



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**Proposta de implementação do *Balanced Scorecard* numa empresa  
do setor têxtil**

**Carla Filipa Pereira Nunes**

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*  
Para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças

**Orientação:**

**Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires**

**Professora Doutora Ana Isabel Rodrigues Fernandes**

**Bragança, dezembro, 2021**



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**Proposta de implementação do *Balanced Scorecard* numa empresa  
do setor têxtil**

**Carla Filipa Pereira Nunes**

**Orientação:**

**Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires**

**Professora Doutora Ana Isabel Rodrigues Fernandes**

**Bragança, dezembro, 2021**



## Resumo

Numa economia global e exigente, as organizações devem utilizar ferramentas que as auxiliem na sua missão de promover a competitividade. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das várias ferramentas disponíveis para esse efeito, pelo que é neste âmbito que se desenvolve este trabalho, que tem como principal objetivo a elaboração de uma proposta de implementação do BSC numa empresa que opera no setor têxtil, mais concretamente ao nível de alfaiataria para homem, com o intuito de promover a sua implementação e, deste modo, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Para o efeito, o trabalho desenvolvido segue uma metodologia de natureza qualitativa e como método de investigação o estudo de caso. Com recurso a fontes de informação diversa, que compreende dados primários, extraídos da aplicação de entrevistas e conversas informais, e secundários, designadamente a análise documental, foi identificada a missão e visão, clarificada a estratégia e definidos os objetivos estratégicos que, por sua vez, permitiram selecionar os indicadores e definir metas e iniciativas. Não obstante às dificuldades encontradas, decorrentes do reduzido conhecimento da ferramenta por parte dos responsáveis da empresa, da falta de clarificação da estratégia e da inexistência de comunicação, foi possível construir o mapa estratégico e apresentá-lo. Assim, e não obstante algumas dificuldades identificadas, e que podem dificultar a sua implementação, como a resistência à mudança ou a cultura organizacional, acreditamos que este estudo se pode revelar francamente positivo para a empresa, para além de contribuir para reforçar a literatura sobre a utilidade do BSC enquanto ferramenta de suporte à gestão estratégica no setor têxtil.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*, Desempenho Organizacional, Gestão Estratégica, Setor Têxtil

## **Abstract**

In a global and demanding economy, organizations must utilize tools that help them in their goal to promote competitiveness. The Balanced Scorecard (BSC) is one of several tools available for this purpose, so it is in this context that this assignment is developed, which has as its main purpose a proposal for the implementation of the BSC in a company operating in the textile sector, specifically at the level of men's tailoring, with the intent of promoting its implementation and, in this way, contributing to the improvement of organizational performance. For this purpose, the project developed follows a qualitative methodology and the case study as a research method. Using different sources, which include primary data, extracted from the application of interviews and informal conversations, and secondary, including document analysis, the mission and vision were identified, the strategy clarified, and the strategic goals defined, which allowed to select indicators and define marks and initiatives. Despite the difficulties encountered, arising from the limited knowledge of the tool by the company's managers, the lack of clarification of the strategy and communication, it was possible to build a strategic map and present it. Thus, despite some identified struggles, which may hinder its implementation, such as the resistance to change or organizational culture, we believe that this study can be frankly positive for the company, contributing to reinforce the literature on usefulness of the BSC as a support tool for strategic management in the textile sector.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Organizational Performance, Strategic Management, Textile Sector

## Resumen

En una economía global y exigente, las organizaciones deben utilizar herramientas que les ayuden en su misión de promover la competitividad. El Balanced Scorecard (BSC) es una de las varias herramientas disponibles para tal fin, por lo que es en este contexto que se desarrolla este trabajo, que tiene como principal objetivo la elaboración de una propuesta para la implementación del BSC en una empresa en el sector textil, más concretamente a nivel de la sastrería masculina, con el objetivo de promover su implantación y, de esta forma, contribuir a la mejora del desempeño organizacional. Para el efecto, el trabajo elaborado sigue una metodología cualitativa y el estudio de caso como método de investigación. Utilizando diferentes fuentes de información, comprendiendo datos primarios, extraídos de la aplicación de entrevistas y conversaciones informales, y datos secundarios, incluso la análisis de documentación, se identificaron la misión y visión, se clarificó la estrategia y se definieron los objetivos estratégicos, lo que a su vez permitió seleccionar los indicadores y definir metas e iniciativas. No obstante de las dificultades encontradas, derivadas del escaso conocimiento de la herramienta por parte de los directivos de la empresa, la falta de aclaración de la estrategia y la falta de comunicación, fue posible construir el mapa estratégico y presentarlo. Así, aunque de algunas dificultades encontradas, que pueden dificultar su implementación, como la resistencia al cambio o la cultura organizacional, creemos que este estudio puede ser francamente positivo para la empresa, además de contribuir a reforzar la literatura sobre la utilidad del BSC como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en el sector textil.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard, Desempeño de la Organización, Gestión Estratégica, Sector Textil

## **Agradecimentos**

A realização da presente dissertação só se tornou possível devido ao apoio e acompanhamento de um conjunto de pessoas às quais expresso o meu agradecimento.

Em primeiro, à Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires e à Professora Doutora Ana Isabel Rodrigues Fernandes, orientadoras desta dissertação, pela disponibilidade, dedicação e conhecimento que me transmitiram ao longo destes meses.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, sem o qual não teria sido possível alcançar este objetivo.

Por último, à minha família e amigos que estiveram sempre presentes.

## **Abreviaturas e Acrónimos**

BSC – *Balanced Scorecard*

EBITA – *Earnings Before Interest, Taxes and Amortization*

EVA – *Economic Value*

ME – Mapa Estratégico

PESTEL – *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal*

PME – Pequena Média Empresa

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recibemento

ROE – Rendibilidade dos Capitais Próprios

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat*

# Índice

Lista de Figuras .....	viii
Lista de Tabelas .....	ix
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura .....	3
1.1. Origem, Conceito e Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	3
1.2. Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
1.2.1. Missão .....	8
1.2.2. Valores .....	8
1.2.3. Visão.....	9
1.2.3. Estratégia .....	10
1.3. As Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
1.3.1. Perspetiva Financeira.....	11
1.3.2. Perspetiva dos Clientes.....	13
1.3.3. Perspetiva dos Processos Internos.....	14
1.3.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	16
1.4. Relações Causa-Efeito e Mapa Estratégico .....	17
1.5. Vantagens da Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
1.6. Limitações do <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
1.7. Etapas para a Construção de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
1.8. Estudos elaborados em Portugal no âmbito da aplicação do BSC à Indústria Têxtil.....	26
2. Metodologia de Investigação.....	28
3. Proposta de Implementação do BSC numa Empresa do Setor Têxtil .....	30
3.1. Caracterização da Empresa.....	30
3.2. Principais Conclusões da Análise Económico-Financeira .....	31
3.3. Etapas Subjacentes à Construção do BSC .....	33
3.3.1. Missão, Visão e Valores.....	33
3.3.2. Análise do Ambiente Interno e Externo.....	34

3.3.3. Estratégia, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas.....	37
3.4. Mapa Estratégico .....	43
Conclusões, Limitações e Linhas de Investigação Futuras .....	46
Referências Bibliográficas .....	48
Apêndices.....	53
Apêndice 1 Guião da Entrevista realizada ao Gestor da Empresa.....	53
Apêndice 2 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento de Produção.....	54
Apêndice 3 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento Comercial .....	54
Apêndice 4 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento Financeiro .....	55
Apêndice 5 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento de Qualidade Ambiente e Segurança .....	55
Apêndice 6 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento de Informática .....	56

## Lista de Figuras

Figura 1. Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
Figura 2. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
Figura 3. Cadeia de valor genérica .....	15
Figura 4. Mapa estratégico.....	44

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Objetivos e indicadores financeiros em função do ciclo de vida e do tema financeiro.....	13
Tabela 2. Etapas a considerar para a implementação do BSC .....	25
Tabela 3. Síntese de estudos realizados em Portugal .....	26
Tabela 4. Principais valores patrimoniais e volume de negócios .....	31
Tabela 5. Análise dos rácios .....	32
Tabela 6. Análise SWOT .....	35
Tabela 7. Análise PESTEL.....	37
Tabela 8. Fatores críticos de sucesso .....	39
Tabela 9. Indicadores de desempenho.....	41
Tabela 10. Identificação das metas para cada indicador.....	42
Tabela 11. Identificação das iniciativas.....	43

## Introdução

Desde sempre que as empresas têm necessidade de definir a forma como vão atuar para alcançarem o sucesso e os objetivos que ambicionam. A necessidade de tomar decisões com base em informação credível e relevante, num contexto económico e social dinâmico e competitivo, leva a que os gestores procurem ferramentas que lhes permitam decidir melhor ou, pelo menos, de forma mais sustentada. Em conformidade, os instrumentos de medição e avaliação do desempenho têm vindo a assumir uma importância relativa crescente nas organizações (Silva, 2014). Com o intensificar do fenómeno da globalização e de desenvolvimento tecnológico, tanto a nível industrial como das tecnologias de informação, produziram-se níveis de concorrência muito mais elevados entre as empresas, pelo que, para lhe fazer face, a contabilidade de gestão sofreu profundas alterações (Major & Vieira, 2017).

Tradicionalmente as organizações baseavam-se apenas na análise de indicadores financeiros para avaliar o desempenho, mas nas últimas décadas tem-se vindo a provar que utilizar também indicadores não financeiros, voltados para a satisfação do cliente e a qualidade do produto ou serviço (Baroto, Lonbani, & Sofian, 2015) traz para as organizações informações bem mais completas (Gupta & Salter, 2018) e que os indicadores financeiros, por se concentrarem principalmente no curto prazo e com enfoque nos rendimentos, não conseguiam alcançar (Baroto et al., 2015).

Neste contexto, e de forma a desenvolver um novo sistema de gestão capaz de relacionar informações estratégicas com objetivos organizacionais, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), que tem sido amplamente utilizado e analisado na literatura. Este conceito surgiu no seguimento de vários estudos realizados em multinacionais americanas, onde se constatou que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, baseados em indicadores contabilísticos e financeiros eram inadequados no atual contexto competitivo mundial, uma vez que prejudicava a criação de valor a médio e longo prazo (Russo, 2009). O BSC, ao vincular a estratégia com os objetivos organizacionais, com base em quatro perspetivas, financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, vem superar essas limitações (Kaplan & Norton, 1992). Assim, esta ferramenta de gestão mantém os objetivos financeiros e adiciona a importância de medidas não financeiras.

É no âmbito desta temática que se desenvolve este trabalho que, sem representar, propriamente, uma novidade ao nível da gestão, mantém a sua relevância enquanto ferramenta a recomendar ao nível da gestão estratégica. Neste particular, esta investigação tem como objetivo geral discutir a aplicação do BSC numa empresa a operar no setor têxtil em Portugal, e como objetivo específico desenvolver uma proposta de BSC para implementar, tomando por base a teoria desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), que inicia com a proposta de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas e culmina no mapa estratégico. Neste sentido, o trabalho a desenvolver procurará dar resposta às seguintes questões de investigação:

Questão 1: Qual a importância da implementação do BSC numa empresa do setor têxtil?

Questão 2: Quais os benefícios que a aplicação do BSC pode trazer à empresa?

Para dar resposta a estas questões, este estudo, que compreende esta introdução e as respetivas conclusões, limitações e futuras linhas de investigação, desenvolve-se a partir de três partes. Uma primeira de revisão de literatura, com o objetivo de pôr em destaque a importância do BSC como ferramenta de gestão estratégica e de avaliação de desempenho. Uma segunda para descrever e justificar as opções metodológicas, mais concretamente à opção pelo estudo de caso como método de investigação. A terceira e última parte respeita à apresentação dos resultados relacionados com a proposta de implementação do BSC. Neste âmbito compreende a caracterização e análise da empresa objeto de estudo, a identificada da sua visão, missão, valores e estratégia e que darão lugar à definição dos objetivos estratégicos. Prossegue com a seleção dos indicadores, a utilizar para efeitos de monitorização e feedback com base em metas e iniciativas. Por fim, apresenta-se o mapa estratégico, objetivo último num processo de elaboração do BSC, construído com base nas relações de causa efeito entre as quatro perspetivas consideradas, por forma a permitir visualizar a estratégia organizacional.

## **1. Revisão de Literatura**

### **1.1. Origem, Conceito e Objetivos do *Balanced Scorecard***

As primeiras medidas de desempenho de uma organização surgiram no início do século XIX, como consequência da Revolução Industrial (Johnson & Kaplan, 1987), sendo a sua avaliação classificada como crucial, para o crescimento organizacional, e uma das bases da excelência empresarial para Kumru (2012).

No âmbito dos instrumentos de avaliação de desempenho podemos encontrar aqueles que são considerados mais tradicionais, por se fundamentarem apenas nos resultados financeiros, proporcionando apenas a realização de uma avaliação da situação económica e financeira da organização num sentido estático, ainda que possibilitando deduções sobre as tendências futuras (Aguiar, Frezatti, & Guerreiro, 2007). Estes sistemas de gestão mais tradicionais, uma vez que apenas se concentram em indicadores financeiros como medida de desempenho, têm sido alvo de muitas críticas, pela sua incapacidade para analisarem e determinarem os pressupostos fundamentais que explicam o sucesso ou insucesso das organizações (Russo, 2009). Na verdade, e durante muitos anos, tem vindo a ser desenvolvida uma grande reflexão sobre qual o melhor instrumento para medir a *performance* dos negócios, reconhecendo que foi emergindo uma nova realidade acerca das estratégias e da competitividade que requerem melhores sistemas de medição (Eccles, 1991).

Em conformidade, surge, a partir dos anos 90, nos Estados Unidos, o conceito do BSC, um resultado do estudo realizado por David Norton, do Instituto *Nolan Norton*, e Robert Kaplan, professor da *Harvard*

*Business School*, em doze empresas norte americanas. O trabalho desenvolvido, assente na crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial, baseados nos indicadores contabilísticos e financeiros, prejudicavam a capacidade das empresas de criar valor económico, tinha como propósito criar um novo modelo de medição de desempenho através das atividades desenvolvidas em toda a organização (Kaplan & Norton, 1997a). Este foi o primeiro de muitos trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton e que lhe permitiram concluir que apenas a utilização de indicadores financeiros era insuficiente, uma vez que os indicadores não financeiros exerciam uma importância crescente no sucesso das organizações (Kaplan & Norton, 1992). Os resultados destas investigações viriam a ser publicados na *Harvard Business Review*, em 1992, em artigo intitulado “*The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance*”, com a apresentação do BSC, um modelo que acabaria por se mostrar de fácil entendimento, grande consistência e com capacidade para fazer interagir todas as dimensões envolvidas na gestão das empresas (Pinto, 2009).

Não obstante isso, logo no ano seguinte, em 1993, publicam um novo artigo, para responder às dificuldades entretanto apresentadas por algumas empresas, quando tentavam traduzir os objetivos estratégicos em metas alcançáveis e em ações (Kaplan & Norton, 1993). Neste artigo, publicado também na *Harvard Business Review*, os autores apresentam exemplos de grandes empresas norte-americanas que haviam adotado o BSC como instrumento de gestão estratégica e, associado ao lado educativo, os autores não esqueceram a importância do impacto comunicacional na indicação deste tipo de ferramentas através das suas publicações. Foi essencialmente este o motivo que, ainda no mesmo ano, levou Robert Kaplan a publicar novo artigo sobre implementação do BSC (Kaplan & Norton, 1993), por considerar fundamental que as grandes organizações sentissem a confiança necessária na implementação desta ferramenta de gestão. A importância do tema levou a que, três anos depois, Kaplan e Norton publicassem mais dois novos artigos, um na *California Management Review* (Kaplan & Norton, 1996a) e outro na *Harvard Business Review* (Kaplan & Norton, 1996c), e o seu primeiro livro, denominado de “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*” (Kaplan & Norton, 1996b). Em 2000, procurando responder aos problemas levantados pela implementação da estratégia, os autores publicam um novo artigo, na *Harvard Business Review* (Kaplan & Norton, 2000), e um novo livro, “*The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*” (Kaplan & Norton, 2001b).

O interesse dissemina-se e, na mesma altura, a coincidir com a viragem do milénio, outros artigos foram sendo publicados por diversos autores, e, em 2004, surge a terceira obra, em livro, de Kaplan e Norton, “*Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*” (Kaplan & Norton, 2004c). É também em 2004 que fazem publicar um novo artigo, sobre o mesmo tema do livro (Kaplan & Norton, 2004a), e, para responder ao objetivo de resolver o problema da falta de alinhamento estratégico, fazem publicar, em 2006, o quarto livro, “*Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*” (Kaplan & Norton, 2006a). Neste mesmo ano surge ainda um novo artigo, na *Harvard Business Review*, onde tentam conciliar a estratégia com a estrutura organizacional (Kaplan & Norton,

2006b), seguido de um outro em 2008, publicado na *Harvard Business Review* (Kaplan & Norton, 2008a), bem como o último livro conhecido até ao momento, “*The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*”, para procurar ajudar a resolver o problema da execução operacional da estratégia (Kaplan & Norton, 2008b).

Assim, e ao longo de vários anos, o BSC foi sendo implementado e desenvolvido, sempre na expectativa de solucionar problemas, e, com ele, se passou de um sistema de avaliação do desempenho organizacional para um sistema de gestão, onde, para além dos indicadores de desempenho financeiros, se apresenta também indicadores noutras áreas, designadamente ao nível de clientes, processos Internos e de aprendizagem e crescimento, denominadas por Kaplan e Norton (1992) de perspetivas e que, por sua vez, permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, objetivos financeiros e não financeiros e entre os resultados desejados, perspetivas internas e externas de desempenho. O carácter inovador do BSC reside no facto de revolucionar a forma tradicional de avaliação do desempenho organizacional, que era baseado, quase exclusivamente, em indicadores financeiros (Kaplan & Norton, 1992).

Uma reflexão em torno do conceito de BSC permite retirar algumas ilações em torno do modelo e alcançar a sua filosofia. Por “*scorecard*” deve entender-se cartão para registo de resultados e “*balance*” balanceado ou equilíbrio, a característica fundamental desta ferramenta – o equilíbrio entre os indicadores de desempenho (Ferreira, Serra, Torres, & Torres, 2010).

Desde o seu surgimento que o interesse em torno do modelo foi exponencial, razão pela qual é possível encontrar diversas definições e considerações em torno do BSC. Segundo os seus criadores, Kaplan e Norton (1996c), o BSC é um sistema de planeamento estratégico e de gestão, amplamente utilizado por vários tipos de organizações para alinhar as suas várias atividades comerciais, de modo a melhorar a visão e a estratégia da organização, bem como melhorar as comunicações internas e externas. Apresentam-no, ainda, como um instrumento de gestão que representa o equilíbrio entre as medidas financeiras e não financeiras. Os indicadores não financeiros, orientados para a criação de valor no futuro, garantem a gestão de uma *performance* eficaz e eficiente para a prossecução da missão da organização, ao passo que os indicadores financeiros permitem o controlo dos recursos financeiros para executar a missão da empresa. No entanto, não são suficientes para o nível de *performance* que as organizações pretendem alcançar (Kaplan & Norton, 1992).

Kraemer (2002) afirma que o BSC é uma ferramenta que proporciona, através de análises das ações de curto prazo e dos seus efeitos, uma avaliação sobre o planeamento estratégico da organização. Permite, também, o acesso a informações de maneira rápida, pois funciona como um painel de controlo que contém informações disponíveis e atualizadas constantemente. Por sua vez, Chow, Haddad e Williamson (1997) destacam que o conceito de BSC focou a atenção das organizações na aposta em medidas de desempenho, que asseguram a inovação necessária à mudança e ao sucesso das organizações. Para uma eficiente tomada de decisão por parte das empresas torna-se necessário a

integração de medidas de cariz não financeiro, que permitem não só uma melhor identificação de aspetos estratégicos importantes, mas também permitem um aumento da possibilidade de atuação sobre áreas estratégicas fundamentais.

Santos (2008) e Russo (2009) referem ainda que o BSC reproduz o equilíbrio entre objetivos de curto, médio e longo prazo, indicadores históricos e previsionais, perspetivas de atuação externas e a análise de medidas financeiras e não financeiras. Não se prende apenas como um sistema de medição, assume-se também como uma ferramenta de controlo. Insere a medição de indicadores não financeiros num quadro de controlo estratégico (Norreklit, 2000). Esta ferramenta pode, ainda, contribuir para aperfeiçoar a comunicação interna na empresa, sendo que não se restringe apenas a indicadores financeiros, o que permite ter uma visão mais abrangente da organização (Norreklit, 2000). O mesmo autor refere ainda que o BSC é um instrumento que amplia as ferramentas de medição tradicionalmente envolvidas na contabilidade, assumindo-se como um utensílio que pretende reduzir os problemas existentes nessa medição através de medidas financeiras como efeito de controlo.

Segundo Russo (2009), este sistema de gestão estratégica foi desenvolvido para comunicar os diversos objetivos das organizações que se encontram interligados entre si sendo transversais a todos os níveis hierárquicos, com o intuito de criar as condições para estas se tornarem competitivas nas suas competências e capacidades de inovação. Neste sentido, autores como Cruz, Geada e Silva (2012) acreditam que tudo o que se mede melhora. Medir é fundamental para a gestão como é para os cientistas, ou seja, para gerir é preciso medir. Se uma empresa quer promover a gestão dos seus ativos intangíveis, necessita de integrar a medição dos ativos intangíveis no seu sistema integrado de gestão.

Uma das competências associadas ao BSC é que a estratégia da organização deve ser do conhecimento de todos os colaboradores. Assim é importante que esta seja clarificada para que possa ser comunicada o mais eficazmente possível (Caldeira, 2010).

Broccardo (2010), defende que o BSC é uma “ferramenta flexível” capaz de se adaptar às necessidades das empresas e apoiá-las na implementação da sua estratégia e no alcance de objetivos.

Para Wiersma (2009), o objetivo principal do BSC passa pela comunicação da estratégia da empresa aos empregados e pela ajuda na implementação da mesma. No entanto, entendia que apesar do gestor de uma empresa desempenhar um papel importante neste processo, a utilização do BSC para comunicar a estratégia correspondia essencialmente a um objeto social. Outros autores entendiam que a chave para alcançar melhorias contínuas dependia essencialmente da capacidade de medir de forma consistente e constante o desempenho dos processos-chave dentro de uma empresa (Braam & Nijssen, 2004).

De acordo com Kaplan e Norton (1996c), o principal objetivo do BSC está no alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações:

- i. Clarificação e tradução da visão estratégica, que consiste na definição clara da visão, missão, valores e objetivos estratégicos. Pressupõe a definição de objetivos e indicadores que descrevam os fatores críticos de sucesso apresentados num mapa que represente as relações de causa-efeito;
- ii. Comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos, que consiste na transmissão dos objetivos estratégicos previamente definidos a toda a organização, de forma a alinhar os objetivos individuais e departamentais com os objetivos;
- iii. Planificação e estabelecimento de objetivos e alinhamento das iniciativas estratégicas, que permite o estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas, afetação de recursos e estabelecimento de prazos, de modo a perceber se os objetivos previamente definidos estão a ser ou não atingidos, e se a estratégia está a ser cumprida; e
- iv. Feedback e aprendizagem estratégica, processo que é considerado como o mais importante do BSC. Consiste na definição de ações que são necessárias tomar para que sejam cumpridos os objetivos estratégicos definidos. Através dos resultados das medições é possível identificar a validade das iniciativas tomadas e a necessidade de serem incrementadas novas iniciativas para que sejam alcançados os objetivos pretendidos.

## 1.2. Pilares do *Balanced Scorecard*

Segundo Pinto (2009), o BSC é fundamentalmente uma ferramenta prática e não teórica. Esta ferramenta aplicada numa organização assemelha-se à construção de um edifício. Ou seja, um edifício começa a ser construído pelos alicerces e pilares, o mesmo acontece com o BSC. Neste caso, os pilares são a missão, valores e visão, tal como representado na Figura 1. São estes conceitos que suportam toda a estrutura subsequente do BSC, direcionado para os seguintes objetivos: definir, comunicar e executar a estratégia.

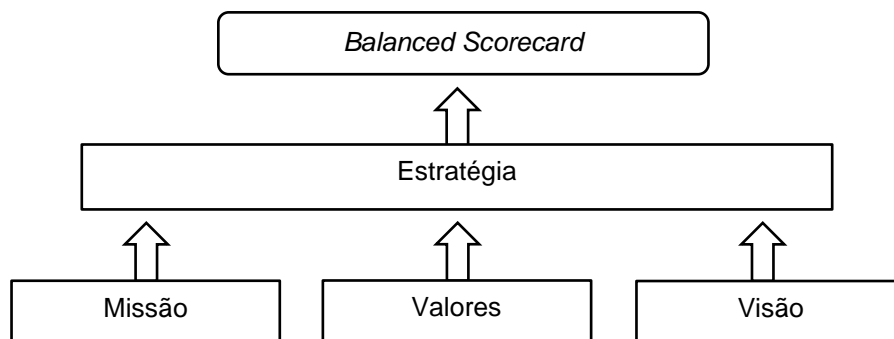


Figura 1. Pilares do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Pinto (2009).

### **1.2.1. Missão**

Relativamente à missão, deve ser assumida como a razão de ser de uma organização e terá que permitir responder às perguntas: “Quem somos?” e “O que fazemos?” (Ferreira et al., 2010)

Niven (2014), compara a missão a uma bússola, pela qual é possível guiar uma organização, dizendo que, tal como a bússola pode levar-nos à segurança quando estamos perdidos num terreno desconhecido, uma forte missão, pode servir como guia em tempos de incerteza organizacional.

A missão de uma organização consiste no motivo e no objetivo da sua existência. Esta deverá ser precisa, consistir na razão de ser da organização e ter implícito os objetivos a alcançar. A missão é assim vista como uma declaração escrita, cujo intuito é traduzir as ideias e as orientações globais da empresa, difundir o espírito de equipa por todos os membros, destacar o domínio nas competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso do negócio e transmitir uma imagem positiva da empresa, interna e externamente (Russo, 2009).

Para Pinto (2009), a declaração escrita de missão deve reunir um conjunto de características: ser concisa e orientada para metas; ter um forte conteúdo emocional; traduzir as ações da organização; definir a razão de ser da organização; e declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus *stakeholders* – empregados, investidores, clientes e fornecedores.

É importante que a declaração da missão esteja visível para qualquer organização, pois esta constitui um elemento crucial para a ativação e execução da estratégia, e, quando a estratégia se traduz numa forma única escolhida para a organização atuar, a missão define o propósito que a mesma está encarregada de realizar (Pinto, 2009). O mesmo autor acrescenta que a missão é importante para o BSC, porque orienta a organização e as pessoas para serem eficazes.

Em suma, a definição da missão numa organização é uma ferramenta muito importante para a construção do BSC, pois constitui uma ferramenta que permite guiar o percurso da organização e as ações de todos os seus colaboradores (Niven, 2014).

### **1.2.2. Valores**

Os valores são qualidades ou características que criam identidade e representam as prioridades da empresa (Ferreira et al., 2010). Segundo Russo (2009), poder-se-á mesmo dizer que os valores representam crenças profundamente enraizadas, que norteiam todas as ações, comportamentos e convicções dos colaboradores da organização, a nível de questões empresariais, éticas, sociais, entre outras. Os valores tem de estar perfeitamente interligados com a missão dando-lhe uma continuidade lógica (Pinto, 2009).

Como tal, devem estar muito bem definidos e devem ser entendidos por todos os *stakeholders*. Declarações com valores vagos criam funcionários desmotivados, afastam os clientes e retiram credibilidade da gestão (Lencioni, 2002).

O contrassenso entre os valores declarados e a prática organizacional podem ter impactos negativos muito fortes. Ou seja, as organizações devem evitar declarar valores que não pretendam desenvolver ou que verifiquem falta de condições para os praticar (Pinto, 2009).

O BSC representa a melhor solução para transmitir os valores, revê-los ao longo do tempo e criar alinhamento desde o topo até à base da organização, permitindo que todos os funcionários vejam como suas ações quotidianas são consistentes com os valores da empresa e como esses valores contribuem para o sucesso geral (Niven, 2003).

### **1.2.3. Visão**

Kaplan e Norton (2008a), definem a visão como uma declaração concisa que estabelece, a médio e longo prazo (três a dez anos), os objetivos da organização. Representa a forma como a organização pretende ser reconhecida pelos *stakeholders*. Pinto (2009), reforça a ideia de que embora a visão seja ambiciosa e dirigida a meio/longo prazo, tem metas e objetivos concretos e mensuráveis cuja concretização irá ser verificada.

A visão constitui o terceiro marco na estrutura do BSC, que nos leva a refletir sobre a seguinte questão: “Para onde vamos?”. Para responder a esta questão, a gestão tem de saber qual é a imagem que a organização acredita poder representar no futuro, o mesmo é dizer, definir a sua visão (C. Cruz, 2009).

Segundo Freire (1997), pode-se deduzir que a visão da empresa procura servir de inspiração para os membros da organização tirarem partido das suas capacidades e atingir níveis de excelência profissional. No fundo, a visão procura definir uma posição para o futuro da organização, sem, no entanto, especificar como alcançar esta posição.

Para Niven (2014) é importante garantir que a visão criada para uma organização seja aquela que verdadeiramente sintetiza a sua missão e os seus valores, porque através do BSC será possível chegar ao futuro imaginado.

Depois de formulada a visão, a organização pode iniciar o processo de formulação de estratégias, seleção de prioridades e objetivos a atingir, tornando-se deste modo, essencial deter uma visão clara, concisa e consistente com a missão e os valores, a fim de não comprometer o futuro desejado pela organização (Pinto, 2009).

### **1.2.3. Estratégia**

A estratégia surge no contexto empresarial por analogia à ciência militar. É feita uma analogia aos tempos passados na história das conquistas de território para definir estratégia, nomeadamente, um campo de batalha onde se deve definir uma estratégia entre os militares destacados para sair vitorioso da guerra (Santos, 2008). Para Freire (1997), a estratégia assenta também no princípio militar, em que as organizações têm de traçar um caminho para atingir os seus objetivos – rentabilidade de negócio.

Para Cruz (2009), a estratégia é o caminho que a organização decide percorrer para evoluir de onde está para onde quer estar no futuro, vai ao encontro do que perspectivou do futuro, não espera que o futuro a surpreenda.

Kaplan & Norton (1997a) referem alguns obstáculos na implantação da estratégia. Estes obstáculos definem-se pela visão e perceção por parte dos colaboradores acerca da estratégia definida, das pessoas, dos recursos e da gestão.

Quando a estratégia não é bem definida e delineada, o BSC da organização tende em não alcançar os resultados desejados (Santos, 2008). Assim, para formular uma estratégia vencedora em prol da organização, os seus administradores terão de escolher as estratégias corretas, estabelecer objetivos e indicadores adequados, para avaliar a convergência e o seu ritmo, para o panorama descrito pela visão (C. Cruz, 2009).

### **1.3. As Perspetivas do *Balanced Scorecard***

De acordo com Kaplan e Norton (1996c), o BSC é uma ferramenta capaz de traduzir a visão e a estratégia da empresa através da definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho, baseados em quatro perspetivas diferentes, nomeadamente: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, como se pode observar na Figura 2.

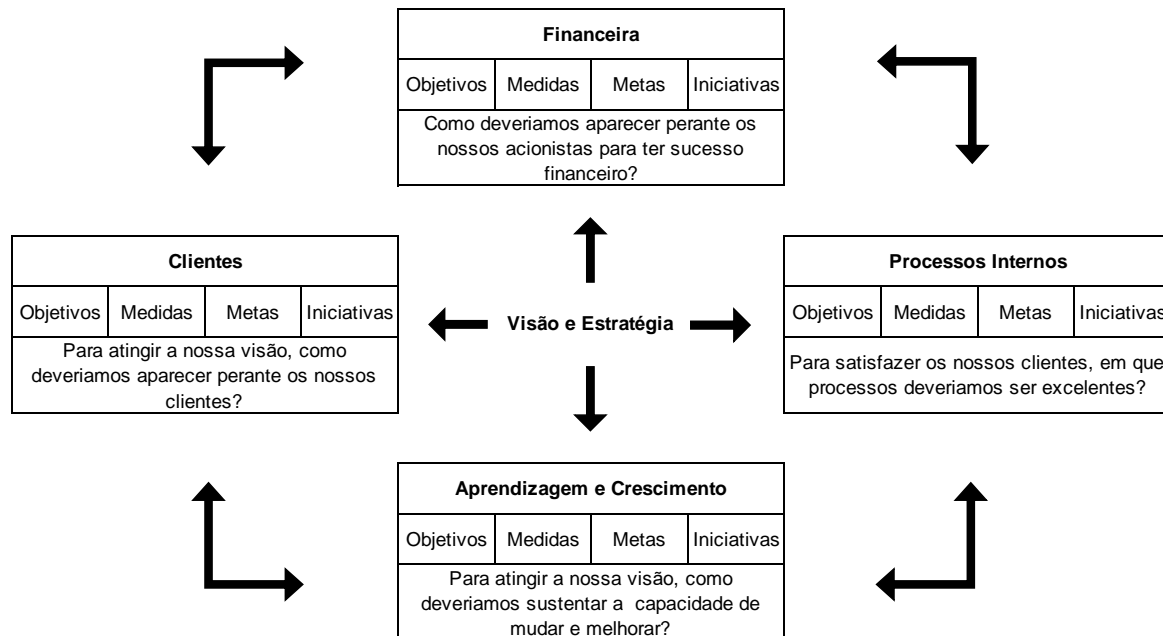


Figura 2. Perspetivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996c).

### 1.3.1. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira encontra-se relacionada com os interesses dos sócios/acionistas. Estes têm como objetivo obter o máximo de rentabilidade dos capitais investidos, sendo atribuída a esta perspetiva uma grande importância por refletir a *performance* da organização. Assim, a perspetiva financeira é colocada no topo do BSC traduzindo os resultados do comportamento e da *performance* integrada das outras três perspetivas por meio das relações causa-efeito (Pinto, 2009).

Os indicadores financeiros transmitem uma visão do passado, uma informação histórica da organização, sendo esta a informação procurada pelos sócios/acionistas para avaliar o desempenho financeiro da empresa. Esta informação também é utilizada em muitos casos para avaliar a *performance* dos gestores/acionistas. Deste modo, estes últimos dependem dos resultados dos indicadores para receber prémios e incentivos financeiros (Russo, 2009).

De acordo com Kaplan e Norton (2001b), a criação de valor das empresas por parte dos seus acionistas depende de dois fatores: o crescimento dos proveitos e a produtividade. Uma estratégia de crescimento dos proveitos assume o aumento das vendas em novos mercados e novos clientes, recorrendo a soluções completas de produtos e serviços, enquanto que uma estratégia de produtividade atua através da redução dos custos de estrutura e do uso eficiente dos ativos, promovendo a redução das necessidades de capitais para um determinado nível de atividade (Russo, 2009).

Segundo Kaplan e Norton (1996c) citado por Russo (2009), os indicadores financeiros utilizados no BSC encontram-se relacionados com a estratégia adotada e esta, por sua vez, está relacionada com a fase do ciclo de vida que a organização se encontra, assim como com o setor em que se insere entre outros fatores. O ciclo de vida divide-se em três fases: crescimento, maturidade e declínio.

A fase do crescimento caracteriza-se por investimentos elevados em infraestruturas, criação/consolidação de processos internos e desenvolvimento da carteira base de clientes. Esta fase tem como objetivos financeiros, o aumento da quota de mercado, o aumento do volume de negócios e a manutenção dos níveis de custos.

A fase da maturidade descreve-se pela gestão dos ativos e recursos da organização, tentando o aumento da capacidade produtiva através de investimentos de melhoria de processos e ampliação gradual da capacidade de produção. Nesta fase, os principais indicadores financeiros são a rentabilidade do capital investido, o aumento da margem bruta, a rentabilidade dos capitais próprios, o retorno do capital investido e o aumento do valor económico agregado.

Por último, na fase do declínio assiste-se à maximização dos fluxos financeiros gerados nas etapas anteriores, pela realização de investimentos de substituição para a manutenção da capacidade existente e pela redução de despesas em I&D. Os indicadores financeiros usados nesta fase, passam pela maximização dos fluxos de caixa e pela diminuição de fundo de maneio.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1996c) citado por Russo (2009) existem três temas financeiros que norteiam a estratégia das organizações: crescimento e mix dos proveitos; redução dos custos/incremento da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento. Na Tabela 1, pode-se observar como estes três temas podem ser utilizados em qualquer fase do ciclo de vida/estratégias adotadas (crescimento, maturidade ou declínio), sendo que em função do ciclo de vida e dos temas financeiros devem ser adotados diferentes objetivos e indicadores.

Tabela 1. Objetivos e indicadores financeiros em função do ciclo de vida e do tema financeiro

		Tema Financeiro		
		Crescimento e mix dos proveitos	Redução dos custos/incremento da produtividade	Utilização dos ativos/estratégia de investimento
Ciclo de vida	Crescimento	Taxa de crescimento das vendas por segmento; Percentagem de proveitos das vendas e novos produtos, serviços e clientes.	Rendimento por trabalhador.	Investimento (percentagem de vendas); Investigação e desenvolvimento (percentagem das vendas).
	Maturidade	Quota de mercado em clientes alvo; Cross-selling; Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos; Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos.	Custos relativamente á concorrência; Taxa de redução de custos; Custos indiretos.	Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos; Retorno do capital investido por categorias-chave de ativos; Taxa de utilização de ativos;
	Declínio	Rendibilidade por clientes e linhas de produtos; Percentagem de clientes não-lucrativos.	Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação).	Recuperação do investimento.

Fonte: Adaptado de Russo (2009).

Os objetivos financeiros são, em regra, fundamentais nas organizações empresariais podendo ser expressos em termos de variáveis-chave como: taxa de crescimento do volume de negócios; valor de vendas por colaborador; percentagem de exportações; rendibilidade interna das vendas; rendibilidade operacional das vendas; prazo médio de recebimentos e pagamentos; EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes and Amortization*); ROE (*Retur non Equity*); EVA (*Economic Value Added*); custos variáveis custos fixos; liquidez geral; autonomia financeira; rácio de solvabilidade; e rotação de ativos (Santos, 2008).

### 1.3.2. Perspetiva dos Clientes

Na gestão de uma empresa, o valor e a importância dos clientes surge como uma das principais prioridades. Mesmo nas empresas que tem por objetivo o lucro e a maximização do valor dos acionistas, a satisfação dos clientes assume particular relevância nas atenções da gestão (Kaplan & Norton, 1996c).

De forma a assegurar uma carteira de clientes capaz de gerar valor, a empresa deve preocupar-se com o aumento da satisfação, fidelização, retenção e aquisição de clientes. A maior satisfação do cliente e

a consequente fidelização do mesmo possibilita uma melhor prospeção de mercado. Por sua vez, a confiança dos acionistas será potenciada por esta criação de valor, fazendo com que estes continuem a investir. Assim entende-se que também nesta perspectiva existe uma preocupação em alcançar os objetivos financeiros e melhorar o desempenho financeiro da organização (Kaplan & Norton, 2004b). O mais difícil de quantificar é a satisfação dos clientes, devido à sua variedade e inconsistência. Nesta perspectiva, tenta-se medir o relacionamento da empresa com os consumidores no mercado onde esta atua. É importante identificar fatores que a diferenciam dos seus concorrentes, fatores considerados importantes e valorizados pelos clientes (Kaplan & Norton, 1997a).

Russo (2009), argumenta que o reconhecimento da proposição de valor para o segmento de clientes-alvo integra o elemento central da estratégia, uma vez que serve de apoio à organização na articulação dos processos internos, de forma a aumentar os rendimentos obtidos dos clientes, melhorando o relacionamento com estes e, simultaneamente, indo ao encontro das expectativas dos acionistas.

Tracey e Wiersema (1995), apresentam três estratégias de diferenciação em termos de liderança de mercado. A excelência operacional, ou seja, ter a capacidade de fornecer um produto/serviço com atributos que mais nenhuma organização consegue igualar por exemplo ao nível da qualidade, preço e prazo de entrega. A liderança pelo produto, neste caso, a empresa tenta liderar pelo “diferente, pelo “desconhecido”, na medida em que tenta introduzir no mercado um tipo de produto/serviço que ainda nenhum concorrente colocou no mercado. E a intimidade com o cliente, neste tipo de liderança a empresa coloca a relação com o cliente em primeiro lugar, por norma associado a empresas com serviço personalizado.

Segundo Kaplan e Norton (1996c), existem dois conjuntos de indicadores. O grupo de indicadores principais (*core measurement group*), que é composto por indicadores como a quota de mercado, a retenção, a satisfação, a fidelização e a rentabilidade dos clientes. O segundo é a proposta de valor ao cliente (*customer value proposition*), este é considerado como o motor de desempenho, estando relacionado com o que deve ser apresentado pela empresa para atingir os níveis de satisfação, lealdade, retenção e aquisição de clientes.

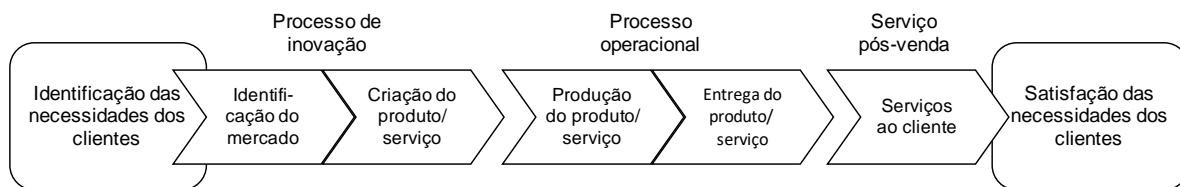
### **1.3.3. Perspetiva dos Processos Internos**

A perspetiva dos processos internos aborda os processos internos que são críticos numa organização por condicionarem o seu sucesso futuro nas restantes perspetivas, na medida em que os processos críticos de negócios internos determinam o valor que os clientes irão atribuir aos seus produtos e serviços e, por esta via, influenciam também o desempenho financeiro da empresa (Kaplan & Norton, 1996c).

Kaplan e Norton (2004d), afirmam que os processos internos obedecem a duas componentes essenciais da estratégia, isto é, não só criam e entregam a proposição de valor aos clientes, como

também permitem o melhoramento de processos e redução de custos que se reflete na perspectiva financeira através do indicador produtividade. Todo o funcionamento interno da organização será influenciado pela estratégia desta perspectiva. Assim, as empresas devem procurar a excelência, especialmente, nos processos internos críticos para satisfazer as expectativas dos clientes e acionistas.

Kaplan e Norton (1996c) consideram uma cadeia de valor genérica na qual todas as empresas se podem adotar quando da construção da perspectiva de processos internos do BSC. Esta cadeia de valor é focada nos processos de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), nos processos de operação (entrega de produtos e prestação de serviços) e no serviço pós-venda (serviços realizados após a entrega do produto ou prestação de serviço ao cliente). Na Figura 3 podemos observar a cadeia de valor genérica.



*Figura 3. Cadeia de valor genérica*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a).

Segundo os autores, são utilizados com frequência algumas medidas para avaliar o desempenho em cada um destes processos, designadamente:

- i. Processo de Inovação: fase de deteção e análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para as mesmas. Nesta fase, é fundamental a eficácia e rapidez do processo inovador de conceção dos produtos. Temos como exemplos de medidas de desempenho (indicadores), a percentagem de vendas de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência, percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios;
- ii. Processo Operacional: começa na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Nesta fase, é importante assegurar as entregas aos clientes nos prazos, de forma eficiente e consistente. O BSC pode incorporar indicadores que meçam os níveis de qualidade, confiança, características diferenciadoras dos seus produtos, o tempo do ciclo, o valor dos custos, relativamente à concorrência; e

- iii. Serviço pós-venda: relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente, garantias, tratamento de devoluções, de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes. Para esta fase, podem ser utilizados indicadores, como, prazo de resolução de reclamações, custos/recursos utilizados pós-venda, volume de crédito, entre outros. De referir que, no caso das empresas com elevados volumes de vendas a crédito, será de aplicar indicadores para avaliar o processo da gestão do crédito. Posto isto, podemos concluir que no BSC são criados indicadores de desempenho em todas as etapas da cadeia de valor da organização, ao contrário dos modelos tradicionais do desempenho.

Nesta perspetiva, utiliza-se os seguintes indicadores: o tempo do ciclo produtivo, produtividade, custo unitário dos produtos, vendas de novos produtos, taxa de rejeição, taxa de utilização da capacidade, prazo de resolução a reclamações e despesas em investigação e desenvolvimento.

#### **1.3.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

A perspetiva de aprendizagem e crescimento aborda os mecanismos de que a organização dispõe para aprender, inovar e aprimorar os seus processos, produtos e serviços, de modo a superar os seus concorrentes e assim melhorar o seu desempenho comercial e financeiro (Kaplan & Norton, 1996c).

Kaplan e Norton (1996a) argumentam que a infraestrutura que a organização deve construir para atingir os objetivos definidos nas perspetivas anteriores é identificada nesta última perspetiva do BSC. Assim, no seu papel de viabilizar os resultados das restantes define os objetivos e indicadores que servem de suporte e possibilitam a evolução das competências favoráveis ao desenvolvimento da organização. Neste sentido, é considerada como a alavanca de todas as outras perspetivas do BSC.

Esta perspetiva caracteriza-se pela mensuração de dois fatores cruciais para o crescimento da organização: a aprendizagem e desenvolvimento dos recursos humanos. Contudo, não só o desenvolvimento dos colaboradores está inserido nesta perspetiva, mas também o crescimento, investigação e desenvolvimento de novos produtos (Kaplan & Norton, 1996a).

Kaplan e Norton (2004b) mencionaram que a estratégia deve estar perfeitamente alinhada com as seguintes categorias de valores intangíveis: capital humano (competências, talento e *know-how*), capital informacional (sistemas de informação, redes e infraestruturas tecnológicas) e capital organizacional (cultura, liderança, coordenação e espírito de equipa).

Sendo que os ativos intangíveis são difíceis de reproduzir e que o seu valor passou a ser, em múltiplas empresas, considerado superior em relação aos ativos tangíveis, os autores Kaplan e Norton (2004b) expuseram uma nova abordagem para incitar os Gestores a mensurar o valor dos ativos intangíveis, com a premissa de que conseguiriam gerir de forma mais precisa a posição competitiva da organização.

O índice de satisfação do pessoal, a produtividade dos colaboradores, a taxa de rotação do pessoal, horas de formação, número de colaboradores qualificados, nível eficiência dos sistemas de informação e número de postos de trabalho informatizados são exemplos de indicadores genéricos que poderão ser considerados nesta perspetiva.

#### **1.4. Relações Causa-Efeito e Mapa Estratégico**

Inicialmente, uma das grandes críticas que começou por ser feita ao BSC prendia-se com o facto da não existência de relações de causa-efeito. Contudo, Kaplan e Norton (1996a, 1996b) vieram refutar, reiterando que a existência de relações de causa-efeito entre as várias perspetivas e os indicadores de desempenho selecionados para cada uma é, precisamente, a característica central do BSC e, em conformidade, o seu elemento diferenciador. Aliás, a presunção de que se estabelece uma relação de causa-efeito entre as quatro áreas de medição (perspetivas) é fundamental para que as medições realizadas nas áreas não financeiras tornem este sistema de avaliação num modelo avançado (Haas & Kleingeld, 1999). Mais, é precisamente a ênfase que o BSC coloca na construção das relações de causa-efeito que gera um raciocínio dinâmico e que permite que os indivíduos, nos diversos setores da organização, compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outros e como tudo isto vem facilitar a definição dos vetores de desempenho e das iniciativas correlacionadas. Uma inter-relação que permite não só medir a mudança como também alimentá-la (Kaplan & Norton, 1997b) e que vem permitindo afirmar que é precisamente esta relação de causa-efeito que permite distinguir o BSC de outros sistemas de medição estratégica (Norreklit, 2000).

E tanto assim que para Kaplan e Norton (1997a) um BSC adequadamente elaborado deve:

- i. contar a história da estratégia da unidade de negócio, através da relação causa-efeito; e
- ii. compreender um sistema de medição não só capaz de explicar as relações entre os objetivos, nas diversas perspetivas, de modo a que possam ser geridas e validadas, como, também, capacitado para explicar a sequência das hipóteses sobre as relações de causa-efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses mesmos resultados.

A relação entre as perspetivas foi proposta desde a criação do BSC, ainda que a sua implementação tenha suscitado dificuldades, uma vez que nem todas as relações de causa-efeito eram entendidas e comunicadas (Pinto, (2009), facto que fez com que o BSC fosse evoluindo e, passado algum tempo, surge associado a um novo instrumento, o mapa estratégico, também conhecido por mapa da estratégia, que Kaplan e Norton (2001a) classificaram como uma ideia com potencial equivalente ao próprio modelo BSC, mas crucial para a sua expansão e sucesso (do BSC), ao permitir eliminar as dificuldades inicialmente apuradas na identificação de relação causa-efeito.

O mapa estratégico veio, assim, facilitar a tradução da estratégia através da construção de um *report* de acompanhamento do desempenho estratégico, aquilo que se havia proposto para o mapa *scorecard*,

mas que não havia sido cabalmente compreendido (Caldeira, 2010). Estes mapas mostram de forma simples como a organização converte as suas ações, recursos, incluindo os valores intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores, em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2001b).

A melhor forma de construir mapas estratégicos é do topo para a base (top-down) começando pela definição do destino a que se quer chegar e depois mapeando as rotas que levam a esse mesmo destino (Kaplan & Norton, 2000). Assim, definiram-se cinco princípios fundamentais para a construção dos mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004c): (i) no que diz respeito à perspectiva financeira, a estratégia deverá equilibrar forças contraditórias, longo prazo versus curto prazo; (ii) relativamente à perspectiva do cliente, a estratégia deverá ser baseada numa proposta de valor diferenciada; (iii) em relação à perspectiva interna, o valor deverá ser criado através dos processos internos de negócio; (iv) admitir-se que a estratégia é composta por temas complementares e simultâneos; e, por fim, para a perspectiva aprendizagem e crescimento, dever-se-á (v) admitir um alinhamento estratégico dos ativos intangíveis.

### **1.5. Vantagens da Implementação do *Balanced Scorecard***

O BSC tornou-se numa ferramenta importante para a implementação da estratégia nas organizações (Quesado & Rodrigues, 2009). Esta ferramenta apresenta várias vantagens enunciadas por diversos autores.

Segundo Kaplan e Norton (1996c) são inúmeras as vantagens para as empresas implementarem o BSC. Os autores afirmam que esta ferramenta: clarifica e obtém consenso sobre a estratégia a seguir; facilita a comunicação interna da estratégia definida para a organização; alinha toda a organização e as suas unidades de negócio com a estratégia empresarial; liga os objetivos estratégicos com as políticas de gestão e respetivos orçamentos de exploração; identifica e alinha as iniciativas que conduzem aos objetivos estratégicos; induz a revisão das estratégias de forma periódica e sistemática; e obtém informação de retorno que induz a aprendizagem e melhora a formulação da estratégia. Segundo os mesmo autores, o BSC transmite num único documento os elementos que devem ser considerados por uma empresa, fornecendo uma visão global da mesma, permitindo aos gestores uma visão das atividades e das operações da empresa como um todo, e a compreensão das relações de causa efeito entre as diversas estratégias da mesma. Para além disso, o BSC promove a otimização e o envolvimento de todos os colaboradores da empresa. Esta ferramenta permite implementar a estratégia da organização, focando o objetivo que a empresa pretende alcançar e os fatores críticos para o sucesso do negócio.

Lawson, Stratton e Hatch (2003) apontam benefícios ligados ao equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros verificados com a implementação do BSC. Juhmani (2007) identifica as seguintes vantagens do BSC: ajuda a empresa focar-se sobre o que tem de melhorar para se tornar líder no

mercado; fornece aos gestores um quadro abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho; ajuda a empresa a avaliar a importância da sua visão e estratégia; permite aos gestores traduzir as estratégias de unidades de negócios num sistema de medição; salienta a satisfação do empregado e do cliente; permite aos gestores ver a amplitude e a totalidade das operações da empresa; o BSC como um todo pode revelar-se numa ferramenta de gestão adequada na empresa; ajuda a empresa a avaliar a sua visão e estratégia; ajuda o gestor a motivar os seus funcionários; ajuda o gestor a incorporar nas suas ações o feedback do cliente; traduz a estratégia em processos operativos; e é uma ferramenta de comunicação, na medida em que transmite aos gestores e colaboradores a sua contribuição para a empresa.

Balaji, Dinesh e Parthiban (2018) referem que investigadores e gestores notaram que o BSC não formula estratégias, em vez disso, descreve a estratégia existente de forma consistente garantindo que a sua execução é bem sucedida. Esta é uma das ferramentas de gestão mais bem avaliadas já que pode ajudar as organizações a obter melhores resultados quando comparadas às tradicionais ferramentas de avaliação de desempenho.

Para Curtis, Haniyas e Antoniadis (2011), o BSC enquanto sistema de medição do desempenho e ferramenta de gestão estratégica, contribui para a sobrevivência e sucesso da organização, por considerarem que esta é uma ferramenta que ajuda a organização a entender e melhorar o seu processo de transformação. A sua adoção contribui para um certo tipo de comportamento que é obtido através do feedback de informação e que promove ações adequadas à cultura organizacional (normas e valores) e, recompensas ligadas ao desempenho.

O BSC é também uma ferramenta que permite à gestão de topo avaliar a eficácia das medidas de desempenho em cada uma das perspetivas, o cumprimento dos objetivos estabelecidos e o progresso das iniciativas estratégicas. Podem ser tomadas ações corretivas sempre que desvios desfavoráveis são encontrados, redirecionado as relações causa-efeito, para que o caminho para a estratégia definida não seja comprometido (Lueg & Vu, 2015).

Para Otley (1999), a maior vantagem do BSC é o facto de assumir uma abordagem multidimensional para representar a medição e a gestão do desempenho, ligados à estratégia da empresa. O BSC permite à equipa de gestão de topo desenvolver uma estratégia a seguir pela organização, percebendo os fatores críticos para atingir os objetivos.

Quesado e Rodrigues (2009), num estudo realizado às 250 maiores empresas portuguesas referem alguns benefícios da implementação do BSC, nomeadamente: facilitar a implementação e desenvolvimento da estratégia; melhorar o alinhamento entre os objetivos estratégicos e acores; definir e comunicar a estratégia; e desenvolver objetivos claros.

Desde a introdução do BSC, as empresas que adotaram esta metodologia têm sido capazes de implementar novas estratégias de forma rápida e eficaz levando a melhorias de desempenho (Niven,

2003). Para Atkinson e Epstein (2000) o BSC contribuiu grandemente para que os gestores obtivessem uma visão articulada entre a estratégia e a avaliação do desempenho, estabelecendo um plano para a execução da estratégia.

## **1.6. Limitações do *Balanced Scorecard***

Tanto os autores Kaplan e Norton (1993), como Epstein e Manzoni (1997), defendem que o BSC implica uma mudança na organização o que poderá ser uma limitação na sua implementação. Esta limitação é tanto maior quanto maior for a “profundidade da mudança”. No entanto, segundo Kaplan e Norton (1997a), este processo pode ser facilitado em organizações que estejam em processo de mudança. Epstein e Manzoni (1997), defendem que é difícil atingir a mudança necessária na implementação do BSC essencialmente devido à implementação de novos sistemas de avaliação e quando pode alterar as “forças de poder” dentro da organização.

Epstein e Manzoni (1997) destacam algumas dificuldades que as empresas poderão encontrar na implementação do BSC. Em primeiro lugar, a direção pode não conseguir transmitir por toda a empresa uma visão precisa e partilhada da estratégia. Por vezes, a estratégia não é elaborada com clareza ou existe falta de consenso nas opiniões dos gestores sobre o que é ou deverá ser a estratégia da empresa. Em segundo lugar, a conceção, o desenvolvimento e a manutenção do BSC poderão gerar uma sobrecarga de trabalho, em especial, no que diz respeito a determinados dados que poderão não existir na empresa, havendo assim a necessidade de efetuar uma recolha específica para o BSC. Por outro lado, poderá surgir alguma desmotivação por parte dos colaboradores com esforços de mudança, pelo facto de muitas organizações serem já experientes em iniciar e, posteriormente, abandonar as iniciativas propostas.

Norreklit (2000) acrescenta algumas críticas a esta ferramenta, nomeadamente no que diz respeito à relação de causa-efeito entre os objetivos das diferentes perspetivas abordadas. Para o autor, por exemplo, a relação entre a satisfação dos clientes e o aumento dos resultados financeiros não se trata de uma relação de causa e efeito, mas sim de lógica inerente aos conceitos de ambos indicadores. Este autor alerta ainda para o facto do BSC poder fazer suposições invalidas que podem levar à antecipação de indicadores de desempenho mal construídos. Outra crítica apresentada por Norreklit (2000), é o facto de considerar que o BSC não é um sistema válido como sistema integrado de gestão, isto porque não assegura um enraizamento organizacional ou no meio envolvente o que provoca uma diferença entre a estratégia planeada e a estratégia prosseguida nas ações concretas. Isto acontece devido ao facto de os gestores nem sempre se reconhecerem nas metodologias e medições do BSC e do facto dos trabalhadores terem dificuldades em compreender a linguagem utilizada.

Butler, Letza e Neale (1997) consideraram o conceito do BSC muito geral, realçando que este pode não se encaixar na cultura de uma organização e ignorar os seus processos organizacionais. Laitinen (2001)

identificou a seleção das quatro dimensões básicas e suas inter-relações problemáticas, porque as medidas em aplicações práticas pareciam estar interligadas e não fornecer dicas úteis sobre quais os fatores internos organizacionais deveriam ser desenvolvidos.

De acordo com Drew e Kaye (2007), os inconvenientes na utilização do BSC passam pelo facto de este ser um processo moroso e que envolve alguma complexidade no que diz respeito à formulação das relações de causa e efeito.

Bessire e Baker (2005) mencionam que não existe coerência em torno do objetivo principal de uma organização. Inicialmente, o principal objetivo do BSC é a maximização do retorno para os acionistas e, mais tarde, o objetivo principal passa a ser a satisfação dos clientes. O que conseqüentemente leva a uma difícil compreensão da noção de organização em que assenta o BSC. Estes autores, também referem que existe uma ambiguidade na escolha das quatro perspetivas, visto que, as primeiras, financeira e de clientes, são vistas como objetivos ou metas e as outras duas, processos internos e aprendizagem e crescimento, como meios para alcançar esses objetivos.

Russo (2009) aponta também algumas críticas ao BSC, nomeadamente o facto das relações de causa e efeito serem de difícil comprovação estatística, referindo também que o sistema é complexo, focando demasiado objetivos financeiros, inferiorizando o fator humano, a omissão do fator tempo e concorrência. O autor refere ainda que é dada pouca importância aos fornecedores e às questões sociais e ambientais. Na mesma linha vão Atkinson, Waterhouse e Wells (1997). Segundo estes autores, o BSC não se preocupa com os interesses dos demais *stakeholders* além dos acionistas, tais como: fornecedores, governo e comunidades locais, não reconhecendo a importância da contribuição dos colaboradores e fornecedores para a concretização dos objetivos da empresa. Já para Pinto (2009), o facto de existirem diversos clientes/*stakeholders* dificulta a definição clara de uma estratégia direcionada para alcançar os resultados pretendidos.

Guzmán, Quesado e Rodrigues e (2016) apontam os seguintes aspetos críticos do BSC: não considera toda a extensão da cadeia de valor, havendo excessiva preocupação com as exigências dos acionistas e clientes deixando para segundo plano os fornecedores, o governo, a comunidade e demais *stakeholders* institucionais; é considerado um modelo rígido e mecânico que não controla as ações e resultados alcançados pela concorrência; problemas de aceitação e comunicação, com a adequada definição de medidas do *scorecard* e com a sua mensuração na prática; problemas relacionados com sistemas de tecnologia de informação e processamento dos dados do BSC; a validade das relações causa e efeito; dependência no controlo do desempenho; e incapacidade de incluir certos fatores contextuais externos.

Otley (1999) reafirma também que o BSC não explica a contribuição dos trabalhadores e dos fornecedores para atingir os objetivos da organização, não identifica o papel da comunidade na definição do meio envolvente em que a empresa trabalha e apresenta falhas na identificação das medidas de desempenho como um processo de duas vias, nomeadamente que seja capaz de uma

gestão avaliadora da contribuição dos *stakeholders* para a concretização dos objetivos primários e secundários, e que consiga que estes avaliem que a organização é capaz de respeitar as suas obrigações, no presente e no futuro.

Caso a divulgação do BSC não aconteça na organização como um todo, a estratégia não é transformada em tarefa de todos, desperdiçando o potencial de inovação, criatividade e aprendizagem dos profissionais. Assim sendo, o sucesso do BSC reside, como já foi referido, no envolvimento de toda a organização (Kaplan & Norton, 2001b).

A questão do tempo é fundamental para o sucesso da sua implementação, não se pode tentar fazer tudo ao mesmo tempo. Caso isso aconteça, esta ferramenta pode ficar condenada ao fracasso. É preciso tempo de adequação por parte das pessoas, gestores e diretores (Zimmerman, 2004).

### **1.7. Etapas para a Construção de um *Balanced Scorecard***

Kaplan e Norton (1996a) destacam um conjunto de razões para a implementação do BSC, designadamente:

- i. esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia;
- ii. focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais;
- iii. desenvolver capacidades de liderança nas unidades estratégicas de negócios; e
- iv. alcançar a coordenação e obter sinergias entre variadas unidades de negócios.

Neste âmbito, destacam, também, que os primeiros passos para implementar o BSC passam por esclarecer a visão e a estratégia da empresa, para, na continuação, se comunicar a estratégia a toda a organização, lançar as iniciativas estratégicas, envolvendo em simultâneo mais que uma unidade de negócio, e levar cada uma dessas unidades a desenvolver a sua própria estratégia, ainda que coerente com a estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 1996a). Acrescentam, ainda, que o BSC só será bem-sucedido se o processo para a sua implementação iniciar com o reconhecimento de que se trata de um projeto de mudança e não apenas um projeto de medidas. Em conformidade, clarificam que o projeto de mudança deve integrar as seguintes fases (Kaplan & Norton, 2001a):

- i. de mobilização, para esclarecer o motivo e/ou necessidade de mudar, ou seja, o momento em que os líderes da organização identificam e comunicam a necessidade de mudança, tornando-a como algo óbvio para todos (Kaplan & Norton, 2001b);
- ii. da governação, a iniciar quando o processo de mudança for alcançado, e que corresponde ao processo de definir, demonstrar e reforçar os novos valores culturais da organização através de comunicações abertas, reuniões coletivas e equipas estratégicas; assumindo-se que a estratégia deve ser um trabalho diário de todos, requer-se que todos façam parte da sua

discussão, bem como que todos os a entendam (a estratégia) e saibam conduzir o seu trabalho de forma a poderem contribuir para o seu sucesso (Kaplan & Norton, 2001);

- iii. do processo, momento que nos remete para a conexão de processos tradicionais, tais como planeamento formal, orçamento e compensação para o BSC, a fim de se criar um sistema de gestão estratégica; enquanto o *scorecard* descreve a estratégia, o sistema de gestão interliga todas as partes da organização ao *scorecard* estratégico (Kaplan & Norton, 2001).

Ainda que cada organização seja única e, por isso, seguir o seu próprio trajeto na construção do BSC, Kaplan e Norton (1997a) sugerem um plano para o seu desenvolvimento a partir de um conjunto de 10 etapas:

1. Definir a unidade de negócio adequada, o que requer a escolha das atividades que conduzem à cadeia de valor (inovação, operações, marketing, vendas e serviços);
2. Identificar as relações entre a unidade de negócio escolhida e a organização, para o que devem ser realizadas reuniões entre o líder do projeto e os gestores executivos;
3. Iniciar as entrevistas com os gestores executivos, com o objetivo de introduzir o conceito de BSC e obter os inputs iniciais sobre a estratégia e sobre a forma como esta se traduz em objetivos e indicadores;
4. Analisar os resultados das várias reuniões/entrevistas fazendo uma análise da recetividade do BSC e elencando os objetivos e indicadores reunidos, organizados segundo as quatro perspetivas;
5. Iniciar um workshop com os gestores executivos de forma a encontrar um consenso relativamente à missão e à estratégia, após o que os diferentes interlocutores deverão decidir quais os fatores críticos de sucesso para cada perspetiva;
6. Destinar a cada objetivo o indicador que melhor traduza a intenção desse objetivo;
7. Debater, com os gestores executivos, as conclusões da fase anterior e iniciar o desenvolvimento do processo de implementação do BSC;
8. Formalizar as metas e começar a desenvolver o plano;
9. Validar, numa última reunião, todo o processo, desde a visão da organização à definição dos objetivos e dos indicadores e respetivas metas, e bem ainda identificar os vários programas de ação para o cumprimento das metas e alinhá-lo com o BSC; e
10. Integrar o BSC no sistema de gestão da empresa.

Por sua vez, para Nair (2004) os elementos-chave para a implementação do modelo estratégico passam pelas seguintes etapas:

1. Identificar o propósito da organização com a missão, visão e valores;

2. Clarificar a estratégia, tendo em vista as competências existentes na organização ou as que poderá vir a ter;
3. Demonstrar a estratégia, dividindo-a em tópicos chave para que a organização a possa absorver;
4. Desenhar mapas estratégicos para perceber as relações causa-efeito entre todas as perspetivas;
5. Desenvolver medidas de desempenho em cada perspetiva, mas também entre perspetivas, mostrando um equilíbrio entre medidas;
6. Construir BSC chave à volta de cada objetivo, sub-objetivo e iniciativas; e
7. Efetuar a cascata destes objetivos e iniciativas com medidas organizadas para serem usadas, partilhadas e avaliadas em períodos regulares em todos os níveis da organização.

De acordo com Niven (2005), e considerando que a introdução do BSC produz uma mudança efetiva na organização, ao passar a ser o suporte fundamental para a análise do desempenho e da tomada de decisão, exige-se que esteja alinhado com o sistema de gestão, pelo que o seu processo de construção deve passar por um conjunto de 7 etapas, a saber:

1. Recolher e distribuir material de apoio pela equipa BSC;
2. Confirmar ou desenvolver a missão, visão, valores e estratégia;
3. Conduzir entrevistas;
4. Desenvolver objetivos e indicadores para cada uma das perspetivas do BSC;
5. Desenvolver ligações causa-efeito;
6. Estabelecer metas para os indicadores; e
7. Desenvolver o plano de implementação contínuo do BSC.

De acordo com Russo (2009), o processo de criação e desenvolvimento do BSC deve ser precedido de duas fases, uma primeira em que se privilegia a análise estratégica e, uma outra, que remeta para a sua formulação (da estratégia), uma vez que esta ferramenta é essencialmente para implementar a estratégia definida. Justifica esta necessidade com o facto de a análise estratégica permitir um diagnóstico prévio da organização, capaz de permitir identificar a situação atual do setor e a previsível evolução, a sua posição no setor e as suas competências nucleares, pelo que só depois de realizada esta fase é que os gestores terão capacidade para delinear um cenário expetável de evolução do seu setor e como pretendem criar valor. Só uma vez analisados os cenários possíveis, o modo como se pretende ter sucesso e a definição pela gestão de topo da estratégia, missão, visão e valores, se deve avançar para a construção do BSC, para o que sugere as seguintes 7 etapas:

1. Definir a visão;
2. Definir as perspectivas da empresa que descrevam e traduzam a visão;
3. Definir os objetivos estratégicos, com base na identificação da estratégia, para cada perspectiva e elaborar uma lista de prováveis indicadores para medir o desempenho de cada um;
4. Identificar os fatores críticos de sucesso, fundamentais para o sucesso da organização e para a realização de objetivos estratégicos, representativos da criação de valor para os clientes e assumidos como ponto diferenciador para a concorrência;
5. Estabelecer os indicadores para cada objetivo estratégico, assumindo que a cada indicador deve corresponder uma meta e respectivo prazo de cumprimento;
6. Definir as iniciativas e planos de ação necessários para a realização da estratégia e da visão, sendo para isso necessário criar planos de ação e de medição nas várias perspectivas; e
7. Acompanhamento e gestão do BSC, ou seja, depois da implementação do BSC deverão ser feitas avaliações periódicas para se obter feedback sobre o processo para que, caso seja necessário, seja feita uma revisão, especialmente da estratégia.

A revisão realizada permitiu desenvolver a reflexão necessária para tornar possível a sistematização que se oferece na Tabela 2, e que mais não é do que a nossa opinião acerca das etapas que deverão ser consideradas para a construção do BSC.

Tabela 2. Etapas a considerar para a implementação do BSC

Autor(es)		Etapa
1ª	Niven (2005)	Recolher material de apoio com o objetivo de conhecer a organização. Recolher informação base, nomeadamente a missão, visão e valores. Proceder às seguintes análises: SWOT, Porter e PESTEL.
2ª	Nair (2004)	Clarificar a estratégia, tendo em vista as competências existentes na organização ou as que pode ter.
3ª	Niven (2005) e Kaplan e Norton (1997a)	Conduzir entrevistas, com o objetivo de recolher/confirmar informação.
4ª	Russo (2009)	Identificar fatores críticos de sucesso.
5ª	Niven (2005)	Desenvolver objetivos e indicadores para cada perspectiva.
6ª	Niven (2005)	Estabelecer metas para cada indicador.
7ª	Russo (2009)	Definir iniciativas.
8ª	Nair (2004)	Desenhar o mapa estratégico.

Fonte: Elaboração própria.

## 1.8. Estudos elaborados em Portugal no âmbito da aplicação do BSC à Indústria Têxtil

Com o propósito de apresentar os estudos mais recentemente realizados em Portugal, no âmbito da implementação do BSC na indústria têxtil, elaborámos a Tabela 3, que se segue, e que compreende, na perspetiva dos diversos autores, os objetivos definidos, a metodologia utilizada e as conclusões alcançadas.

Tabela 3. Síntese de estudos realizados em Portugal

Autores	Objetivos	Metodologia	Conclusões
Marques (2020)	Analisar o interesse da aplicabilidade do BSC como ferramenta de gestão estratégica. Reconhecer os fatores que influenciam a não implementação do BSC na empresa e perceber se a organização tem todas as suas áreas e colaboradores alinhados com os objetivos comuns.	Método de investigação qualitativo, estudo de caso.	Os diretores entrevistados e a administração já tinham conhecimento acerca do BSC, todos reconheceram que a implementação iria contribuir para melhorar o desempenho, para o alinhamento de todos os colaboradores, tomando a empresa mais eficiente e, por conseguinte, mais competitiva;  A falta de compromisso em levar os processos até ao fim, a cultura organizacional e algumas dificuldades ao nível da comunicação foram algumas das limitações encontradas.
Gomes e Saraiva (2019)	Analisar a implementação do BSC numa pequena instituição do setor têxtil, assim como as consequências dessa implementação no desempenho da empresa, procurando perceber que tipo de papel pode o BSC desempenhar na gestão deste tipo de organizações, ao nível da monitorização do desempenho e da criação de valor.	Método de investigação qualitativo, estudo de caso.	Aumento dos resultados financeiros, após a sua implementação;  Melhoria a nível de comunicação, sendo atualmente comunicadas aos colaboradores todas as decisões tomadas pelos administradores, por forma a poder dar feedback sobre a evolução da estratégia e dos seus resultados;  Aumento da produtividade, aumento do volume de negócios e o aumento da satisfação dos clientes.
Gomes (2019)	Desenvolver um sistema de gestão de avaliação de desempenho, através do modelo BSC, para uma indústria têxtil de tricotagem de malha. Ressaltar a importância da formulação de estratégias. Definir indicadores para a avaliação do desempenho. Verificar se os objetivos e indicadores das quatro perspetivas estão alinhadas com a estratégia da empresa.	Método de investigação qualitativo, estudo de caso.	O BSC apresenta bastantes benefícios, alinhando a organização com a estratégia definida pela gerência, com os objetivos e principalmente com as metas;  Uma limitação encontrada foi o facto da empresa ser recente, existem poucos dados para criar limites comparativos, o que torna impossível fazer uma comparação anual. Por essa razão em todos indicadores são usados dados mensais.
Santos (2018)	Estudar se os indicadores usados se relacionam em torno dos objetivos estratégicos e a partir destes elaborar um projeto de implementação de um mapa estratégico.	Método de investigação qualitativo, estudo de caso.	Facilidade em alimentar indicadores já em uso, comparativamente com a alternativa de criação de novos indicadores e a necessária procura da informação para os manter atualizados;  Alertou-se a empresa estudada que estava a utilizar diversos indicadores que não estão em linha com a sua estratégia e, além disso, que estavam a utilizar alguns indicadores tecnicamente inseguros, ou seja, não oferecendo qualquer garantia de qualidade para monitorização.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados que acabamos de sistematizar (Tabela 3) confirmam, globalmente, as principais vantagens que normalmente são apontadas ao uso do BSC, ou seja, que independentemente da dimensão da empresa, a implementação desta metodologia é vantajosa e viável no setor têxtil. Em particular, o estudo desenvolvido por Marques (2020), no seio de uma grande empresa do setor têxtil, põe em evidência também que, para efeitos de se alcançar o sucesso do BSC, muito contribui o conhecimento, por parte dos colaboradores da empresa, da metodologia em que se faz assentar, uma vez que torna mais fácil todo o processo de implementação. Por sua vez, a falta de compromisso em levar os processos até ao fim, a cultura organizacional ou as dificuldades ao nível da comunicação, são alguns dos fatores que podem dificultar todo o processo. Também Gomes e Saraiva (2019) puderam verificar que a implementação aumentou os resultados financeiros, melhorou a comunicação, aumentou a produtividade, o volume de negócios e o nível de satisfação dos clientes, para além de terem confirmado também que o BSC se traduziu numa experiência de sucesso numa empresa do setor têxtil. Concomitantemente, Gomes (2019), concluiu que o desenvolvimento do BSC numa pequena empresa do setor têxtil se traduziu também em bastantes benefícios, alinhando a organização com a estratégia, mas alerta para a necessidade de ocorrer uma mudança cultural na empresa, que todos os seus colaboradores se sintam importantes e responsáveis pela implementação da estratégia.

## **2. Metodologia de Investigação**

Recordamos que esta investigação foi desenvolvida com o objetivo de conceber uma proposta de implementação do modelo BSC para a indústria têxtil. Para lhe dar resposta optou-se por seguir uma metodologia de natureza qualitativa e como método de investigação o estudo de caso. Segundo Sousa e Baptista (2011), este tipo de investigação centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Ao contrário dos estudos quantitativos, que visam recolher dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses, estas investigações são indutivas e descritivas, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.

Não obstante as limitações e/ou desvantagens que lhe possam ser apontadas, este tipo de investigação é profunda e rigorosa e capaz de produzir dados descritivos a partir de entrevistas, observação e análise documental (Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2010). Aliás, o processo de investigação é executado perguntando (entrevistas), experimentando (observação) e examinando (análise documental) (Wolcott, 1994).

É um tipo de investigação que se caracteriza por ser realizada num contexto real e natural, uma vez que é o próprio investigador que vai para o terreno, faz uma análise direta e recolhe dados de diversas fontes, como por exemplo, observação das pessoas dentro do seu contexto, análise de documentos e entrevistas (Creswell, 2009). Ao pretender estudar um caso, que é único, específico e tem a sua própria complexidade, o recurso ao estudo de caso apresenta-se adequado (Baptista & Sousa, 2011).

Recordamos, a propósito, que o estudo de caso permite observar o fenómeno no seu ambiente natural, tal como permite também a obtenção de informação junto de diversas fontes, bem como o estudo exaustivo da complexidade da realidade que se pretende estudar. Acresce, ainda, que o estudo de caso é particularmente apropriado para a análise de realidades organizacionais, nas quais se incluem a compreensão dos processos das organizações (Yin, 2010). Como as evidências na pesquisa de um estudo de caso devem ter múltiplas fontes, Yin (2014) sugere vários tipos de fontes, nomeadamente os documentos, os registos oficiais, entrevistas e a observação direta.

Do ponto de vista dos objetivos, este estudo é de natureza descritiva-exploratória, uma vez que procura estudar características de uma determinada entidade, desenvolvendo uma forma de avaliar o desempenho da mesma. As pesquisas descritivas são, conjuntamente com as exploratórias, aquelas que, habitualmente, os investigadores na área das sociais mais realizam, sendo, também, as mais solicitadas por organizações, tais como instituições educacionais e empresas (Gil, 2012).

Tal como sugere Yin (2014), optou-se por vários tipos de fontes para a recolha de dados, designadamente a documental, a realização de entrevistas e a observação direta. A recolha documental, definida por Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin (1994) como uma técnica frequentemente utilizada na investigação qualitativa, ainda que deva ser conjugada com outras técnicas de recolha de dados. Os documentos recolhidos foram de natureza contabilística e acerca da organização interna da empresa. Estes dados foram complementados com entrevistas semi-estruturadas e abertas, preparadas e aplicadas com base num guião que, para além de considerar a informação previamente recolhida (processo documental) levou em consideração, também, o perfil do entrevistado, o seu departamento e a possibilidade de exprimir livremente a sua opinião (Baptista & Sousa, 2011). Estas fontes de informação foram complementadas com um processo de observação não participante, onde o investigador não participa no decorrer das ações, ou seja, observa o fenómeno do “lado de fora” (Baptista & Sousa, 2011).

### **3. Proposta de Implementação do BSC numa Empresa do Setor Têxtil**

#### **3.1. Caracterização da Empresa**

A empresa em análise será, por questões de confidencialidade de dados, designada ao longo do trabalho por empresa ABC. Fundada em 1984, a empresa ABC é uma referência no âmbito do setor têxtil português, operando na confeção de vestuário, mais concretamente em alfaiataria para homem. Como segmento de mercado, aposta na alta qualidade e o destino prioritário é o mercado externo. A empresa detém uma vasta experiência e elevado *Know-How*, assumindo-se de forma ativa e consciente perante os desafios que se lhe deparam e criando condições para, no futuro, consolidar e reforçar o seu posicionamento.

A empresa ABC é composta por uma média de 500 colaboradores, distribuídos por 5 departamentos: departamento de produção, departamento comercial, departamento financeiro, departamento de qualidade ambiente e segurança e departamento de informática. Em termos de efetivos (número de trabalhadores), a empresa ABC é uma grande empresa. Contudo, para se obter a tipologia da empresa, pequena, média ou grande, ao número de efetivo deverá acrescer o volume de negócios e/ou o total de balanço. Este segundo critério, a observar cumulativamente, tem como limites mínimos 20.000 milhões de euros para o ativos e 40.000 milhões de euros para o volume de negócios, valores que a empresa não regista (ver Tabela 4), pelo que estamos em presença de uma média empresa (PME).

Inicialmente dedicada à confecção de calças de homem clássicas, após constantes investimentos em mecanismos e infraestruturas, assim como na formação qualificada dos seus colaboradores, depressa se adaptou às exigências do mercado, passando a oferecer um maior leque de produtos. A experiência e idoneidade dos gestores são sustentadas por uma dinâmica equipa comercial, que, através de um *follow-up* completo, disponibiliza informações em tempo real de cada passo das coleções/produções, privilegiando a orientação para o cliente.

Com o objetivo de completar a sua caracterização e, neste particular, ajudar a clarificar a estratégia, a definição dos objetivos estratégicos e a seleção dos indicadores e metas, desenvolvemos uma análise económico-financeira. Por outro lado, considerando que as empresas visam a criação de valor para os seus acionistas e que este valor se faz depender, globalmente, do crescimento dos rendimentos e da produtividade (Kaplan & Norton, 2001b), no âmbito da definição e/ou da clarificação da estratégia empresarial, a análise económico-financeira não pode ser esquecida.

### 3.2. Principais Conclusões da Análise Económico-Financeira

Tal como já tivemos oportunidade de destacar, ainda que implicitamente, os indicadores financeiros transmitem uma visão do passado, pelo que são procurados pelos sócios/acionistas para avaliar o desempenho financeiro da empresa (Russo, 2009). Por outro lado, no seio de uma qualquer organização empresarial, a rentabilidade dos capitais investidos é o seu objetivo máximo, razão pela qual a perspetiva financeira surge no topo do BSC, precisamente por ter, como propósito central, traduzir os resultados do comportamento e da performance integrada das restantes perspetivas por meio das relações de causa-efeito (Pinto, 2009).

Para o efeito, iniciámos a análise com a interpretação dos principais indicadores patrimoniais e de volume de negócios para um conjunto de cinco anos, de 2016 a 2020, inclusive, o horizonte temporal suficiente para se poder identificar uma tendência. Os resultados obtidos constam da Tabela 4 que a seguir apresentamos.

Tabela 4. Principais valores patrimoniais e volume de negócios

Rúbrica	2016	2017	2018	2019	2020
Volume de Negócios	15 102 344,56 €	14 726 576,91 €	13 255 510,75 €	13 877 119,12 €	9 432 794,34 €
Total do Ativo	15 648 784,86 €	15 955 616,21 €	15 274 364,30 €	15 884 445,72 €	15 258 663,50 €
Total do Capital Próprio	5 603 280,32 €	6 297 706,96 €	6 537 799,11 €	6 800 267,39 €	6 579 716,73 €
Total do Passivo	10 045 504,54 €	9 657 909,25 €	8 736 565,19 €	9 084 178,33 €	8 678 946,77 €

Fonte: Elaboração própria.

Em termos de património bruto (total do ativo) as variações apresentam-se pouco representativas, pelo que se conclui que a empresa ABC mantém uma política de manutenção da capacidade instalada com recurso ao financiamento por capitais próprios e alheios, ainda com uma tendência que aponta para um peso crescente dos capitais próprios, tendência que contribui positivamente para o equilíbrio financeiro de médio e longo prazo. Ou seja, observa-se um crescimento dos capitais próprios com impacto na diminuição do nível de endividamento.

Para se poder dar um outro alcance a estes resultados, procedemos a uma análise de rácios, com base numa seleção de indicadores, que também procurámos comparar com a média do setor. Para efeitos de comparação com o setor onde a empresa ABC está inserida, considerámos o código de atividade (CAE) 14131, que respeita às “atividades de confeção de outro vestuário exterior em série”. Esta informação foi recolhida na central de balanço do Banco de Portugal (2021), no seu sítio na internet, ainda que não para todo o período em análise por não se encontrarem disponíveis. Os resultados obtidos apresentam-se na Tabela 5 que se segue.

Tabela 5. Análise dos rácios

Rátios	Empresa					Setor		
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2019	
Rentabilidade das Vendas	4,97%	5,23%	1,96%	1,97%	-5,58%	nd	nd	
Rátios de Rentabilidade	Rentabilidade do Ativo	6,84%	6,69%	2,97%	2,79%	-2,31%	9,00%	9,00%
	Rentabilidade dos CP	13,49%	12,24%	3,99%	4,02%	-7,59%	11,90%	9,50%
Rátios Financeiros	Autonomia Financeira	35,81%	39,47%	42,80%	42,81%	43,12%	35,60%	44,60%
Rátios de Liquidez	Liquidez Geral	138,94%	124,89%	111,42%	108,51%	110,14%	136,10%	157,30%
Rátios de Atividade	PMR	49	50	52	59	89	66	62
	PMP	292	222	283	242	179	66	58

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que (Tabela 5), em termos de equilíbrio financeiro é muito favorável no médio e longo prazo, com os níveis de autonomia financeira sempre acima do recomendado e com uma tendência crescente e também muito próximo dos valores médios do setor. Este sinal positivo confirma as conclusões então retiradas relativamente aos principais indicadores patrimoniais (Tabela 4). No curto prazo, e ainda que os indicadores de liquidez se situem abaixo do setor em 2019, são francamente positivos para todo o período em análise.

No que respeita aos indicadores de rentabilidade (vendas, ativo e capitais próprios), ainda que positivos, registam uma tendência decrescente até 2019 e sempre abaixo da média do setor, registando valores

negativos em 2020, o que a empresa atribui à crise pandémica provocada pelo SARS-COV2. Não obstante à crise pandémica, os resultados mostram que a empresa diminuiu a sua capacidade geradora de rentabilidade operacional das suas aplicações, comparando com as empresas do setor durante para o período em análise, um sinal de que algo já não vinha correndo como previsto e que deverá merecer a sua atenção.

Por fim, e no que respeita à rentabilidade dos capitais próprios, para além da tendência de decréscimo já anotada, destacamos também que, em termos comparativos, para o ano de 2016 a rentabilidade da empresa é maior que a rentabilidade do setor, mas, em contrapartida, no ano de 2019, está abaixo do indicador representativo do setor, o que reflete que a empresa está a diminuir a sua capacidade de remuneração dos capitais próprios face às empresas do setor de atividade. Mais um sinal de que a empresa deve rever a sua política de financiamento para se aproximar dos valores médios das empresas que operam do setor.

Os rácios de atividade ou gestão estudados, foram os prazos médios de recebimento (PMR) e prazos médios de pagamento (PMP) e os resultados mostram que a empresa está a receber cada vez mais tarde dos seus clientes, com quem foi negociado um prazo médio de 30 dias. Este indicador, ainda que não muito afastado da média do setor, degradou-se de forma muito significativa em 2020, o que evidencia ineficiência na política de cobranças que, ainda que muito por culpa da crise pandémica, a empresa necessita resolver com urgência para não comprometer ainda mais os seus PMP, de si muito elevados (deveriam situar-se próximo dos 60 dias) e muito afastados da média do setor, o que deixa clara a dificuldade que a empresa ABC está a ter para honrar os seus compromissos. Esta situação vai deteriorando a sua capacidade negocial e, com isso, as suas margens de comercialização que, no limite, se refletem na rentabilidade em geral.

### **3.3. Etapas Subjacentes à Construção do BSC**

#### **3.3.1. Missão, Visão e Valores**

A primeira etapa para a elaboração do BSC respeita à recolha de material e de todo o tipo de informação que ajude a conhecer o melhor possível a organização uma vez que, de acordo com Pinto (2009), é necessário conhecer a missão, visão e valores que norteiam a atividade da empresa, pois estes conceitos suportam toda a estrutura subsequente do BSC. É também importante analisar o seu ambiente interno e externo, tendo em vista a elaboração da análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT), Porter e *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal* (PESTEL), que nos permitem conhecer a posição da empresa perante o meio envolvente.

A missão, visão e valores são elementos que já estão previamente definidos pela organização. Através das várias entrevistas realizadas e também através da consulta e análise de documentos internos, apuramos que a empresa ABC tem como missão: “Conceber, produzir e comercializar produtos que

satisfaçam as exigências dos clientes e garantam o seu sucesso e o crescimento sustentável da organização”.

A visão consiste em: “Obter reconhecimento por parte dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores como uma organização de referência em inovação, estilo e qualidade, que se apresenta como a melhor solução na indústria da confecção”.

Relativamente aos valores, que marcam a cultura da organização, a empresa rege a sua conduta com: “Focalização no cliente; Valorização dos colaboradores; Inovação e criatividade; Bom senso e simplicidade dos processos; Trabalho em equipa; e Responsabilidade social e ambiental”.

Ainda relativamente à missão e visão da empresa, o gestor acrescenta: “A empresa visa ser uma referência mundial no vestuário por medida de homem. Com este intuito, a empresa investe na formação continua dos seus colaboradores, em equipamentos tecnologicamente avançados, que lhe permitam produzir de forma eficiente, sem descorar a componente técnica, os índices qualitativos, e as questões de sustentabilidade”.

### **3.3.2. Análise do Ambiente Interno e Externo**

No âmbito do processo de elaboração de uma proposta de BSC impõe-se obter um adequado conhecimento do ambiente interno e externo da organização. Uma das ferramentas a que normalmente se recorre para concretizar esse conhecimento é a análise SWOT, que tem como objetivo identificar quais os pontos fortes e fracos da empresa para dessa forma avaliar quais as ameaças e oportunidades do seu ambiente externo. Consiste essencialmente em identificar internamente quais os aspetos em que a empresa é melhor ou pior, comparativamente com os seus concorrentes (Gurel & Tat, 2017). Através da análise dos documentos e das reuniões realizadas com a administração foi possível realizar a análise SWOT representada na Tabela 6. A empresa deve trabalhar os seguintes pontos para que possa alcançar os seus objetivos e manter-se competitiva no mercado.

Tabela 6. Análise SWOT

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Estrutura consolidada; Credibilidade e proximidade com clientes; Capacidade de gestão; Conhecimento do mercado; Flexibilidade e resposta produtiva rápida; Comunicação eficiente; Formação contínua dos colaboradores; Elevado <i>know-how</i> e experiência no setor; Preocupação ambiental; Inovação ao nível de equipamentos e processos; Boas relações comerciais com os fornecedores; Recursos humanos qualificados.	Ausência de um departamento de Marketing; Reduzida satisfação dos colaboradores; Baixa motivação e incentivos; Dificuldade em cumprir prazos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Aumento da procura; Redução do período que medeia o design ao consumidor final; Crescente interesse dos clientes por produtos fabricados em Portugal; Dimensão dos mercados.	Desindustrialização da Europa; Novos <i>clusters</i> emergentes; Concorrência dos produtos com origem em mercados desregulamentados; Inexistência de protecionismo à indústria europeia; Aumento dos custos dos fatores produtivos.

Fonte: Elaboração própria.

Considerando que a competição atual entre empresas, para que consigam obter retorno dos seus investimentos, não é só influenciada pelos concorrentes diretos, para além dos seus rivais, as empresas precisam ter atenção com os seus clientes e fornecedores, mas também com potenciais entradas no mercado, de outras empresas e de produtos substitutos. A intensidade da rivalidade que resulta destas cinco forças representa a estrutura e competitividade vigente na indústria (Porter, 2008). A aplicação deste modelo à empresa ABC permitiu chegar às seguintes conclusões:

1. Que a rivalidade entre concorrentes afeta a atratividade da indústria, na medida que quanto maior for a rivalidade entre empresas, menor é o potencial para extrair lucro da indústria. Esta rivalidade reflete-se maioritariamente em descontos de preço, na introdução de novos produtos, em campanhas de publicidade e na melhoria do produto oferecido em relação ao concorrente. Pode-se afirmar que uma rivalidade é forte se: o número de concorrentes for elevado, se o crescimento da indústria é lento e se as barreiras à saída são altas. A empresa ABC desenvolve a sua atividade numa região onde existe uma grande concentração de indústrias do mesmo setor, o que se traduz numa forte rivalidade no preço dos produtos, que é de alguma forma compensada com a diferenciação oferecida ao nível do produto e com a diversificação de clientes, tornando esta força de atratividade média/alta;
2. Que, em termos de capacidade negocial, os clientes podem obter mais valor forçando os preços a baixar, exigindo qualidade e transferindo a rivalidade para os fornecedores do setor. Assim,

os clientes possuem um forte poder de negociação no setor se existirem poucos clientes a comprar produtos na indústria, se existirem compradores de grandes volumes, se existirem produtos equivalentes noutros fornecedores e se os custos de mudança de fornecedor forem reduzidos. No caso em estudo, a empresa mantém uma forte relação de parceria com os clientes e estes apresentam um grau de exigência elevado, o que permite concluir que a atratividade desta força é média;

3. Que o poder de negociação dos fornecedores tem influência na lucratividade de uma indústria, pois caso estes sejam fortes podem capturar mais valor, aumentando os preços e limitando a qualidade dos produtos. A empresa ABC requer um elevado volume de compras, existindo a capacidade de negociar o preço. Têm também as condições de pagamento e fornecimento muito bem definida, o que se reflete num nível médio de atratividade;
4. A entrada de novos concorrentes pode pressionar os preços de mercado, os custos e a taxa de investimento necessário para competir se os novos concorrentes conseguirem oferecer novas capacidades aos consumidores. Neste caso em concreto pode concluir-se que a entrada de novas empresas no mercado é bastante complexa, pois exige um grande investimento financeiro devido ao elevado custo dos equipamentos, o que permite classificar esta força como de atratividade média; e
5. A ameaça de produtos substitutos limita a lucratividade de uma indústria, uma vez que se estabelece um teto no preço que se pode praticar para cada produto. A ameaça de um produto substituto é alta, caso o produto substituto ofereça um melhor benefício em termos de qualidade-preço e se os custos de mudança de produto forem baixos. Neste caso em concreto, os produtos que exigem maior atenção são aqueles que estão potencialmente sujeitos a uma melhoria da sua relação qualidade/preço. Com isto, esta força classifica-se de atratividade média/baixa.

Complementarmente às análises desenvolvidas (SWOT e Porter), aparece a análise PESTEL, enquanto ferramenta de análise baseada em fatores macro ambientais que parte do pressuposto que o sucesso de uma organização não pode ser devidamente compreendido e estudado sem antes se recolher, analisar e perceber toda a informação existente relacionada com o setor onde atua e com o ambiente de negócio externo existente (Nunes & Peng, 2007). Neste âmbito, a Tabela 7 procura sistematizar os fatores externos que influenciam a empresa no contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal.

Tabela 7. Análise PESTEL

<b>Políticos</b>	<b>Económicos</b>	<b>Sociais</b>
Vantagens no mercado internacional, beneficiando do facto de Portugal estar inserido na EU; Estabilidade política; Carga fiscal do país elevada, tal como a burocrática; As políticas de regulamentação do setor podem vir a ser alteradas como consequência das ameaças climáticas.	Expectativas de uma previsível crise económica, consequência da pandemia atual; Incentivos do Governo para investimento.	Atitudes dos consumidores e novos padrões de consumo como consequência de uma maior consciencialização dos problemas ambientais; Responsabilidade social com a manutenção dos postos de trabalho.
<b>Tecnológicos</b>	<b>Ambientais</b>	<b>Legais</b>
O foco do setor e da empresa está na eficiência operacional; Incentivos do Governo para reforçar o investimento em tecnologias; Qualquer inovação tecnológica terá impacto positivo na empresa, quer pela via da produção quer da divulgação.	Incentivos do Governo para investimento em tecnologias mais sustentáveis e amigas do ambiente.	Cumprir as normas europeias relativamente aos direitos e proteção dos consumidores; Cumprir as normas referentes a trabalhadores; Cumprir as normas de higiene e segurança no trabalho; Políticas de apoio à formação profissional.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3.3. Estratégia, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas

O processo de construção do BSC culmina com a elaboração do Mapa Estratégico (ME) que, como a sua designação sugere, descreve a estratégia empresarial através de objetivos estratégicos relacionados entre si e distribuídos pelas quatro perspetivas.

A estratégia da empresa, que deve ser claramente descrita no ME, define um posicionamento único, ou seja, como é que a empresa se deverá posicionar para atingir uma determinada situação no futuro e que, por princípio, passa por alcançar uma determinada vantagem competitiva.

Assim, a estratégia deve ser encarada como o principal item da agenda para a empresa ABC e, neste âmbito, a implementação do BSC permite à gestão de topo descrevê-la – a partir dos objetivos estratégicos – e comunicá-la a todos os elementos da organização. Neste sentido, todos os esforços devem ser colocados em prol da estratégia que, por assumir esta posição principal, surge no centro do BSC.

Por sua vez, e tal como já tivemos oportunidade de realçar, Kaplan e Norton (1996c) citados por Russo (2009), defendem que a estratégia adotada está relacionada com a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra. Neste sentido, tomando para base a análise desenvolvida, a empresa ABC

está numa fase de maturidade, descrita como um momento do ciclo em que as empresas procuram gerir os seus ativos e recursos com o objetivo de, dentro do possível, aumentarem a sua capacidade produtiva com recurso a investimentos que se traduzam em melhoria de processos e de capacidade de produção. Nesta fase, os principais indicadores financeiros são a rentabilidade do capital investido, o aumento da margem bruta, a rentabilidade dos capitais próprios, o retorno do capital investido e o aumento do valor económico agregado.

Ou seja, da análise de diagnóstico, realizada na etapa anterior, permitimo-nos concluir que, não obstante a estratégia não estar claramente definida e divulgada, é possível perceber que a empresa se tem procurado diferenciar no mercado pela qualidade do seu produto e dos seus colaboradores e que esta diferenciação passa, necessariamente, por apostar na qualidade do produto e em investir na formação e qualificação dos colaboradores. Que a rapidez de entrega, a par da relação qualidade-preço é um dos pontos mais valorizados pelos seus clientes. Neste âmbito, uma vantagem competitiva pode estar inerente à sua experiência acumulada e na sua capacidade para melhorar a satisfação dos seus clientes sem comprometer a sua sustentabilidade, pelo que nos parece claro que a estratégia da empresa ABC é de eficiência operacional, de produtividade, por oposição a uma estratégia de crescimento (Russo, 2009).

Definida a estratégia, aspeto central do BSC, impõe-se identificar os fatores críticos de sucesso, enquanto elementos determinantes da realização dos objetivos estratégicos. Para o efeito, é indispensável perceber o que fazer bem em cada uma das perspetivas para se atingir o alvo.

As entrevistas realizadas, aos diferentes departamentos da empresa, a par da informação recolhida, permitiram a identificação dos fatores críticos de sucesso para cada uma das perspetivas do BSC. Para que se possa sempre melhorar os resultados e criar condições para prosseguir a estratégia, a perspetiva financeira é fundamental o crescimento das vendas, a estabilidade financeira, a capacidade de investimento e os custos adequados. Em conformidade, na perspetiva dos clientes os fatores críticos de sucesso passam pela satisfação, procurando, com base numa relação próxima e diferenciada, fidelizar. Para o efeito, ao nível dos processos internos os fatores críticos de sucesso passam por ajustar o planeamento, a produtividade, a capacidade de resposta e a eficácia operacional. Gerar melhores resultados, combater desperdícios e evitar produtos com defeito e atrasos, passam a ser as palavras de ordem, para o que precisa de uma maior qualificação dos recursos humanos e da necessária flexibilidade e capacidade de trabalho, que conjugadas com preocupações sociais e ambientais constituem os fatores críticos de sucesso fundamentais para a perspetiva de aprendizagem e crescimento e para a empresa ABC atingir os seus objetivos. Estão assim identificados os fatores críticos de sucesso para cada perspetiva, conforme Tabela 8 que a seguir se apresenta.

Tabela 8. Fatores críticos de sucesso

<b>Perspetivas</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>
Financeira	Crescimento das vendas
	Estabilidade financeira
	Capacidade de investimento
	Custos adequados
Clientes	Qualidade e inovação do produto
	Imagem e reputação
	Relação de confiança com o cliente
Processos Internos	Ajustar o planeamento
	Produtividade
	Capacidade de resposta
	Eficácia operacional
Aprendizagem e Crescimento	Qualificação dos recursos humanos
	Flexibilidade e capacidade de trabalho
	Preocupações sociais e ambientais

Fonte: Elaboração própria.

Uma vez identificados os fatores críticos de sucesso (Tabela 8) foram definidos, igualmente por perspetiva, os objetivos estratégicos e respetivos indicadores. A melhor forma de definir objetivos estratégicos é analisar cada uma das perspetivas do BSC e questionar o que seria suposto atingir. As entrevistas ajudaram na elaboração destes objetivos.

Neste sentido, e tendo em conta Pinto (2009), que considera que a perspetiva financeira se encontra relacionada com os interesses dos sócios/acionistas, cujas preocupações são de natureza financeira, nomeadamente numa expectativa de elevada rentabilidade e garantia de crescimento de negócio, o objetivo aqui é procurar responder à questão: “Como deveríamos aparecer perante os nossos acionistas para ter sucesso financeiro?” (Kaplan & Norton, 1996c).

Desta forma, procurámos traçar objetivos que permitam à empresa ABC atingir uma boa performance financeira, sustentando, naturalmente, a estratégia da empresa. Assim, com base nos resultados que retirámos da análise de rácios (Tabela 5), os objetivos definidos nesta perspetiva terão que passar, forçosamente, por um:

- F1- Aumento do volume de negócios;
- F2- Aumento da rentabilidade;
- F3- Aumento do valor da empresa;
- F4- Reduzir custos.

Por sua vez, e segundo Kaplan e Norton (1996c), a perspetiva dos clientes procura responder à questão: “Para atingir a nossa visão, como deveríamos aparecer perante os nossos clientes?”. De forma a assegurar uma carteira de clientes capaz de gerar valor, a empresa deve preocupar-se com o aumento

da satisfação, fidelização, retenção e aquisição de clientes, assim entende-se que também nesta perspectiva existe uma preocupação em alcançar os objetivos financeiros e melhorar o desempenho financeiro da organização (Kaplan & Norton, 2004b). Segundo isto, e com base na análise desenvolvida ao ambiente interno e externo (Tabelas 6 e 7), os objetivos estratégicos para a perspectiva de clientes são:

C1- Aumento da satisfação dos clientes;

C2- Conquista de novos clientes;

C3- Fidelização de clientes existentes.

Considerando que a perspectiva dos processos internos procura responder à questão: “Para satisfazer os nossos clientes, em que processos deveríamos ser excelentes?” (Kaplan & Norton, 1996c). Neste âmbito é importante determinar quais os processos essenciais onde se pode reduzir custos sem comprometer o nível de produção e assegurar que esta é eficaz e eficiente. A análise de rácios (Tabela 5) aponta claramente para a necessidade de a empresa registar ganhos de eficiência a diferentes níveis, incluindo o plano operacional e de processos internos, pelo que os objetivos estratégicos desta perspectiva são:

P1- Melhorar a eficiência e eficácia;

P3- Melhorar a qualidade dos produtos;

P4- Cumprimento de prazos.

Considerando que a perspectiva de aprendizagem e crescimento dá primazia a elementos intangíveis como os colaboradores, o *know-how* ou os sistemas de informação, a questão que aqui se procura responder é: “Para atingir a nossa visão, como deveríamos sustentar a capacidade de mudar e melhorar?” (Kaplan & Norton, 1996c). Neste âmbito, é importante identificar possíveis mudanças e melhorias que a empresa necessita e que possam ser um entrave ao seu crescimento, pelo que se definiu objetivos estratégicos que, tendo uma dimensão transversal a toda a organização, se focam na necessidade de:

A1- Investir na formação dos colaboradores;

A2- Aumentar a satisfação dos colaboradores;

A3- Atrair e reter trabalhadores talentosos.

Na Tabela 9 encontram-se enunciados os objetivos estratégicos definidos e os respetivos indicadores selecionados para cada objetivo/perspetiva.

Tabela 9. Indicadores de desempenho

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores
Financeira	F1- Aumento do volume de negócios	Índice de volume de vendas
	F2- Aumento da rentabilidade	Rendabilidade líquida das vendas
	F3- Aumento do valor da empresa	Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)
	F4- Reduzir custos	Taxa de redução de custos
Clientes	C1- Aumento da satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes
	C2- Conquista de novos clientes	Percentagem de vendas a novos clientes
	C3- Fidelização de clientes existentes	Número de clientes existentes
Processos Internos	P1- Melhorar a eficiência e eficácia	Taxa de produtividade dos equipamentos
	P2- Melhorar a qualidade dos produtos	Produtos com defeito
	P3- Cumprimento de prazos	Número de encomendas com atraso de entrega
Aprendizagem e Crescimento	A1- Investir na formação dos colaboradores	Número de horas de formação por colaborador
	A2- Aumentar a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores
	A3- Atrair e reter trabalhadores talentosos	Índice de avaliação de desempenho dos trabalhadores

Fonte: Elaboração própria.

Para se fazer o acompanhamento e monitorização, com base nos indicadores definidos para cada perspetiva, é necessário que se estabeleça uma meta realista e alcançável. No decorrer das entrevistas e, fundamentalmente, com o apoio do gestor da empresa, definiram-se metas consideradas realizáveis para que a empresa consiga atingir os objetivos propostos, ainda que sem ignorar que possa haver necessidade de as ajustadas ao longo do tempo, conforme o desempenho que venha a ser registado por cada indicador. A perspetiva financeira estabelece, essencialmente, objetivos assentes no aumento da rendabilidade e do volume de negócios, pelo que se definiu um aumento no volume das vendas e da rendibilidade líquida das vendas. Para a prossecução destes objetivos a empresa vai procurar uma redução de custos com recurso às (re)negociações com diferentes entidades, nomeadamente fornecedores e credores. Pretende-se também um aumento do valor da empresa, para o que se propõe como meta um aumento do ROE. Na perspetiva dos clientes um dos objetivos é aumentar o número de clientes, mas, fundamentalmente, a sua fidelização, pelo que a aposta vai para a satisfação dos clientes, para o que se traçou uma meta ambiciosa, mas que ao mesmo tempo se considera atingível, que é atingir um nível de satisfação de 100%. Melhorar a eficiência e eficácia apresenta-se como essencial para a satisfação dos clientes, pelo que para os processos internos a empresa propõe níveis de utilização dos equipamentos de, pelo menos 80%, associado a valores de zero, ou muito próximo, para os produtos com defeito e entrega de encomendas com atraso. Par que tudo isto se concretize, a empresa necessita de colaboradores satisfeitos e motivados, para o que se fixou, ao nível da aprendizagem e crescimento, um aumento de 25% no número de horas de formação de colaboradores e atingir 100% no que respeita ao seu nível de satisfação e capacidade de retenção.

A Tabela 10, que se segue, procura oferecer, em função da estratégia, uma sistematização dos objetivos, indicadores e metas a alcançar.

Tabela 10. Identificação das metas para cada indicador

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
F1- Aumento do volume de negócios	Índice de volume de vendas	Aumentar 6%
F2- Aumento da rentabilidade	Rendibilidade líquida das vendas	Aumentar 10%
F3- Aumento do valor da empresa	Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)	Aumentar 8%
F4- Reduzir custos	Taxa de redução de custos	Reduzir 5%
C1- Aumento da satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	Atingir 100%
C2- Conquista de novos clientes	Percentagem de vendas a novos clientes	Aumentar 4%
C3- Fidelização de clientes existentes	Número de clientes existentes	Atingir 100%
P1- Melhorar a eficiência e eficácia	Taxa de produtividade dos equipamentos	Atingir 80%
P2- Melhorar a qualidade dos produtos	Produtos com defeito	Atingir 0
P3- Cumprimento de prazos	Número de encomendas com atraso de entrega	Atingir 0
A1- Investir na formação dos colaboradores	Número de horas de formação por colaborador	Aumentar 25%
A2- Aumentar a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Atingir 100%
A3- Atrair e reter trabalhadores talentosos	Índice de avaliação de desempenho dos trabalhadores	Atingir 100%

Fonte: Elaboração própria.

Uma vez definidos os indicadores e as metas que a empresa se propõe atingir importa clarificar quais as iniciativas e ações a desenvolver, que sejam suficientemente capazes de influenciar o rumo da empresa e lhes permitam alcançar os objetivos estratégicos definidos. Neste sentido, tomando por base a estratégia foram selecionadas o conjunto de iniciativas que se acredita poderem vir a ter impacto relevante, consoante a perspetiva, e que se apresentam na Tabela 11, que se segue.

Tabela 11. Identificação das iniciativas

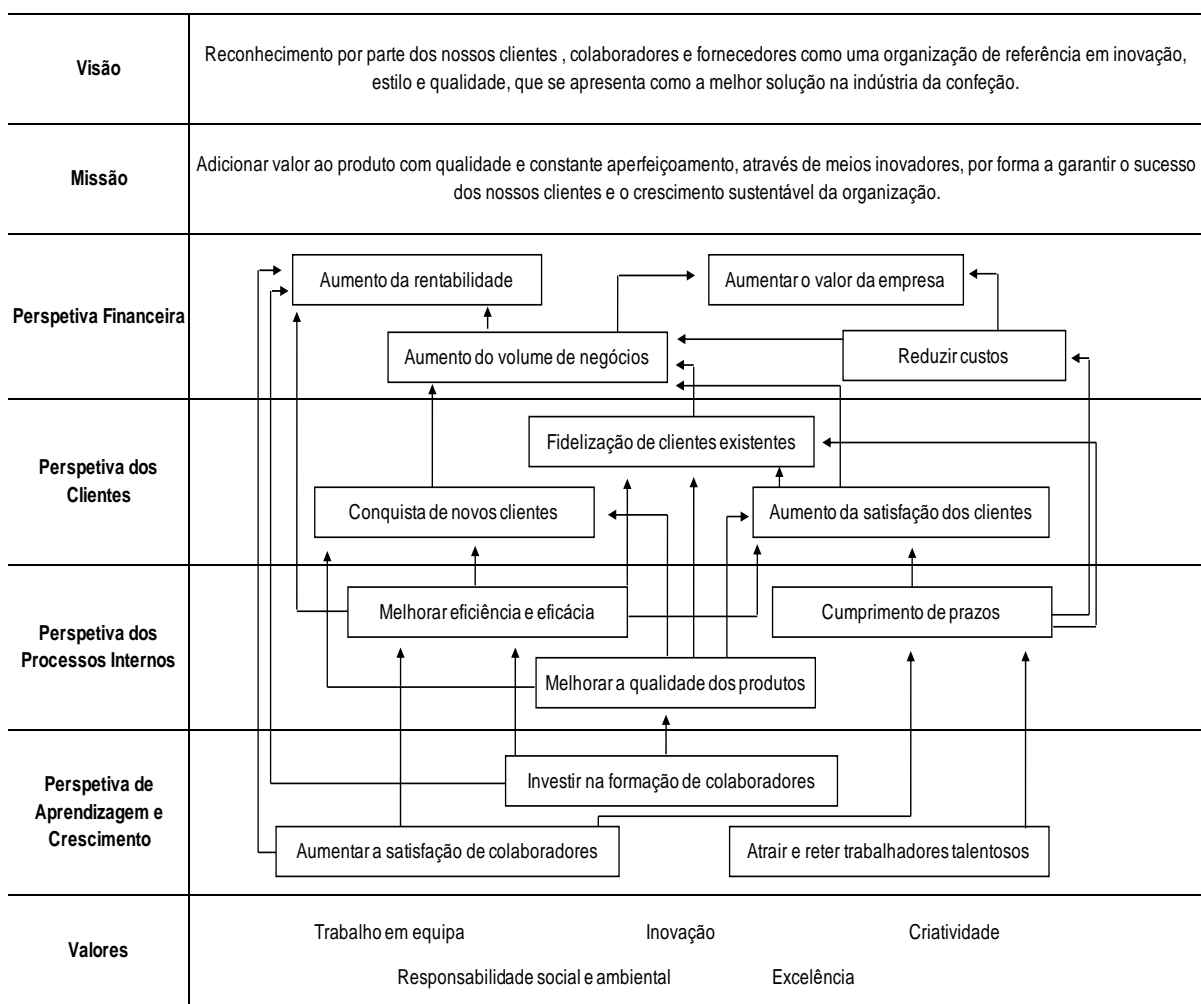
<b>Perspetivas</b>	<b>Iniciativas</b>
Financeira	Identificar novas oportunidades de negócio
	Aumentar receitas com a penetração em novos mercados
	Aumentar a taxa de investimento
	Alienar equipamentos obsoletos e substituir por novos mais produtivos
	Reduzir custos financeiros
	Estabelecer relações com fornecedores
	Reduzir prazos médios de recibimentos
	Renegociar condições de pagamento a fornecedores
Clientes	Angariação de novos clientes
	Prolongar a relação com o cliente
	Criação de um procedimento para aumentar o nível de resposta dos pedidos
	Criação de uma política de fidelização de clientes
	Melhorar procedimentos internos
	Aumentar visitas a clientes
	Incentivar visitas dos clientes às instalações
Processos Internos	Intensificar os sistemas de controlo de qualidade
	Aumentar a eficiência de produção
	Inovação de produtos
	Melhorar a qualidade dos serviços
	Reduzir produtos com defeito
	Rentabilizar o tempo de trabalho
Aprendizagem e Crescimento	Promover o trabalho de equipa
	Desenvolver um sistema de avaliação de sugestões dos colaboradores
	Desenvolver planos de formação para todos os trabalhadores
	Eliminar fatores de desmotivação
	Criar incentivos para a retenção de trabalhadores

Fonte: Elaboração própria.

### 3.4. Mapa Estratégico

Para a construção do mapa estratégico tivemos em consideração as sugestões de Kaplan e Norton (2000), iniciando pela perspetiva de aprendizagem e crescimento até chegar à perspetiva financeira, seguindo as relações causa-efeito entre as perspetivas escolhidas. Na verdade, a perspetiva de aprendizagem e crescimento é o alicerce da empresa e está diretamente relacionada com a perspetiva dos processos internos. Define os objetivos que servem de suporte e possibilitam a evolução das competências favoráveis ao desenvolvimento da organização (Kaplan & Norton, 1996a). Por sua vez, a

perspetiva dos processos internos é utilizada para criar valor ao cliente (Kaplan & Norton, 1996c), logo em sintonia com a perspetiva do cliente, principal componente para um melhor desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 2004b), refletindo-se, desta forma, na perspetiva financeira. O mapa estratégico elaborado, apresenta-se na Figura 4, que se segue.



**Figura 4. Mapa estratégico**

Fonte: Elaboração própria.

Da sua observação (Figura 4) constata-se que o mapa estratégico elaborado se apresenta simples, direto e eficaz, ao facilitar a tradução da estratégia (Caldeira, 2010). Com objetivos estratégicos que, acredita-se, se mostram ajustados às necessidades, refletindo a forma como a administração irá procurar executar, analisar e avaliar o desempenho da atividade da empresa ABC.

Deste modo, consideramos ter respondido à primeira pergunta de investigação: Qual a importância da implementação do BSC numa empresa do setor têxtil? Considerando que a empresa ABC se foca, essencialmente, na perspetiva financeira, a implementação do BSC, que agora se propõe, trará inúmeros benefícios para a empresa, contribuindo para a melhoria da sua *performance*.

Concomitantemente, e no que respeita à segunda questão: Quais os benefícios que a aplicação do BSC pode trazer à empresa? Considera-se que a aplicação do BSC na empresa ABC, certamente que irá provocar algumas inquietações por parte de alguns colaboradores, assim como, alguma resistência às novas metodologias de trabalho. No entanto, esta é uma ferramenta que contribuirá para o desenvolvimento estratégico da organização e que, acreditamos, vai trazer inúmeros benefícios para todos os níveis da organização, essencialmente no que respeita ao processo de comunicação interna e, neste âmbito, de clareza dos objetivos e da estratégia para o reforço do espírito de equipa e numa maior motivação interna.

Assim, e em jeito de síntese, os resultados desta investigação vão de encontro à literatura (Marques, 2020; Gomes, 2019)

## Conclusões, Limitações e Linhas de Investigação Futuras

A presente dissertação foi desenvolvida com o objetivo principal de desenvolver uma proposta de BSC para implementar, como ferramenta de apoio à gestão estratégica, numa empresa do setor têxtil. O trabalho realizado permitiu extrair as seguintes conclusões:

1. De entre as ferramentas disponíveis na literatura para a medição e avaliação de desempenho, destaca-se o BSC. De entre outras, permite ver o que a empresa era, o que é, e planear o que deseja ser, uma vez que possibilita obter conhecimento de factos passados, da situação presente e das influências que tais factos iram ter no futuro;
2. Ao nível da sua implementação, é não só fundamental que as quatro perspetivas se apresentem alinhadas e relacionadas entre si como também, e fundamentalmente, que todos os colaboradores possam participar, ficando dessa forma mais comprometidos com a ferramenta e com o seu sucesso;
3. Da mesma forma, é também de máxima importância comunicar as metas e objetivos a toda a empresa, de forma a que os colaboradores saibam quais os objetivos críticos que devem alcançar para que a estratégia seja bem-sucedida. Neste âmbito, conclui-se, também, que é importante estabelecer metas para cada objetivo, para que haja uma maior motivação por parte dos colaboradores;
4. O mapa estratégico, se realmente utilizado, é uma mais-valia tornando-se num instrumento de divulgação da estratégia, na medida em que sintetiza os objetivos traçados num documento de fácil interpretação. O objetivo é que todos os colaboradores possam rapidamente identificar e cumprir as metas estabelecidas;
5. No contexto da empresa ABC foi possível concluir que:
  - a. até o momento, apenas avalia ativos tangíveis, que refletem simplesmente a *performance* da empresa no passado e sem qualquer capacidade para refletir o valor criado pelos ativos intangíveis, pelo que a informação de suporte ao processo de tomada de decisão é limitada e, conseqüentemente, as decisões são pouco apoiadas;
  - b. há um significativo desconhecimento da ferramenta em análise e das suas potencialidades, o que pode representar uma limitação para a sua implementação;
  - c. no entanto, à medida que o processo de construção do BSC foi avançando, fomos também ganhando perceção de que os colaboradores começavam a querer compreendê-la e a reconhecer vantagens ao seu uso;
  - d. não era do conhecimento dos colaboradores, de uma forma transversal, a missão, visão e estratégia da empresa e que, esta última, não se encontrava ainda completamente clarificada. Neste particular, sabe-se que quando a estratégia não é bem definida e

delineada, o BSC da organização tende em não alcançar os resultados desejados (Santos, 2008), pelo que este aspeto pode representar mais uma dificuldade de implementação; e

- e. independentemente do nível de conhecimento sobre o BSC, globalmente, a empresa ABC demonstrou preocupação significativa com conceitos como a qualidade, a competência, o valor, a satisfação dos clientes, a eficiência na utilização dos recursos ou o desenvolvimento organizacional, o que, por sua vez, pode facilitar a implementação de ferramentas de avaliação do desempenho e de gestão estratégica, como é o caso do BSC.

Estas conclusões, ainda que modestas, contribuem para a literatura. Devem, porém, ser interpretadas no âmbito de um conjunto de limitações que marcaram o desenvolvimento do trabalho. Por um lado, as que decorrem da própria metodologia e método de investigação e, por outro, o facto de estarmos em presença de uma proposta que não foi implementada, pelo que não foi testada. Não há, por isso, qualquer *feedback*, nem ao nível das potenciais dificuldades associadas à sua implementação nem das eventuais vantagens daí resultantes. Por ser uma proposta e, fundamentalmente, desenvolvida num contexto difícil, pelo desconhecimento que encontrámos na empresa, consubstancia apenas um ensaio teórico que precisa ser implementado, analisado e discutido. Esta limitação pode ser encarada como pista para o desenvolvimento de trabalhos futuros, ou seja, pode servir de base para a elaboração de outras propostas para outras empresas do mesmo setor e/ou, para ser objeto de implementação da metodologia do BSC na empresa ABC, experimentando as dificuldades de implementação e as potenciais vantagens decorrentes do seu uso. Digamos que um estudo comparativo entre o antes e o depois na empresa ABC.

## Referências Bibliográficas

- Aguiar, A., Frezatti, F., & Guerreiro, R. (2007). Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: Uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(44), 9–22. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772007000200002>
- Antoniades, P., Curtis, P., & Haniyas, M. (2011). Balanced scorecard as a strange attractor tool contributing to the improvement of transformation process and ultimately to the competitive advantage of an organization. *Journal of Engineering Science and Technology Review*, 4(3), 271–276. <https://doi.org/10.25103/jestr.043.14>
- Atkinson, A., & Epstein, M. (2000). Measure for measure. *CMA Management*, 74(7), 23–28.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.
- Baker, C. R., & Bessire, D. (2005). The french tableau de bord and the american balanced scorecard: A critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 645–664. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.01.004>
- Balaji, M., Dinesh, S., & Parthiban, V. (2018). Applying balanced scorecards to supply chain performance. *Industrial & Systems Engineering at Work Magazine*, 50(11), 42–47.
- Banco de Portugal. (2021). Banco de Portugal. Retrieved from <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha*. Pactor.
- Baroto, B., Lonbani, M., & Sofian, S. (2015). Linking balanced scorecard measures to sme's business strategy: Addressing the moderating role of financial resources. *International Journal of Research*, 3(12), 9299.
- Boutin, G., Goyette, G., & Lessard - Hébert, M. (1994). *Investigação qualitativa: Fundamentos e prática*. Instituto Piaget.
- Braam, G., & Nijssen, E. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- Broccardo, L. (2010). An empirical study of the balanced scorecard as a flexible strategic management and reporting tool. *Economia Aziendale Online*, 1(2), 81–91.
- Butler, A., Letza, S. R., & Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242–253. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00116-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00116-1)

- Caldeira, J. (2010). *Implementação do balanced scorecard no estado*. Almedina.
- Chow, C., Haddad, K., & Williamson, J. (1997). Applying the balanced scorecard to small companies. *Management Accounting*, 79(2), 21–27.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Cruz, C. (2009). *Balanced scorecard: Concentrar uma organização no que é essencial*. Vida Económica.
- Cruz, L., Geada, F., & Silva, T. (2012). *Value balanced scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. Edições Sílabo.
- Drew, S., & Kaye, R. (2007). Engaging boards in corporate direction-setting. *European Management Journal*, 25(5), 359–369. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.07.006>
- Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 132–137.
- Epstein, M., & Manzoni, J. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord : A global perspective on translating strategy into action. *European Management Journal*, 1–20.
- Ferreira, M., Serra, F., Torres, M., & Torres, A. (2010). *Gestão estratégica: Conceitos e práticas*. Lidel.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Gil, A. (2012). *Como elaborar projetos de pesquisas*. Atlas.
- Gomes, J. (2019). *O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica: Uma proposta de aplicação*. Universidade do Minho.
- Gomes, M., & Saraiva, H. (2019). A implementação e utilização do balanced scorecard numa PME do setor têxtil. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5(10).
- Gupta, G., & Salter, S. (2018). The balanced scorecard beyond adoption. *Journal of International Accounting Research*, 17(3), 115–134.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Guzmán, B., Quesado, P., & Rodrigues, L. (2016). Aspectos críticos del cuadro de mando integral: Un análisis bibliográfico. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(3), 249–276.
- Haas, M., & Kleingeld, A. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 10(3), 233–261. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0098>
- Hatch, T., Lawson, R., & Stratton, W. (2003). The benefits of a scorecard system: A new north american study explains how balanced scorecard users get their money's worth. *CMA*

*Management*, 77(4), 24–26.

Johnson, T., & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.

Juhmani, O. (2007). Usage, motives and usefulness of the balanced scorecard: Evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*, 7(5), 106–117.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.

Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 150–160.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997a). *A estratégia em ação: Balanced scorecard* (21ª ed.). Campus.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997b). *Cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001a). *Organização orientada para a estratégia: The strategy-focused organization*. Alta Books.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001b). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004a). How strategy maps frame an organization's objectives. *Financial Executive*, 40–45.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2).

Kaplan, R., & Norton, D. (2004c). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004d). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>

Kaplan, R., & Norton, D. (2006a). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2006b). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 100–109.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008a). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62–77.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008b). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.
- Kraemer, M. (2002). O balanced scorecard e seu impacto na contabilidade de gestão. *Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte*, 13(3), 53–70.
- Kumru, M. (2012). A balanced scorecard-based composite measuring approach to assessing the performance of a media outlet. *The Service Industries Journal*, 32(5), 821–843.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2010.531264>
- Laitinen, E. K. (2001). Management accounting change in small technology companies: Towards a mathematical model of the technology firm. *Management Accounting Research*, 12(4), 507–541.  
<https://doi.org/10.1006/mare.2001.0177>
- Lencioni, P. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 80(7), 113–117.
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in balanced scorecard implementations: A literature review. *Management Revue*, 26(4), 306–327.
- Major, M., & Vieira, R. (2017). *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*. Escolar Editora.
- Marques, S. (2020). *Proposta de implementação do balanced scorecard numa indústria têxtil*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Escola Superior de Gestão.
- Nair, M. (2004). *Essentials of balanced scorecard*. John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2005). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. John Wiley & Sons, Inc.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- Nunes, M., & Peng, G. (2007). Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research. *Business and Management Studies*, 229–236.

- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Edições Sílabo.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Quesado, P., & Rodrigues, L. (2009). Factores Determinantes Na Implementação Do Balanced Scorecard Em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4). <https://doi.org/10.4270/ruc.2009433>
- Russo, J. (2009). *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lidel.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Santos, T. (2018). *Proposta de um modelo de balanced scorecard para uma empresa têxtil*. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Silva, P. (2014). A importância da gestão do desempenho organizacional. *Revista TOC*, 54–57.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Addison-Wesley.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use balanced scorecards?. An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239–251. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.06.001>
- Wolcott, H. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage Publications.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.
- Yin, R. (2014). *Case study research design and methods*. Sage Publications.
- Zimmerman, J. (2004). Using a balanced scorecard in a nonprofit organization. *Nonprofit World*, 27(3), 10–12.

## Apêndices

### Apêndice 1 Guião da Entrevista realizada ao Gestor da Empresa

1. Qual a estrutura organizacional da empresa?
2. A empresa utiliza algum sistema de avaliação de desempenho? Se sim, qual?
3. Qual a visão e a missão desta empresa?
4. Quais são os valores que sustentam o trabalho da empresa e que fazem a diferença relativamente a outras empresas da mesma área?
5. De que forma transmite a visão, missão e valores aos colaboradores?
6. E no que respeita a clientes, de que forma essa visão organizacional, missão e valores é transmitida?
7. A empresa possui um documento estratégico que identifique a estratégia atual? Explique como são definidas as iniciativas estratégicas, medidas e metas.
8. Com que periodicidade é efetuada a análise da estratégia?
9. Como controla os resultados desses objetivos estratégicos?
10. Como define a relação da empresa com os seus *stakeholders*?
11. Conhece a ferramenta “*Balanced Scorecard*”? Considera a metodologia adequada a este tipo de organizações?
12. Quais acha que poderão ser as vantagens e os aspetos críticos na implementação do BSC na organização?
13. Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo? Onde a empresa se vê daqui a 10 anos, por exemplo?
14. Quais são as principais prioridades e necessidades da empresa no atual contexto económico? E as suas principais dificuldades?
15. Indique as oportunidades e potenciais ameaças, no meio envolvente e na indústria, bem como os pontos fortes e fracos da empresa.
16. A empresa tem uma política para a qualidade? Se sim, qual é?
17. A empresa tem uma política ambiental? Se sim, qual é?
18. A empresa tem uma política de recursos humanos? Se sim, como se caracteriza?
19. A empresa tem uma política de inovação?

## **Apêndice 2 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento de Produção**

1. Que tipo de produtos são produzidos na fábrica?
2. Quem determina as quantidades a produzir ou estas têm por base as vendas em carteira?
3. Produzem produtos específicos para o cliente?
4. Quantas linhas de produção têm? A linha de produção pode ser utilizada para outros produtos?
5. Como é feito o controlo de qualidade do produto acabado e da matéria-prima?
6. Têm stock de segurança?
7. Como se processa a transferência do produto acabado para o armazém e da matéria-prima para a fábrica?
8. Existe folha de custeio para cada um dos produtos?
9. Como são rececionadas as encomendas? Qual é o seu tratamento? Como é feito o encaminhamento das mesmas?
10. Qual o investimento realizado na inovação de processos e na tecnologia?

## **Apêndice 3 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento Comercial**

1. A estratégia de marketing utilizada pela empresa, está a refletir um aumento de clientes?
2. Quais os fatores que considera importantes para melhorar a relação com os clientes?
3. Quais os canais de comunicação que a empresa utilizada e o que pretende comunicar?
4. Como promovem a marca?
5. Para aumentar o volume das vendas, quais os objetivos que considera ser fundamentais?
6. No que diz respeito à fidelização de clientes, o que acha fundamental para que tal suceda?
7. Considera que a melhoria da satisfação dos clientes contribui para um aumento das vendas?
8. Existe algum procedimento de modo a aferir o nível de satisfação dos clientes e a fim de obter sugestões de melhoria para os produtos/ empresa (questionários, visitas comerciais, contactos /reuniões por videoconferência...)?
9. Existem registos de reclamações?

#### **Apêndice 4 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento Financeiro**

1. Possuem indicadores financeiros e não financeiros? Se sim, quais considera ter mais?
2. Considera que a gestão baseada unicamente em indicadores financeiros permite a criação de uma estratégia diferenciadora?
3. Os indicadores da empresa foram definidos pela gestão de topo?
4. Ao definirem esses indicadores tiveram em consideração a estratégia da empresa? Considera os indicadores estarem alinhados com a mesma?
5. Para cada indicador está definido um objetivo e uma meta a atingir?
6. Considera que funcionários com mais conhecimentos e motivação pode contribuir para o aumento da capacidade financeira?
7. Quais os fatores motivadores considerados mais relevantes? Considera que os fatores motivadores que a empresa já instituídos são valorizados pelos trabalhadores?
8. Promovem ações de formação aos trabalhadores? Se sim, estes aderem positivamente às mesmas? Em que áreas? Qual a regularidade dessas ações?

#### **Apêndice 5 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento de Qualidade Ambiente e Segurança**

1. Existe na empresa uma preocupação com a melhoria contínua?
2. Existe algum plano de saúde para os funcionários? Se sim, como funciona?
3. Existe consciencialização dos colaboradores para os riscos laborais, bem como para o cumprimento das obrigações na área ambiental?
4. A empresa tem preocupações ambientais? Quais as medidas que são tomadas relativamente a esse aspeto?
5. Investem na formação dos funcionários? Se sim, quais os meios usados. N.º horas de formação /ano?
6. Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão e motivação dos RH? Realiza inquéritos de satisfação dos colaboradores?
7. Qual a sua perceção relativamente à avaliação de desempenho? Considera que os bons desempenhos são geralmente compensados?
8. Fazem uma revisão periódica ao sistema de gestão, nomeadamente os objetivos e metas da área de saúde e segurança?

## **Apêndice 6 Guião da Entrevista ao responsável do Departamento de Informática**

1. A empresa dispõe de sistemas de informação atualizados?
2. Qual o grau de envelhecimento do Hardware e software (com idade < 4 anos) ? Qual a periodicidade de renovação?
3. Existe alguma plataforma de comunicação interna?
4. Quais são as principais prioridades e necessidades da empresa no domínio informático/digital no atual contexto? E as suas principais dificuldades?
5. Que importância atribui às TIC (plataformas digitais/online, redes sociais)?
6. Como se encontra organizado o trabalho? (colaboradores em teletrabalho?)