a ação



Fonte: elaboração própria a partir de Kaplan e Norton (1996, p.11).

O BSC deverá também ser usado pela própria organização como uma ferramenta de difusão da estratégia aos colaboradores e a todos os níveis da organização.

O objectivo principal do BSC está na forma como o planeamento estratégico se alinha com as acções operacionais da organização através dos seguintes actos (Kaplan e Norton, 1996):

- *Esclarecer e traduzir a visão estratégica* – O BSC inicia-se com a definição da estratégia da organização através de objetivos estratégicos específicos. Estes devem ser colocados num mapa que mostre a sua relação de causa-efeito nas diferentes perspectivas organizacionais;

- *Comunicar e associar os objetivos a indicadores estratégicos* – Os objetivos definidos devem ser associados a indicadores que os permitam medir. Estes elementos estratégicos deverão ser transmitidos a toda a organização;
- *Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas* – O BSC deve igualmente ser utilizado para introduzir a mudança organizacional. Deverão ser estabelecidas metas que indiquem se os objetivos estão ou não a ser atingidos e, consequentemente, se a estratégia está a ser cumprida;
- *Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica* – De acordo com Kaplan e Norton, este é o aspecto mais importante e inovador de todo o BSC, o foco está na estratégia. Este materializa-se não apenas pelas medições efetuadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objetivos.

Estes processos ajudam as organizações a atingirem os objetivos a longo prazo ligando-os com as ações de curto prazo (Rodrigues, 2010). Vemos também nesta fase aparecer a noção de mapas estratégicos, que vamos descrever na secção 2.3.3.

2.2. A arquitetura do Balanced Scorecard

2.2.1. Os pilares do BSC: missão, valores, visão e estratégia

O BSC é uma ferramenta que procura traduzir a missão, os valores, a visão e a estratégia em objectivos e indicadores de *performance*, desdobrando-os pelas suas quatro perspectivas. Estes quatro conceitos representam os pilares do BSC. O primeiro passo a ser tomado antes da implementação do BSC é a definição destes conceitos para a organização em questão (Pires e Barreira, 2012).

a) Missão: Deve traduzir os objectivos gerais da organização e a razão da sua existência, e serve igualmente para orientar os colaboradores sobre qual é o verdadeiro significado da organização. Estes objetivos podem ser financeiros ou não financeiros, e são geralmente um misto dos dois. Sendo que, na maior parte das organizações com fins lucrativos o objetivo principal será de gerar lucro e produzir produtos de qualidade (Werner, Xu, 2012).
b) Valores: Como cada um de nós, numa organização deve ter valores pelos quais as suas ações são guiadas. Pode ser feito um paralelo entre a moral e os valores: os valores

representando as crenças que vão definir a percepção do que é certo ou errado, justo ou injusto. Uma organização tem de definir esses tipos de valores para poder ter sucesso (Werner, Xu, 2012).

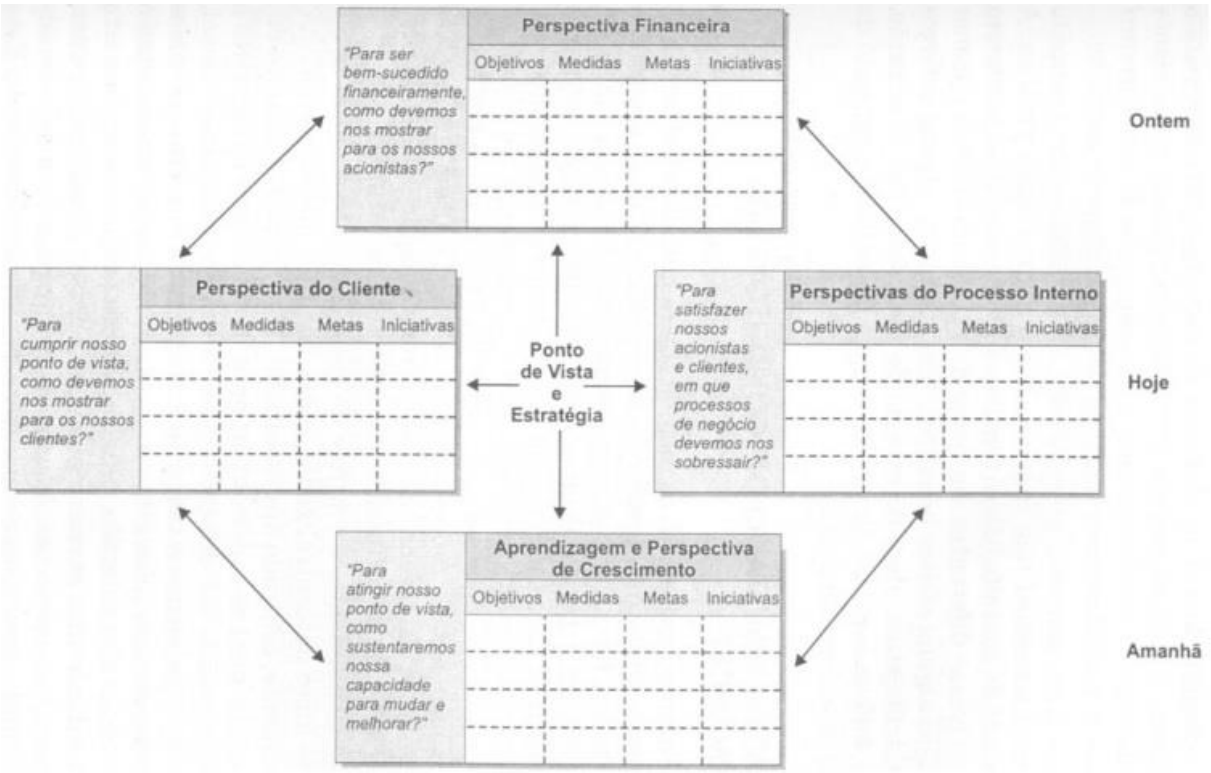
c) Visão: Os líderes da organização devem desenvolver uma visão sobre o futuro da empresa, representada por um conjunto de intenções e aspirações para onde a organização pretende ir, e como pode vir a ser (Werner, Xu, 2012).

d) Estratégia: A estratégia surge como o principal pilar do BSC, pois é a partir dela que se definirão as prioridades, relativamente a cada uma das perspectivas e canalizados os recursos necessários (Pires e Barreira, 2012)

2.2.2. As Quatro perspectivas do Balanced Scorecard

As quatro perspectivas do BSC - Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento - fornecem um modelo amplo, em que se decompõe a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que possibilitam aos administradores um *framework* e um guia dos principais aspectos do negócio. Como podemos ver na figura 6:

Figura 6 – As quatro perspectivas do BSC e respetivas estruturas



Fonte: Documento PUC-RIO apud Olve et al. (1999, p.6).

Segundo Kaplan & Norton (1997):

> "A vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que os scorecard não é um agregado de aleatórios de duas dúzias de medidas que executivos misturam e escolhem ao acaso. Ao contrário, num bom Balanced Scorecard, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade" (p. 44).

2.2.2.1. Perspectiva financeira

Esta perspectiva procura responder à questão: como é que nos vêem os accionistas? Como vemos na figura 6, as medidas da perspectiva financeira relatam essencialmente fatos passados. Representa os objetivos da organização a longo prazo. Como explica Rodrigues (2010, p.69): "Os seus indicadores pretendem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional tem contribuído para a melhoria dos resultados". Numa empresa privada com fins lucrativos, os objectivos financeiros da empresa são também os principais: esses objectivos passam por um aumento dos lucros da empresa, estando relacionados com a rentabilidade do capital utilizado e os resultados da exploração. Rodrigues (2010) cita três objectivos financeiros principais:

a) Crescimento e diversificação do volume de negócio;
b) Redução de custos: melhoria da produtividade;
c) Estratégia de utilização dos activos e do investimento.

Kaplan e Norton (1996), explicam que os indicadores financeiros devem ser escolhidos e adaptados às fases do ciclo de vida do sector económico e ao contexto de cada organização.

Neste sentido, para uma empresa privada com fins lucrativos, cujos objetivos giram em torno da prossecução do lucro e da rentabilidade esta perspectiva tende a ser a principal e primeira. Já numa OSFL, que é o caso do nosso estudo, esta perspectiva é disitinta e é substituída pela perspectiva dos clientes no topo do BSC. Pois, a maior preocupação de uma OSFL é a sua sustentabilidade, numa perspectiva financeira. Os exemplos de indicadores mais utilizados são a rendibilidade do investimento, a rendibilidade do ativo total, o valor acrescentado bruto, o resultado líquido e o EVA.

2.2.2.2. Perspectiva dos clientes

A importância desta perspectiva deriva do facto da organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos (Rodrigues, 2010). É necessário para isso definir o cliente alvo e aqueles que a organização pretende atrair no futuro. Esta perspetiva inclui indicadores que tratam de dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes, e outros atributos que garantam a satisfação do cliente. (Rodrigues *apud* Thompson et al., 2010). O autor define ainda quatro categorias nas quais o cliente tende mais a se enquadrar: prazos (de execução, de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviços e custos. A proposta de custos e valor permite a organização focar-se nos processos internos de modo a atingir os objectivos financeiros e a satisfação dos clientes (Kaplan e Norton, 1996).

Alguns exemplos de indicadores que permitem avaliarem a perspectiva dos clientes segundo Rodrigues (2010) são: o número de clientes, a quota de mercado e o volume de vendas anuais. A organização pode também identificar a satisfação do cliente através da qualidade do produto ou serviço, o número de devoluções ou reclamações (ou com proporções em função da quantidade total de produtos vendidos ou serviços prestados).

Nas OSFL esta perspectiva assume uma posição prioritária, e centra-se na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

2.2.2.3. Perspectiva dos processos internos

Rodrigues (2010) define a perspectiva dos processos internos como relacionada com as duas anteriores, e permite responder à seguinte questão: onde podemos ser excelentes para satisfazer os investidores e os clientes?

A perspectiva dos processos internos está estreitamente relacionada e direcionada para os clientes. A concretização da proposta de valor, depende das medidas e procedimentos mobilizados pelos processos internos. Ainda segundo o Rodrigues (2010), "é através desta perspectiva que se identificam os processos críticos das actividades da organização, os quais devem ser controlados e avaliados, para satisfação dos clientes e acionistas" (p.70).

Num ambiente empresarial competitivo como o que vivemos hoje, em que as empresas precisam responder de forma rápida às inovações e à concorrência, a competitividade das organizações assenta na melhoria contínua dos processos internos. Trata-se então de identificar e de seguir, controlar e avaliar a eficácia dos processos críticos, tal como: a inovação, a produção e os serviços pós-venda. Podemos dividir a perspectiva dos

processos internos em três tipos: organizacional, inovação e processos. O tempo de entrega ou de realização do serviço, a rotação dos stocks, a melhoria da produtividade são alguns do indicadores utilizados para medir a perspectiva dos processos internos (Rodrigues *apud Olve et al.*, 2010).

2.2.2.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento

A última perspectiva, estreitamente relacionada com a anterior, é a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Pois, como refere Rodrigues (2010) *apud* Nicolau: "Para que se obtenha uma melhoria contínua nos processos internos é necessário promover o talento e as capacidades internas" (p. 70).

Esta perspectiva define os ativos intangíveis importantes para a estratégia, avalia as aptidões e capacidade dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização (Kaplan e Norton, 1996).

Os indicadores mais utilizados para avaliar esta perspectiva, segundo Rodrigues *apud Olve et al.* (2010), são as despesas de investigação e desenvolvimento, o número de patentes registadas, a taxa de retenção dos empregados e dias de formação.

Como podemos ver, estas quatro perspectivas aliam indicadores financeiros e não financeiros que se encontram intimamente ligadas entre si. A visão de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, pode ser entendida como a situação e expectativas desejadas para o futuro. Esta visão tem com propósito controlar, orientar e avaliar a organização para que se consiga atingir os objetivos (Rodrigues *apud* Olve et al., 2010). Estas quatro perspectivas interligadas e balanceadas permitem aos gestores terem uma percepção global sobre as suas organizações e permitem descrever a visão global da empresa.

O BSC enfatiza a importância da ligação estreita que se deve estabelecer entre os indicadores de desempenho e a estratégia operacional das organizações, através das relações de causa-efeito que "desenham" as hipóteses preconizadas na estratégia. Mas o BSC não se limita a recolher indicadores financeiros e não financeiros, estes indicadores deixam de se constituir numa simples listagem de itens a considerar, para fazerem parte de um sistema mais complexo que reflete e implementa a estratégia da organização (Kaplan e Norton, 2001).

2.2.3. Objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Como podemos ver na figura 6, cada perspetiva do BSC inclui objetivos, indicadores, metas e ações a desenvolver de maneira a poder atingir os objetivos estratégicos da organização.

a) Objetivos (estratégicos):

Os objetivos são declarações acerca do que a organização espera alcançar. Estes objetivos têm de ser estabelecidos para cada uma das perspectivas do BSC. A seleção destes objetivos estratégicos é uma etapa importante e deve ter incidência nas áreas que reforçam as competências da organização e que melhoram o seu desempenho. Cada objetivo tem de ter uma meta associada e cada um deles deve promover a estratégia da empresa. Se um objetivo não apoiar a estratégia da organização tem de ser eliminado ou a estratégia tem de ser alterada de forma a enquadrar-se com o objetivo. (Werner, Xu, 2012)

Os objetivos são a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da empresa, tomando como referência as quatro perspectivas do BSC e devem encontrar-se organizados em relação de causa e efeito de forma clara nos mapas estratégicos (Figura 7) (Rodrigues, 2010).

b) Indicadores (chave de desempenho):

Os indicadores informam sobre a forma como é medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo (Kaplan e Norton, 1996). Rodrigues (2010) evidencia a importância de um bom balanceamento dos indicadores de desempenho, que deve ser: "uma combinação de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados a estratégia da organização" (p.71). Sendo que os indicadores de ocorrência, também chamados *lagging*, mostram o desempenho de ações passadas e os indicadores de tendências, ou *leading*, indicam os prováveis resultados futuros.

c) Metas (marcos ao longo do tempo):

As metas especificam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria desejada para cada indicador. Estabelecer indicadores sem informar os empregados das expectativas dos gestores ou das metas que eles pretendem alcançar, não vai resultar em desempenho que alcance estas expectativas (Werner, Xu, 2012).

d) Ações, iniciativas (a desenvolver):

As ações ou iniciativas a desenvolver representam os programas ou planos de ação associados as metas fixadas ao longo do tempo (Rodrigues, 2010). Esses planos de ação definem o que deve ser desenvolvido para ajudar a organização a alcançar as metas definidas (Werner, Xu, 2012).

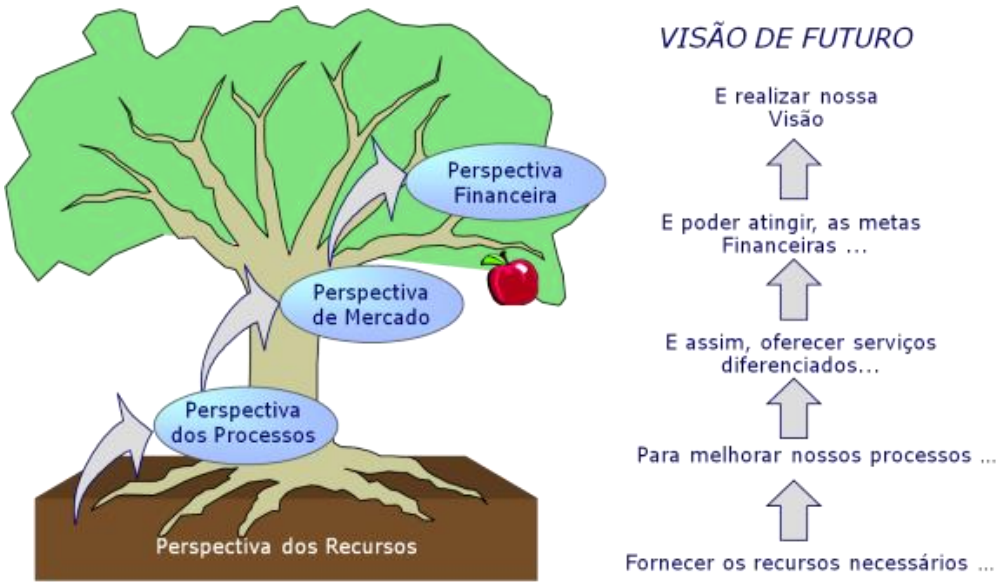
2.2.4. A importância dos mapas estratégicos

Como referimos na secção anterior, os mapas estratégicos permitem relatar os objetivos que têm de ser fixados por cada perspectiva do BSC, baseando-se em relações de causa e efeito, bem como a difusão destes objetivos em todos os patamares da organização.

Como vimos, o BSC fornece a descrição da estratégia da organização e indica onde estão os problemas ao mostrar as relações entre os objetivos e as actividades relacionadas. Neste sentido, os mapas estratégicos são ferramentas importantes no controlo da estratégia (Teixeira, 2011).

Segundo Teixeira (2011), os mapas estratégicos "são como roteiros que, baseados em relação de causa-efeito, indicam as consequências das decisões tomadas, ou lendo ao contrário, que caminho deve ser percorrido para se atingir determinada meta" (p. 338). A figura 7 apresenta as relações de causa e efeito entre os diferentes objetivos do mapa estratégico.

Figura 7 – Relação de causa e efeito.

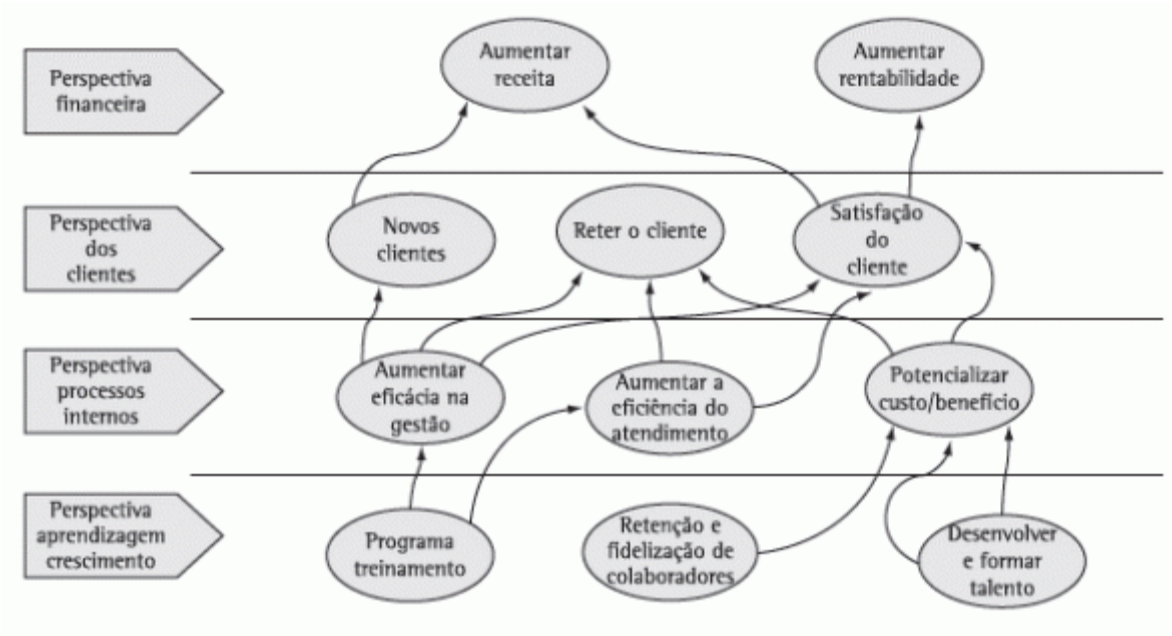


Fonte: < http://heitorzamboni.wordpress.com/page/2/ , consultado em 28/06/2014

O mapa estratégico auxilia na comunicação da estratégia e no entendimento comum da organização. Como afirma Teixeira (2011) os mapas estratégicos: “são ferramentas de comunicação usadas para, de uma forma esquemática, contar a história de como é criado o valor na empresa.” (p. 339).

A composição do mapa estratégico auxilia a empresa a traçar o melhor caminho para atingir os objetivos de curto, médio e longo prazo, que correspondem aos objetivos das quatro perspectivas do BSC. Com essa ferramenta de gestão, é possível alinhar todos os funcionários e suas metas pessoais às metas da organização. Dessa forma, todos podem entender como suas atividades contribuem para que a empresa em que trabalham atinja seus objetivos. Podemos ver a seguir um exemplo de um mapa estratégico na figura 8.

Figura 8 – Exemplo de mapa estratégico simplificado



Fonte: http://heitorzamboni.wordpress.com/page/2/, consultado em 28/06/2014

O Mapa Estratégico é formado por quatro perspectivas: Financeira, Mercado (ou Clientes), Processos Internos e Recursos (ou Aprendizado e Crescimento). É desenvolvido à imagem do BSC. Na prática, essas perspetivas servem como um caminho para que as organizações alcancem seus objetivos. Por exemplo, uma determinada empresa precisa providenciar alguns recursos (pessoas, infraestrutura e tecnologia) para que, assim, consiga

melhorar seus processos internos e se destacar no mercado. Como consequência, essas ações possuem impacto nos resultados da mesma. Afinal, uma empresa que funciona com mais estrutura e organização consegue produzir melhor e, claro, conquista mais clientes. Como resultado: liderança no mercado e mais recursos financeiros.

Capitulo 3 – Adaptação do Balanced Scorecard às Organizações sem fins lucrativos, estudo de caso do CEC/CCIC

Como vimos no primeiro capítulo, as OSFL se orientam pela sua missão e não pelas questões de rentabilidade financeira e prossecução do lucro, como as organizações com fins lucrativos. Contudo, o trabalho que desenvolvem não dispensa, no entanto, a preocupação em medir e conhecer os resultados alcançados, assim como fixar metas especificas em termos de serviços prestados à população (Drucker, 1990).

Embora o BSC não tenha sido pensado, aquando a sua criação, para as OSFL, a sua aplicação a este sector foi também pensada e promovida por Kaplan e Norton (1996, 2001). De modo a que sejam consideradas as especificidades destas organizações, a implementação com sucesso do BSC nas OSFL exige no entanto uma adaptação da arquitectura original do modelo. A fim de apresentar a proposta de BSC para o CEC/CCIC, vamos primeiramente apresentar as especificades das OSFL e as adaptações que o BSC requer para ser aplicado às OSFL.

3.1. As especificidades das Organização Sem Fins Lucrativos

No estudo apresentado por Franco et al. (2005) sobre o sector não lucrativo português, os autores consideram organizações sem fins lucrativos, todas as entidades que assumam as seguintes características:

a) Organizadas: possuidoras de uma estrutura e regularidade nas suas operações e procedimentos;

b) Privadas: separadas do governo embora possam receber deste apoio financeiro;

c) Não distribuidoras de lucro: não são primeiramente comerciais no seu propósito e não distribuem lucros; os excedentes que possam ser gerados têm de ser reinvestidos nos seus objetivos;

d) Auto-governadas: têm os seus próprios mecanismos de governação interna;

e) Voluntárias: a participação e contribuição em tempo ou dinheiro não são exigidas por lei.

Esta definição das OSFL é, como afirma a autora, concebida em Portugal e abrange organizações fornecedoras de serviço que completem ou complementem os serviços públicos, em áreas como a saúde, a educação, o bem-estar social, ou como é o caso do CEC que apoia o tecido empresarial da região centro, e age em áreas educativas através de certos projetos.

Podemos ainda, adicionar as organizações que oferecem mecanismos através dos quais os indivíduos podem se unir para atender as necessidades da comunidade, participar na vida politica, ou perseguir interesses individuais e coletivos.

O seguinte quadro apresentado por Raquel Franco (2005), recorda a classificação reconhecida internacionalmente das OSFL. O CEC/CCIC entra na categoria 11, por ser uma associação empresarial e câmara de comércio.

Quadro 1 – Classificação Internacional das OSFL

Código	Área	Código	Área
1	Cultura e Lazer	7	Participação Cívica e Defesa de Causas
2	Educação e Investigação	8	Intermediários Filantrópicos
3	Saúde	9	Internacional
4	Serviços sociais	10	Congreagções Religiosas
5	Meio ambiente	11	Empresarias e Professionais, Sindicatos
6	Desenvolimento e Habitação	12	Outros

Fonte: elaboração própria, baseado em Franco et al. (2005, p.12)

De um ponto de visto económico, num mundo concorrencial, a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos passa pela eficiência e eficácia das suas actividades, de forma a justificarem os recursos, cada vez maiores, que a sociedade, o Estado e poderes políticos lhes vão disponibilizando.

Para medir esses resultados e desempenhos é necessária a criação de medidas que possam avaliar as pessoas e as organizações. Esta avaliação global é o culminar dos processos de planeamento estratégico e operacional, sem os quais as organizações poderão facilmente entrar em desequilíbrio financeiro e não conseguir cumprir a sua missão. (Carvalho, 2008)

Como indica Drucker (1990, p.33) em relação ao lucro nas OSFL:

> "O lucro é, na verdade, uma bitola adequada para medir o rendimento de uma empresa; talvez não o seja a curto prazo, mas em última análise, é o fator decisivo. (…) Em contrapartida, essa determinante única não existe na gestão das OSFL: elas guiam-se pelo equilíbrio, a síntese e a combinação de vários objetivos de performance".

Drucker ressalta a importância para as OSFL do equilíbrio financeiro, necessário para cumprir a sua missão, e de outros objetivos que poderão ser de ordem qualitativa, como a qualidade do serviço. As OSFL têm ainda que responder aos *stakeholders* e grupos de poder que são mais variados que os dois primeiros sectores. Para uma sociedade anônima cotada na Bolsa é o acionista, para um governo é o eleitor. Uma organização como o CEC/CCIC terá

que responder perante os seus associados, clientes, mas também para os fornecedores dos seus recursos (financiadores dos projetos por via de subsídios).

Carvalho (2008) ressalta as diferenças existentes entre as OSFL e as empresas com fins lucrativos: como uma diferença nos mercados alvos a servir e uma multiplicidade de objetivos nas OSFL. Mesmo se as empresas têm cada vez mais objetivos, além do lucro, como preocupações sociais e ambientais, com o desenvolvimento da responsabilidade social das empresas. As diferenças entre estes dois setores também são marcadas pelo altruísmo, metas e missões, fixação de preços, comunicação, medidas de desempenho ou ainda atribuição de orçamentos. As duas questões que podemos claramente identificar e que são idênticas aos dois tipos de organizações é a troca que acontece com o público-alvo e a satisfação do cliente, que representa a meta final (Carvalho *apud* Fine, 2008).

No entanto as OSFL promovem trocas em grande medida para beneficiar as audiências-alvo e/ou a sociedade, e só, secundariamente, para satisfazer as necessidades próprias da organização em termos de sobrevivência e crescimento (Carvalho *apud* Kotler e Andreasen, 2008).

Uma das problemáticas mais importantes e polémicas tem a ver com a forma de medir os desempenhos destas OSFL, que, como indica Carvalho (2008), pode ser extremamente difícil devido a falta de motivação pelo lucro e pelos números. A escolha feita para este trabalho foi o BSC, cuja teoria foi desenvolvida no capítulo anterior. Este instrumento, como já vimos, foi pensado para o setor privado, mas, acreditamos que as suas particularidades sejam adequadas a este tipo de organizações, tal como indicaram Kaplan e Norton (1996, 2001). Depois de vermos o porquê da escolha dessa ferramenta, veremos as adaptações necessárias para se adaptar as especificidades das OSFL.

3.2. Porquê o BSC?

Como referimos, a perspectiva financeira nestas organizações não é tão fundamental como nas empresas privadas com fins lucrativos, mas continua a ser importante por uma questão de sustentabilidade. As OSFL definem-se e exercem as suas atividades consoante a sua missão, valores e visão, que vão determinar a sua estratégia. Como vimos, o BSC permite alinhar a avaliação do desempenho e a implementação da estratégia. Os indicadores e perspectivas críticas deste modelo vão depender da missão e da visão da organização. Como indica Carvalho (2008, p.1): “As medidas de desempenho deste tipo de organizações deverão estar intimamente ligadas à sua missão, aos seus *stakeholders* e à sua sustentabilidade”

A importância crescente das OSFL na atividade económica das sociedades modernas tem levado a um aumento da procura de informação financeira e não financeira sobre estas entidades. O BSC permite a *accountability*, necessidade de prestar contas às partes envolventes/*stakeholders* **(**acionistas vs. doadores, entidades financiadoras por subsídios, Estado, etc…). Como indicam Jesus e Costa (2012, p.2):

> "Cada vez mais as OSFL devem dar ênfase à *accountability*, atendendo às especificidades da sua atividade, de modo a que os seus documentos de prestação de contas garantam uma imagem fidedigna e apropriada do seu desempenho, não seguindo necessariamente as normas aplicadas a entidades com finalidade de lucro."

O BSC, ao prestar informação acerca de quatro perspectivas, financeira e não financeiras, atendendo a estratégia da organização, aparece como podendo ser apropriado para este propósito.

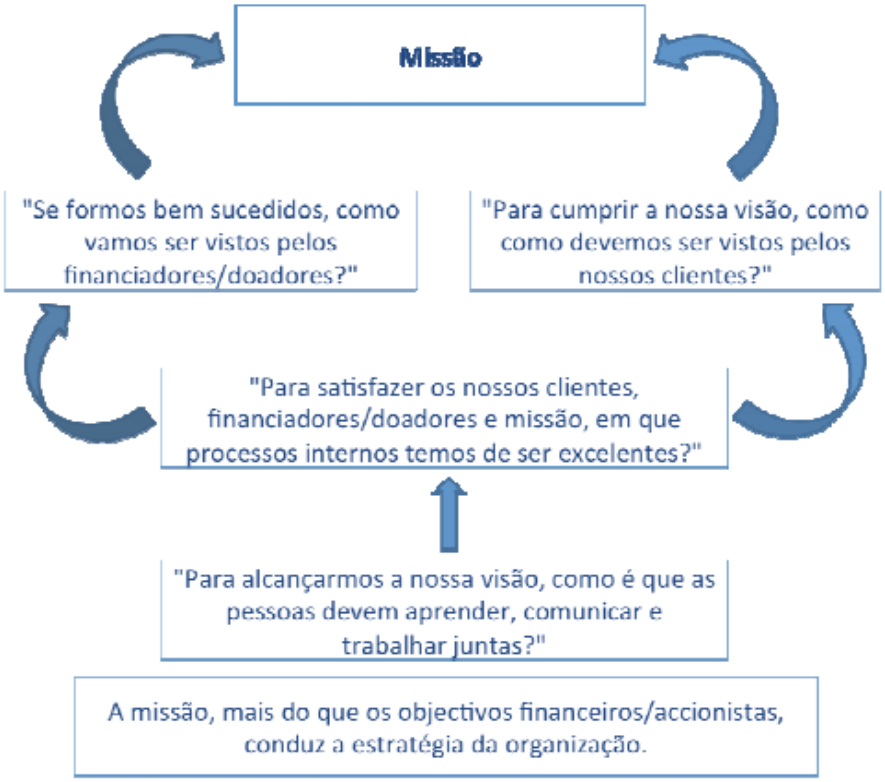
Acerca do ambiente económico que vivemos hoje em dia, marcado pela concorrência e a escassez de recursos, e em particular para as OSFL, o BSC permite focar-se nos fatores críticos da organização que permitem criar valor. Para as OSFL, a criação de valor repousa sobre ativos intangíveis. Hoje em dia, o maior desafio de uma organização não é só ter sucesso imediato, mas sim ter um sucesso duradouro no futuro. É por esta razão que as perspectivas de inovação, aprendizagem e crescimento são tão importantes. Estas perspectivas são contabilizadas pelo BSC (Werner, Xu, 2012).

Por serem organizações onde o capital intangível (pessoas e conhecimento), é fundamental e onde a prossecução do lucro não é uma necessidade, o BSC aprece como uma ferramenta adequada para medir o desempenho destas organizações e ajudar a implementar suas estratégias, ao aliar medidas financeiras e não financeiras.

3.3. A adaptação do BSC as OSFL

Sendo um modelo idealizado para o setor privado, o BSC deve passar por algumas alterações a fim de ser utilizado nas OSFL (Gomes R. e Liddle J., 2009). Uma vez que não é possível tentar enquadrar o BSC em normas, este deve ser construído e pensado de acordo com as especificidades e características distintas de cada entidade. Assim, o BSC não deve ser copiado mas deve de ser adaptado á organização e não o inverso (Kaplan e Norton, 1993). A figura 9 apresenta uma adaptação do BSC para as OSFL:

Figura 9 – O BSC adaptado às OSFL



Fonte: Rosado apud Kaplan et al. (2012, p.33)

A missão da organização, que define a existência e a sua razão de ser, deve ser destacada no nível mais elevado do BSC (Kaplan e Norton, 2001), uma vez que a criação de lucro não se assume como um fim, e sim como a razão de ser da organização (missão) que lidera a sua atividade.

Nas OSFL os recursos financeiros são provenientes dos doadores, ou no caso do CEC, dos organismos públicos financiadores dos diversos projetos, mas também dos serviços CCIC. E é outro grupo (os beneficiários) que usufrui dos seus serviços. Nestas circunstâncias, quem são os clientes? Para Kaplan e Norton (2001), doadores e beneficiários devem ser colocados em paralelo na hierarquia, como "clientes" da organização. Deste modo, devem ser desenvolvidos objetivos para ambos e identificados os processos internos que criam valor para estes dois grupos.

Para Kaplan e Norton (2001), os indicadores financeiros não são relevantes para revelarem se a organização está, ou não, a cumprir a sua missão. No entanto, Niven (2008) refere que nenhum BSC está completo sem a perspectiva financeira. E acrescenta que nenhuma organização pode ir de encontro à sua missão e clientes sem os necessários recursos

financeiros que a suportem, podendo a qualidade do serviço prestado ser muito influenciada por estes recursos.

Prevalece a importância dos processos internos que geram valor para o cliente. A eficácia do BSC reside em identificar apenas os processos que conduzem à melhoria de resultados com os clientes e, por conseguinte, que permitem que a missão seja cumprida (Niven, 2008).

A capacidade de aprendizagem e crescimento de uma organização e dos seus funcionários são a garantia de um BSC bem estruturado. A eficácia no desenvolvimento dos processos e operações depende em grande medida da competência dos funcionários e da pertinência dos instrumentos de trabalho mobilizados para a concretização da missão (Niven, 2008).

3.4. Metodologia

Como vimos no capítulo anterior, existe uma extensa literatura acerca do *Balanced Scorecard*. É uma ferramenta que fez grande sucesso em organizações de todo tipo e também no meio académico. No entanto, a literatura científica acerca da implementação desta ferramenta é menos variada.

Para tentar implementar o Balanced Scorecard no CEC-CCIC, que é uma organização sem fins lucrativos, vamo-nos apoiar na metodologia utilizada por Pires e Barreira (2012), no artigo "Balanced Scorecard em pequenas entidades: estudo de caso". Os autores procuraram introduzir esta ferramenta numa PME, mesmo que esta tendo sido desenvolvida, originalmente, para grandes empresas com estruturas complexas. O que vai ser o nosso caso neste projeto com uma OSFL e com mais adaptações. Da vasta literatura de que se dispõe sobre abordagens metodológicas, sobressaem os paradigmas qualitativos e quantitativos ou positivistas. Ainda que seja possível encontrar argumentos a favor e contra para ambas as metodologias, uma metodologia qualitativa ou interpretativa, mais enquadrada com o estudo de fenómenos subjetivos e que privilegia uma posição mais crítica do investigador, utilizando como método de investigação o estudo de caso, do tipo descritivo explicativo (Pires e Barreira apud Barañano e Yin, 2012).

Pires e Barreira (2012) também citam como possível metodologia a seguir neste tipo de investigação, a metodologia "inovação pesquisa-acção", utilizada por Kaplan para o desenvolvimento do conceito de BSC (Kaplan, 1998). De acordo com esta metodologia, de base empírica, a investigação é realizada em estreita associação com a ação e onde os

investigadores contam com a colaboração de outros participantes. Como vai ser o caso neste projeto, já que contei com a ajuda dos vários colaboradores para realizar este trabalho e é claramente obrigatório neste caso, de modo a conhecer, entender e utilizar as especificidades da organização de modo a poder adaptar com sucesso este instrumento de avaliação de desempenho.

Tal metodologia também foi utilizada por Gomes e Liddle (2009), no artigo "*The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil*". Neste caso, a investigação sobre a implementação do BSC ocorreu numa OSFL, mas com os mesmos recursos metodológicos. Os autores ressaltam a escassez de estudos exploratórios sobre essa temática nas OSFL.

No que diz respeito à investigação em si, a implementação do BSC exige não só um adequado conhecimento da organização, da sua situação atual e objetivos futuros, a clarificação da sua visão, missão e estratégia. A investigação contou com a cooperação e colaboração ativas dos sócios gerentes da empresa, numa investigação de base empírica concebida e realizada em estreita associação com a ação.

De forma a ter todas as informações necessárias para desenvolver as quatro perspectivas do BSC, escolher os indicadores em adequação com a visão, valores, missão e estratégia da organização, iniciamos um trabalho exploratório com base em fontes primárias.

Estas fontes passam pela realização de entrevistas não estruturadas com elementos chave dentro da organização, como os gestores, os diretores financeiros, e dos diversos departamentos, de forma a identificar as áreas críticas e as principais atividades do CEC/CCIC. Outra fonte primária passa pela minha própria experiência dentro da organização, dado o estágio efetuado durante cinco meses nesta organização.

Completamos estas fontes com dados secundários – análise documental – com base em diversos documentos financeiros e não financeiros, designadamente relatórios e contas, orçamentos, planos de atividade e desempenho, e outros documentos com informação global sobre a organização.

Dadas as características da organização e as informações que pudemos coletar, os objetivos específicos propostos para este trabalho, pressupõem:

a) A declaração da missão, visão e valores da empresa;

b) O desenvolvimento dos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas selecionadas e a proposta de indicadores adequados para monitorar esses objetivos;

c) A elaboração do mapa estratégico.

Para a elaboração do *Balanced Scorecard* vão ser consideradas as etapas adaptadas a partir de Kaplan & Norton (1996, 2001), em função das características da nossa unidade de análise. Esta elaboração deverá ter em conta as especificidades do CEC/CCIC e o fato de ser uma OSFL. Neste caso, relembremos que a perspectiva dos clientes e a missão da organização são as funções mais importantes em relação a perspectiva financeira. Como vimos, esta perspectiva numa OSFL é orientada para a sua sustentabilidade.

3.5. Proposta de elaboração do BSC: o caso do CEC/CCIC

3.5.1. Missão, visão, valores e estratégia

De acordo com a informação do relatório e contas de 2013 a sua missão, ou razão de ser, consiste na afirmação da região Centro de Portugal, representando e apoiando as empresas e as associações empresariais, incentivando o desenvolvimento dos seis distritos da região Centro (Coimbra, Castelo Branco e Leiria, Viseu, Aveiro e Guarda).

Enquanto Câmara de Comércio e Indústria procura contribuir para a Internacionalização da economia dessa região, através da promoção das relações comerciais.

A sua ambição consiste na afirmação da região Centro pela sua competitividade, inovação e criatividade, garantindo a coesão e solidariedade territorial, promovendo a cultura e identidade regionais e reforçando o sentimento e orgulho de pertença.

Os objectivos comuns a toda a organização são a adoção de uma política de qualidade ao serviço da sua rede associativa e das empresas que representam, tendo sido definidos os seguintes objectivos comuns para 2013:

1. A média de satisfação dos colaboradores seja no mínimo “bom”.
2. Obter, no máximo, uma reclamação por ano.
3. Manutenção do CEC/CCIC enquanto Organismo Intermédio.
4. Obter um nível de satisfação dos clientes no mínimo 85%
5. Garantir uma taxa de aprovação de Candidaturas de 75%
6. Reforçar o ecossistema de apoio ao empreendedorismo.

Além disso, para cada projeto em que o CEC/CCIC se encontra envolvido existem objetivos específicos de acordo com as características próprias de cada um.

Os vetores estratégicos definidos pela organização para o período de 2010-2012 consistem na representatividade e defesa do associativismo empresarial da região (através do reforço do seu papel enquanto unidade central da rede associativa, participando na reestruturação e consolidação da capacidade das suas associadas, melhorando as competências disponibilizadas e o suporte técnico a prestar às associações) e na consolidação do estatuto de Câmara de Comércio e Indústria, proporcionando serviços de apoio à atividade empresarial e às empresas.

A definição da missão, visão e objetivos estratégicos é a base para a formulação da proposta de um BSC, para a escolha das perspectivas estratégicas e respectivos indicadores estratégicos.

3.5.2. Identificação dos *stakeholders*

Existem dois níveis de *stakeholders* para o CEC/CCIC que devemos ter em conta para a elaboração da proposta do BSC. Estes dois níveis são os *stakeholders* internos e externos. Os *stakeholders* internos representam os gerentes e associados do CEC/CCIC. Para o CEC/CCIC estes associados são considerados acionistas, por subscreverem frequentemente a partes de capital do CEC/CCIC (em forma de unidades de participação), mas sem obter remuneração deste capital por se tratar de uma OSFL.

Os *stakeholders* externos são os clientes dos serviços da CCIC, fornecedores e parceiros, mas também os financiadores dos diversos projetos que permitem à organização realizar as suas atividades e cumprir a sua missão. Temos ainda o Estado, pelo fato do CEC/CCIC ser organismo intermédio em certos projetos como vimos no Capitulo 1, a organização representa o Estado. E, por fim, temos como *stakeholders* externos todas as pessoas e empresas que são beneficiárias das atividades decorrentes dos diversos projetos do CEC. Podemos citar os jovens e desempregados, que podem usufruir das formações e cursos desenvolvidos no projeto “Aprendizagem”, os empresários e empresas que podem se beneficiar de formações e consultorias no âmbito do QIPME ou ainda os empreendedores, que se beneficiam dos projetos Mentor e da rede Business Angels.

3.5.3. Identificação das perspectivas estratégicas

As perspectivas estratégicas adotadas para o BSC da CEC/CCIC têm como referências as preconizadas por Kaplan e Norton, no entanto, a sua designação sofreu algumas alterações.

As perspectivas adotadas pretendem refletir melhor as prioridades e missão do CEC/CCIC. É com base nestas perspectivas que serão identificados os objectivos estratégicos e respectivos indicadores. O quadro 2 apresenta as perspectivas do BSC adoptadas para o CEC/CCIC:

Quadro 2- Perspectivas do BSC adoptadas para o CEC/CCIC

Perspectivas do BSC	Perspectivas adoptadas
Perspectiva dos clientes	*Stakeholders*
Perspectiva dos processos internos	Processos internos
Perspectiva de aprendizagem e inovação	Aprendizagem e crescimento
Perspectiva financeira	Financeira/Financiamento

Fonte: elaboração própria.

Aqui a perspectiva dos clientes passa a ser a perspectiva dos *stakeholders* externos: nas OSFL, esta perspectiva é uma das mais importantes. Como vimos a perspectiva de clientes encontra-se no topo do BSC e o sucesso desta perspectiva é que vai determinar o sucesso da missão da OSFL. Esta perspectiva vai incluir no caso do CEC/CCIC os *stakeholders* externos, que já foram definidos na subsecção 3.4.2, sobre a identificação dos *stakeholders.*

A perspectiva *Stakeholders* refere-se a todos os clientes e associados, ou "consumidores" dos serviços prestados pelo CEC/CCIC, mas não somente isso. Como resultado da adaptação necessária do BSC à especificidade de uma OSFL, esta perspectiva pretende também responder às expectativas dos financiadores do CEC, cujos subsídios possibilitam todo o desenvolvimento da atividade. Como foi anteriormente referido, o conjunto de *stakeholders* externos da organização é bastante alargado e heterogéneo, pelo que os objetivos estratégicos apresentados (fortemente direcionados para a missão) têm também que contar com esta diversidade.

3.5.4. Definição dos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do BSC e proposta de mapa estratégico

Tendo em consideração a missão do CEC/CCIC, as suas especificidades enquanto OSFL, e o fato de inserir-se numa política de qualidade, permite delivrar informações importantes relativas aos objetivos estratégicos fixados e aos meios utilizados para atingí-los. Esta informação vai ser usada para o desenvolvimento de um mapa estratégico e para a nossa

proposta de BSC para a organização. Esta proposta passa primeiramente pela definição dos objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC, que podem ser também vistas como as áreas críticas de sucesso. Em seguida, estes objetivos serão complementados pelos indicadores considerados adequados para o monitoramento de cada um destes objetivos. No quadro 3 são apresentados os objetivos estratégicos do CEC/CCIC referente a cada perspectiva do BSC:

Quadro 3- Objetivos estratégicos do CEC/CCIC segundo as perspectivas do BSC

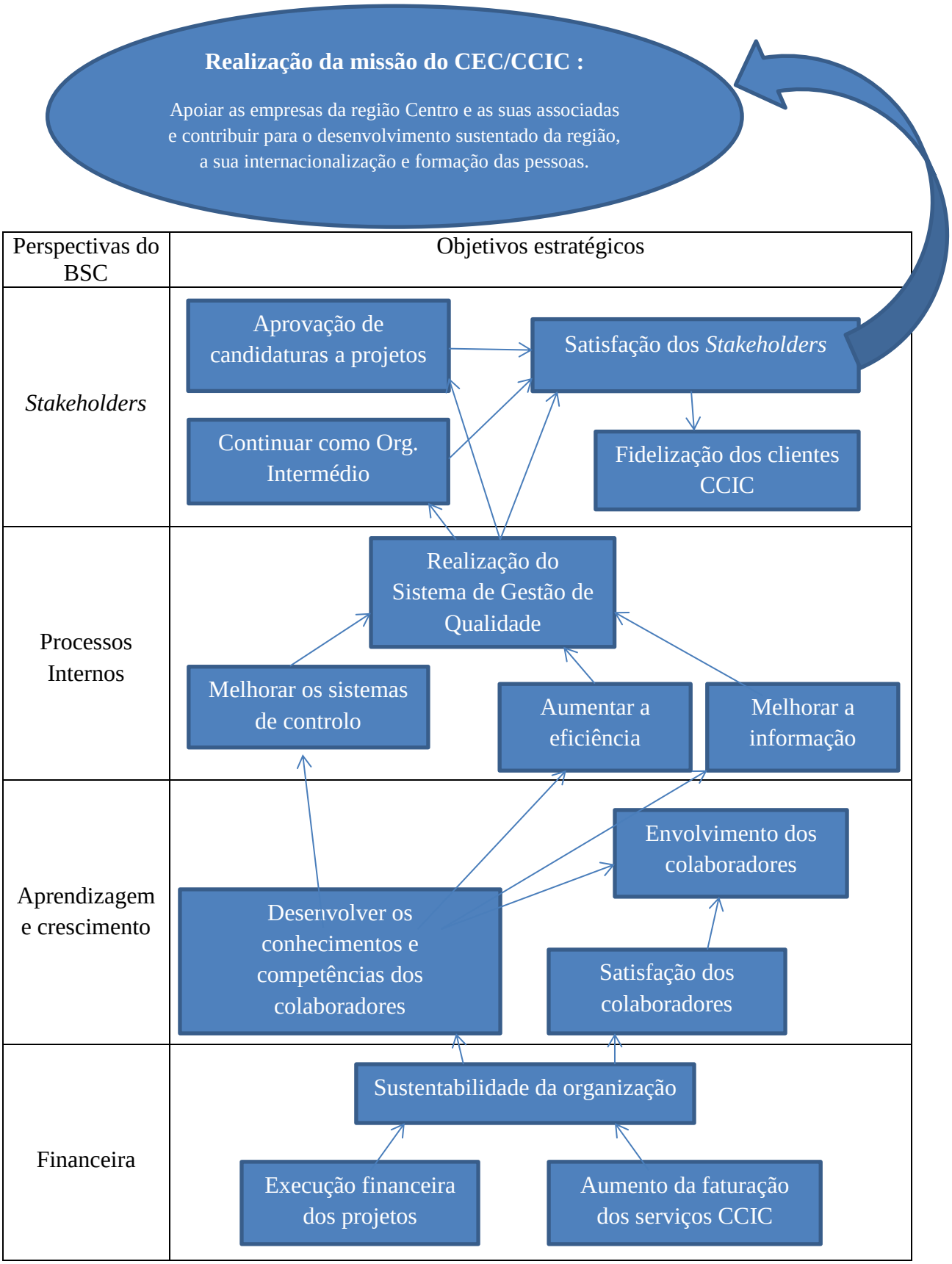
Perspectivas	Objetivos/Áreas criticas de sucesso
Stakeholders	Satisfação dos Clientes e dos diversos *stakeholders*
	Continuar enquanto organismo intermédio (QIPME)
	Aprovação de candidaturas a projetos
	Fidelização dos clientes da CCIC
Processos internos	Realização do Sistema de gestão de Qualidade (SGQ)
	Melhorar a comunicação interna
	Aumentar eficiência na gestão dos projetos
Aprendizagem e crescimento	Melhorar e adequar as competências dos colaboradores
	Satisfação dos colaboradores
	Exigir elevada qualidade dos fornecedores e formadores
Financeira	Sustentabilidade da organização de maneira a realizar a sua missão
	Aumentar receitas da CCIC /Desenvolver as atividades da CCIC
	Realização financeira dos projetos

Fonte: elaboração própria.

Os fatores críticos de sucesso identificam os vetores de atividade que possibilitam a criação de valor para o cliente, uma vez que se encontram direcionados para a missão da organização. Por este motivo, e por constituírem os elementos de diferenciação da concorrência, devem corresponder às competências centrais a ser sempre desenvolvidas pela organização.

Na figura 10 apresenta-se uma proposta de mapa estratégico para o CEC/CCIC. Este mapa permite-nos, a partir dos objetivos estratégicos, identificar as relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas do BSC, que vão permitir a realização da missão da organização.

Figura 10- Proposição do mapa estratégico simplificado para o CEC/CCIC



Fonte: elaboração própria.

Perspectiva financeira

A posição de base assumida por esta perspectiva reflete o ajustamento necessário de um BSC para as OSFL, que inserem na sua atividade objetivos muito distantes da criação de lucro. Como já nos referimos nas seções anteriores, a perspectiva financeira numa OSFL, como é o CEC/CCIC, é orientada para a sustentabilidade da organização. Esta perspectiva encontra-se na base do mapa estratégico, sendo a primeira a ser cumprida de maneira que a organização possa desenvolver as suas atividades e realizar a sua missão. Devido à natureza das atividades do CEC/CCIC que se desenvolvem em dois eixos - os projetos do CEC, e um mais comercial com os serviços da CCIC - um equilíbrio têm de ser encontrado de forma a poder atingir a sustentabilidade da organização.

O ambiente económico vivido atualmente, com escassez de recursos, atinge as OSFL em particular. Uma parte dos recursos financeiros do CEC é obtida através dos subsídios alocados a cada projeto pelos organismos públicos responsáveis. Estes projetos são a base da atividade do CEC, que permite desenvolver ações para satisfazer os seus *stakeholders*, como vamos ver na perspectiva referente a estes. Cada projeto é comparticipado numa certa proporção por cada organismo responsável pelo projeto. Alguns são comparticipados a 100% como é o caso do projeto "Aprendizagem", o que significa que todas as despesas relativas a este projeto (recursos humanos do CEC alocados a este projeto, formadores, locação da salas, etc…) são pagas pelo organismo responsável, o POPH. Outros projetos, como o QIPME, ou os projetos relativos a Internacionalização não são comparticipados a 100%, o que significa que uma parte das despesas tem de ser suportados pelo CEC/CCIC.

Desde logo, o CEC/CCIC para poder ser sustentável e poder desenvolver os projetos necessários para a realização da sua missão tem de se apoiar em outro tipo de recursos, como é o caso dos serviços CCIC, e das cotizações das associadas, membros da rede Business Angels e membros do Conselho Consultivo, numa proporção menor. A maior parte destes recursos alternativos provém dos serviços da CCIC e principalmente da emissão dos certificados de origem.

É por esta razão que os objetivos da perspetiva financeira são o controlo do nível de execução dos projetos e o aumento da atividade da CCIC, que vai ser essencial para a sustentabilidade da organização.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento

A realização da perspectiva financeira permite ao CEC/CCIC desenvolver as suas atividades, e a criação de valor para os seus *stakeholders* passa pela equipe do CEC/CCIC. Como vimos, o principal valor das OSFL provém dos seus colaboradores e de ativos intangíveis.

Se em qualquer organização o capital humano constituiu uma enorme mais-valia e fator de diferenciação positiva, nas OSFL e, especificamente, no CEC/CCIC, este fato é ainda mais importante. Sendo os recursos humanos responsáveis por todo o desenvolvimento dos objetivos a desenvolver e definidos nas perspectivas dos processos e dos *stakeholders*, as suas competências, formação constante e alinhamento com a missão e objetivos do CEC/CCIC revelam-se elementos fundamentais da estratégia da organização.

Os objetivos definidos nesta perspectiva referem-se aos colaboradores do CEC/CCIC, mas também a todos os elementos (fornecedores e individualidades) que sejam convocados a colaborar no desenvolvimento das atividades da organização, como é o caso dos formadores dos projetos "Aprendizagem" ou QIPME. É por estas razões que melhorias nos níveis de conhecimento dos colaboradores, passando pela política de formação contínua, são objetivos importantes no CEC/CCIC, tal como a satisfação dos colaboradores em trabalhar para o CEC, os níveis de qualidade exigidos pelos fornecedores e intervenientes nos diversos projetos desenvolvidos pelo CEC. O nível da qualificação exigido para os colaboradores do CEC/CCIC também é testemunha da politica de qualidade seguida pela organização.

Perspectiva dos processos internos

Os objetivos da perspectiva dos processos internos estão intimamente ligados com os objetivos fixados pelo SGQ do CEC/CCIC, que refere a qualidade de serviço necessário a atingir de maneira a satisfazer os objetivos da perspetiva dos *stakeholders* e a missão do CEC.

Neste sentido, os objetivos traçados para a realização desta perspectiva passam por desenvolver os sistemas de controlo e a eficiência no desenvolvimento dos projetos. Outro objetivo importante refere-se à eficiência dos sistemas de comunicação e de informação do CEC, tanto a nível interno, como externo com as suas associadas. Esta comunicação é obra da Unidade Central de Rede (UCR), que constitui a infra-estrutura que sustenta a atividade desenvolvida pelo CEC/CCIC, bem como o garante da ligação entre o CEC/CCIC e a sua rede Associativa, designadamente Gabinetes Empresas, e tecido empresarial regional. Ao nível da organização, a UCR assume-se transversal aos diferentes departamentos do CEC/CCIC.

Perspectiva dos *stakeholders*

A perspectiva dos *stakeholders* refere-se aos públicos que têm ligação com as atividades do CEC/CCIC, e que foram identificados na subsecção anterior. Esta perspectiva é a mais importante para uma OSFL porque é com a realização dos objetivos identificados para esta perspectiva que vai ser realizada a missão da organização. Como vimos, o conjunto de *stakeholders* do CEC/CCIC é alargado e heterogéneo. Nesta perspectiva, a satisfação desses *stakeholders* do CEC/CCIC é um dos principais objetivos. Esta satisfação com os serviços e com a realização dos diversos projetos tem de ser transversal a todos os utilizadores.

A aprovação das candidaturas a projetos também é um objetivo importante, assim como de continuar como organismo intermédio nos projetos QIPME. Os projetos desenvolvidos pelo CEC é que vão permitir a realização da missão do CEC/CCIC, como vimos, de afirmar a Região Centro de Portugal pela sua competitividade, inovação e criatividade, garantindo coesão e solidariedade territorial, promovendo a cultura e identidade regionais, assim como a formação dos jovens.

Por fim, a fidelização dos clientes CCIC pode ser considerada um objetivo importante, dado o desenvolvimento esperado dos serviços CCIC, e a sua importância na sustentabilidade da organização.

Proposta de indicadores adequados a cada objetivo estratégico (indicadores estratégicos).

Estes indicadores devem proporcionar um monitoramento adequado de cada objetivo de maneira a ter um controlo contínuo das áreas estratégicas para a atividade do CEC/CCIC e para a realização da sua missão e da sua estratégia, assim como assegurar a identificação de áreas de melhoria de desempenho. Alguns destes indicadores já são utilizados pelo CEC/CCIC, ainda que não seja de uma forma integrada como permite o BSC. É o caso da satisfação dos clientes e colaboradores, da contabilização do número de reclamações, ou do nível de execução financeira dos projetos, ou ainda do cumprimento dos cronogramas de ação dos projetos. No Quadro 4 apresentam-se os indicadores propostos para a monitorização dos objetivos das diferentes perspectivas do BSC.

Quadro 4- Proposta de indicadores para os diferentes objetivos do BSC

Perspectivas	Objetivos/Áreas críticas de sucesso	Indicadores	Meios/Métrica (formulas)	Metas definidas
Stakeholders	Satisfação dos Clientes e dos diversos *stakeholders*	Nível de satisfação de clientes	Questionário	85%
		N°. de reclamações	Contabilização	1/ano
	Continuar enquanto organismo intermédio (QIPME)	A renovar a cada fim de edição do QIPME		
	Aprovação de candidaturas a projetos	Taxa de aprovação das candidaturas	Candidaturas aprovadas/Candidaturas enviadas	75%
	Fidelização dos clientes da CCIC	Índice de fidelidade dos clientes	Percentagem de clientes com mais do que uma compra em determinado período	
Processos internos	Realização do Sistema de gestão de Qualidade (SGQ)			
	Melhorar a comunicação interna e informação	Estatísticas de utilização da Net Centro	N° de *newsletters*	1500/ Ano
		Erros da Rede-UCR	Contabilização mensal	1/mês
	Aumentar eficiência na gestão dos projetos	Taxa de execução física	Execução efetiva/Execução prevista	80%
		Cumprimento cronograma das ações	Cronograma Efetivo/Previsto	95%
Aprendizagem e crescimento	Melhorar e adequar as competências dos colaboradores	Taxa de execução do Plano de Formação	N° Ações realizadas/N° Ações previstas	25%
	Satisfação dos colaboradores	Avaliação satisfação dos colaboradores	Questionário	Bom
	Exigir elevada qualidade dos fornecedores e formadores			
Financeira	Sustentabilidade da organização de maneira a realizar a sua missão			
	Aumentar receitas da CCIC	N°. De CO emitidos/% crescimento da faturação		250/5 % ano
	Realização financeira dos projetos	Nível de execução financeira dos projetos		100%

Fonte: Elaboração própria.

Análise crítica e conclusões

O estágio curricular é uma das alternativas possíveis para o aluno do mestrado em Contabilidade e Finanças e, simultaneamente, uma aproximação ao mundo empresarial. O balanço final aparece como uma experiência enriquecedora e muito positiva tanto a nível pessoal como profissional, sendo que constituiu para mim um primeiro contato com o mundo do trabalho. Permitiu ainda, colocar em prática e consolidar os conhecimentos adquiridos durante o curso.

A minha integração no DAF ocorreu muito naturalmente, dado que a entidade acolhe regularmente estagiários. Após um período de adaptação, com o acompanhamento e confiança depositada pelo supervisor e colaboradores consegui executar tarefas em diversas áreas próprias ao DAF, de recursos humanos e financeira.

No que diz respeito ao trabalho do relatório em si, a aplicação e o processo de elaboração do BSC no CEC/CCIC permitiu desenvolver uma visão geral sobre a entidade de acolhimento, que as tarefas diárias do estágio não me possibilitava ter. Este trabalho representa uma primeira abordagem de implementação de um sistema de avaliação de desempenho e de monitoramento da estratégia. Mesmo se existem ferramentas como o *Tableaux de Bords*, específicos para alguns projetos, ainda não existe ao nível da organização.

O processo de elaboração aparece particularmente interessante ao permitir uma reflexão aprofundada sobre a missão principal do CEC/CCIC, e quais perspectivas estratégicas permitem alcançar esta missão. Esta ferramenta caracterizada pelas relações causais existentes entre a perspetiva financeira, dos processos internos, de aprendizagem e crescimento, e do cliente permite desenhar a estratégia para alcançar os objetivos, que são o apoio ao tecido empresarial e as pessoas da Região Centro por intermédio dos diversos projetos apresentados. Para poder alcançar este propósito o CEC/CCIC precisa de ser aprovado nos demais projetos aos quais a organização se candidata, e precisa também de continuar como organismo intermédio no QI PME, que representa o projeto mais importante para o CEC/CCIC em termos de financiamento. As relações elaboradas entre as diferentes perspectivas do BSC permitem alinhar as pessoas e os processos (com as perspectivas de aprendizagem e processos internos) neste sentido.

Podemos concluir que esta ferramenta pode funcionar como um importante instrumento de gestão da estratégia, de avaliação das áreas onde o desempenho tem de ser melhorado, assim como a monitorização dos objetivos específicos a estas organizações. O

mapa estratégico também pode ser visto como um contributo importante para a clarificação da estratégia e da cadeia de valor destas organizações, assim como um facilitador da sua comunicação e difusão a todos os níveis da organização. Essas duas ferramentas em conjunto permitem assim, uma visão global da organização, e permitem a avaliação dos seus ativos intangíveis, com o concurso de indicadores financeiros e não financeiros.

A principal dificuldade de adaptação do BSC para o CEC/CCIC encontra-se na perspectiva financeira devido à complexidade e heterogeneidade das suas atividades, repartidas em dois eixos: projetos e serviços da Câmara de Comércio, ambas necessárias para a realização da sua missão e cujo balanço é que determina a sustentabilidade da organização. A diversidade dos projetos, no que diz respeito a cronogramas, durações, e taxas de comparticipação variáveis, dificultam a elaboração desta ferramenta e a sua projecção para o futuro. Um desenvolvimento deste trabalho no sentido de encontrar indicadores que permitam monitorar a sustentabilidade financeira da organização permitiria tirar melhor partido desta ferramenta.

Referências

Carvalho J. (2008), “O desempenho nas organizações sem fins lucrativos”, Instituto Superior da Maia, Maia.

Choffel D. e Meyssonnier F. (2005), “Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard”, Comptabilité - Contrôle – Audit, 2005/2 (Tome 11), Association francophone de Comptabilité, p61-81.

Drucker P. (1990), *“As organizações sem fins lucrativos”,* Difusão Cultural, Lisboa.

Franco et. Al (2005), “The Portuguese Non Profit Sector in a comparative perspective”, Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto, Portugal.

Gomes R. e Liddle J. (2009), “The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil”, Brazilian Administration Review, Curitiba, v. 6, n. 4, art. 5, p. 354-366, Oct./Dec. 2009.

Jesus, M. e Costa A. (2012), “A accountability nas organizações em fins lucrativos: o caso particular de algumas fundações em Portugal”, Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.3, ESGHT-University of the Algarve, Portugal.

Kaplan R. e Norton D. (1992), “The Balance Scorecard – Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February 1992.

Kaplan R. e Norton D. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to work”, Harvard Business Review, September-October 1993.

Kaplan R. e Norton D. (1996), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan R. e Norton D. (2001), “The Strategy-Focused Organization–How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment”, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan R. e Norton D. (2001). “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, Accounting Horizons, Vol. n°15. March 2001, 87-104.

Kaplan R. (2010), “Conceptual foundations of the BSC – Harvard Business School”, Working Paper.

Niven, P. (2008), “Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies”, John Wiley & Sons, Hoboken NJ.

Pires A. e Barreira M. (2012), “Balanced Scorecard em pequenas entidades: estudo de caso”, RIGC-vol. X, n°10, Junho-Dezembro 2012.

Reis H. e Rodrigues J. (2011), “Controlo de gestão: Ao encontro da eficiência”, Escolar Editora, Lisboa.

Rosado, R. (2012). “Construção de um balanced scorecard nas organizações sem fins lucrativos”, Dissertação de mestrado, ISCTE.

Rodrigues J. (2010), “Avaliação do desempenho das Organizações”, Escolar Editora, Lisboa.

Teixeira S. (2011), “Gestão estratégica”, Escolar Editora, Lisboa.

Werner M. e Xu F. (2012), “Executing Strategy with the Balanced Scorecard”, Internacional Journal of Financial Research, Vol.3, N°1.

Referências Web

“Balanced Scorecard de Kaplan & Norton”, <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/9450/9450_4.PDF>, consultado em 18/06/2014.

“Mapa Estratégico: o que vem a ser isso?”, <http://www.heitorzamboni.wordpress.com/page/2/>, consultado em 28/06/2014.

Martin J., “Summary of the Balanced Scorecard concept”, <http://www.maaw.info/BalScoreSum.htm>, consultado em 06/05/2014.