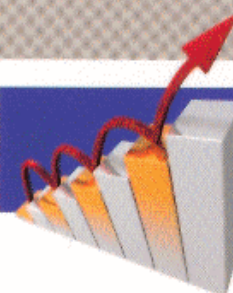


4.ª Edição



# **BALANCED SCORECARD** para **PME**

João Russo



Saiba como adaptar a metodologia  
de gestão estratégica das multinacionais  
para melhorar o desempenho da sua empresa

BIBLIOTECA  
INDÚSTRIA & SERVIÇOS



## ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	1
Objectivo do livro.....	2
Estrutura do livro.....	2
<b>Capítulo I – Os novos desafios na gestão das organizações</b> .....	5
Introdução.....	6
A necessidade de indicadores não-financeiros na medição do desempenho organizacional.....	6
A articulação da estratégia com as actividades e a avaliação do desempenho nas empresas.....	14
<b>Capítulo II – O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)</b> .....	19
Introdução.....	20
O que é o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)?.....	20
O conceito de Kaplan e Norton.....	20
A evolução do conceito <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) de mero conjunto de indicadores a uma metodologia de transposição da estratégia para a gestão operacional.....	26
O funcionamento do <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de avaliação de desempenho. As quatro perspectivas.....	30
A Perspectiva Financeira (dos Accionistas).....	31
A Perspectiva do Cliente.....	38
A Perspectiva dos Processos Internos.....	41
A Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	45
A articulação das quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> em relações de causa e efeito. O mapa estratégico.....	49
O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica.....	61
Comparação do <i>Balanced Scorecard</i> com outros modelos de gestão.....	66
O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) versus <i>Tableau de Bord</i> (TDB).....	66
A evolução dos «painéis de controlo» de gestão: desde a origem do <i>Tableau de Bord</i> até ao surgimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	66
Críticas ao BSC formuladas pelos defensores do <i>Tableau de Bord</i> .....	70
Diferenças ideológicas e culturais subjacentes nas duas metodologias – <i>Balanced Scorecard</i> vs. <i>Tableau de Bord</i> .....	72
Semelhanças entre o <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Tableau de Bord</i> .....	75
Diferenças entre o <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Tableau de Bord</i> .....	75
Conclusões quanto à comparação do BSC com o TDB.....	77
O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) versus Sistemas de Qualidade.....	79
Outras comparações e análises críticas ao <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) com recurso a modelos de gestão alternativos.....	81

O Navigator da Skandia.....	81
O Intangible Assets Monitor (IAM) de Sveiby.....	85
Outras apreciações críticas ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	88
Conclusões relativas à comparação do BSC com outros modelos de gestão do Capital Intelectual.....	90
Pressupostos e etapas a cumprir para a implantação bem sucedida do <i>Balanced Scorecard</i> . Erros a serem evitados.....	91
A utilização de programas informáticos de <i>Balanced Scorecard</i> . Sugestões úteis.....	96
Conclusões sobre a utilidade do <i>Balanced Scorecard</i> .....	105
<b>Capítulo III – O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) nas Pequenas e Médias Empresas (PME)</b> .....	109
Introdução.....	110
O conceito de Empresa de Pequena e Média dimensão (PME). Características.....	110
A necessidade de orientação estratégica nas Pequenas e Médias Empresas (PME).....	112
Os desenvolvimentos teóricos e empíricos do BSC nas PME.....	114
A adequação do <i>Balanced Scorecard</i> à gestão das PME.....	117
Especificidades na elaboração do BSC nas PME.....	128
Conclusões sobre a aplicabilidade do BSC nas PME.....	131
<b>Capítulo IV – Guia de elaboração do <i>Balanced Scorecard</i>. Exemplos adaptados às PME</b> .....	135
Introdução.....	136
Procedimentos práticos para elaboração de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	137
Exemplos de <i>Balanced Scorecard</i> aplicados a diferentes empresas/organizações ...	162
<b>Bibliografia</b> .....	185
Recursos <i>Online</i> e <i>Web-sites</i> consultados:.....	192
<b>Índice de Figuras</b> .....	195
<b>Índice de Tabelas</b> .....	197
<b>Índice Remissivo</b> .....	199





# BALANCED SCORECARD para PME

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão e implementação estratégica, essencial à melhoria do desempenho das empresas e outras organizações.

Este livro explica e caracteriza detalhadamente a metodologia BSC, comparando-a com o *Tableau de Bord*, os Sistemas de Qualidade e outros modelos de gestão do Capital Intelectual. Desvenda, também, os passos que os gestores devem prosseguir para serem bem sucedidos na implementação do *Balanced Scorecard*. Identifica os principais programas informáticos que incorporam o BSC nas suas funcionalidades. Inclui, ainda, uma análise inédita do *Balanced Scorecard* no contexto das PME, que esclarece como se pode melhorar o desempenho estratégico e operacional das empresas de menor dimensão. A obra é concluída com um guia prático, de grande utilidade, para orientar o gestor (nomeadamente o da PME) na elaboração do *Balanced Scorecard* da sua organização, contendo imensos exemplos de diferentes sectores de actividade.

Esta é uma leitura obrigatória para os que desejam reforçar os seus conhecimentos sobre a mais actual metodologia de avaliação de desempenho e de implementação de estratégias, porque agrega uma apresentação teórico-prática completa do BSC, apoiada na ampla experiência de gestão do autor.

O livro é dirigido não apenas a docentes, investigadores, estudantes das áreas de gestão, economia e contabilidade e demais leitores interessados nestas temáticas mas, sobretudo, a empresários e gestores de empresas, em particular os das PME.



João Russo

É mestre em Contabilidade e Finanças pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e especialista em Estratégia e *Balanced Scorecard*.

Possui vasta experiência como director financeiro e administrativo, participando activamente na gestão de empresas de média e pequena dimensão, da indústria e serviços.

É autor de vários artigos, publicados em revistas científicas e técnicas em Portugal e, também, nos Estados Unidos (em co-autoria).

