



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

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

**CONCEÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE  
APOIO À GESTÃO DE UM GABINETE DE CONTABILIDADE**

**Joana Catarina da Silva Morais**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires**

Versão Provisória

Não inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Bragança, outubro de 2024.



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

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

**CONCEÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE  
APOIO À GESTÃO DE UM GABINETE DE CONTABILIDADE**

**Joana Catarina da Silva Morais**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires**

Bragança, outubro de 2024.



## Resumo

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo é essencial para o sucesso das organizações o recurso à utilização de fontes de informação mais completas, que vão para além dos tradicionais indicadores financeiros e que compreendam, também, informação não financeira e com capacidade para ajudar a identificar os recursos intangíveis e a transformar esses recursos em resultados para os clientes e para os detentores do capital. As práticas de avaliação centradas no desempenho financeiro tendem a oferecer resultados parciais e desajustados das realidades atuais e, fundamentalmente, não sintonizados com as habilidades e competências que as organizações pretendem alcançar, tendencialmente mais focadas em ativos intangíveis e menos em tangíveis. Foi assim que as abordagens tradicionais, e particularmente focadas no curto prazo, foram dando lugar a abordagens que passaram a incluir indicadores de diferentes naturezas (financeiros e não financeiros) e numa perspetiva de médio e longo prazo. O *Balanced Scorecard* (BSC) surge no âmbito destas abordagens e apresenta-se hoje como uma ferramenta que, não sendo nova, permanece atual pela sua capacidade de adaptação a qualquer tipo de empresa e pelos bons resultados que vem apresentando, quando bem implementado. É neste âmbito que se desenvolve este estudo, que tem como objetivo conceber um modelo de BSC para propor e promover a sua implementação na Sociedade de Contabilidade Números com Capricho, Lda, empresa que opera na área da prestação de serviços, com o intuito de a ajudar a clarificar a sua visão e estratégia organizacional, transformando-a em objetivos estratégicos distribuídos pelas diferentes perspetivas que o integram, a financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Neste sentido, o estudo desenvolve-se para responder à seguinte questão de investigação: “O *Balanced Scorecard* tem suficiente capacidade de adaptação para se ajustar e ser capaz de impulsionar acréscimos qualitativos no trabalho desenvolvido na empresa Sociedade de Contabilidade Números com Capricho, Lda?”. O trabalho desenvolvido permitiu concluir que numa microentidade dedicada à prestação de serviços na área da contabilidade é fundamental priorizar o alcance dos objetivos não financeiros estipulados. Essa abordagem é essencial para que, em última instância, a empresa possa gerar maiores ganhos.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, Avaliação da performance organizacional, *Balanced Scorecard*, Ferramentas de avaliação da *performance*.

## **Abstract**

*In an increasingly globalized and competitive world, it is essential for the success of organizations to adopt more comprehensive methodologies that go beyond traditional financial indicators. These methodologies should also encompass non-financial information and have the capacity to help identify intangible resources and transform them into results for clients and capital holders. Evaluation practices centered on financial performance tend to provide partial outcomes that do not align with current realities and, fundamentally, are not in tune with the skills and competencies organizations aim to achieve, which are increasingly focused on intangible assets rather than tangible ones. Traditional approaches, particularly those focused on the short term, have been giving way to more comprehensive methods that include indicators of different natures (both financial and non-financial) and take a medium- to long-term perspective. The Balanced Scorecard (BSC) emerges within these approaches and is presented today as a tool that, while not new, remains relevant due to its adaptability to any type of company and the positive results it has consistently delivered when properly implemented. This study is developed with the objective of designing a BSC model to propose and promote its implementation at Sociedade de Contabilidade Números com Capricho, Lda, a company operating in the service sector, with the aim of helping it clarify its vision and organizational strategy, transforming it into strategic objectives distributed across the different perspectives it encompasses: financial, customer, internal processes, and learning and growth. In this regard, the study seeks to answer the following research question: "Does the Balanced Scorecard have sufficient adaptability to adjust and drive qualitative improvements in the work carried out at Sociedade de Contabilidade Números com Capricho, Lda?" The work conducted led to the conclusion that, in a microentity focused on providing accounting services, it is crucial to prioritize the achievement of the stipulated non-financial objectives. This approach is essential for the company to ultimately generate greater gains.*

**Keywords:** *Performance evaluation, Organizational performance evaluation, Balanced Scorecard, Performance evaluation tools.*

*Quero dedicar este projeto aos meus amados pais, a quem expresso o meu mais profundo agradecimento por todo o carinho, dedicação, amor e amizade que generosamente compartilham comigo no meu dia a dia. Sem a presença deles, o resultado de todo o meu esforço e trabalho não seria o mesmo. Sou imensamente grata pela bênção de tê-los como alicerce e apoio na minha vida.*

## Agradecimentos

A conceção e desenvolvimento deste trabalho representou um dos meus maiores desafios até hoje. Sair da minha “zona de conforto” e adotar uma abordagem mais proativa, sistemática e com sentido crítico foi desafiante. Como em cada jornada nunca caminhamos solitários venho, com um profundo apreço, estender os meus sinceros agradecimentos a algumas pessoas em especial. Em primeiro lugar quero agradecer à minha amiga, Dr.<sup>a</sup> Elisabete Araújo, inicialmente coordenadora do meu primeiro estágio profissional, no ano de 2021, e posteriormente colega de trabalho, no ano de 2022, pelo constante incentivo e partilha de conhecimentos, fundamentais para crescer como profissional. O impulso indescritível que me deu para desenvolver este projeto no local de trabalho, a par do seu apoio e disponibilidade para ajudar na sua elaboração, foram a alavanca de motivação e estímulo indispensáveis para conseguir querer mais e melhor, como pessoa e profissional. Ao meu namorado, o homem que ilumina os meus dias com o seu amor e presença constante, agradeço por ser a minha fonte de inspiração. O seu apoio inabalável é a âncora que me mantém firme, enquanto os seus incentivos são o combustível que alimenta os meus sonhos. À minha antiga professora e agora orientadora, Professora Doutora Amélia Pires, expresso o meu agradecimento. Desde o primeiro dia em que a conheci, deixou-me uma marca indelével de uma profissional dedicada. A sua postura determinada, assertiva e disciplinada é, para mim, uma inspiração e exemplo a seguir. Agradeço a sua influência positiva na minha trajetória académica e profissional.

## Lista de Siglas

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

BSC – *Balanced Scorecard*

CC – Contabilista Certificada

CSI – *Customer Satisfaction Index*

DF – Demonstração Financeira

DL – Decreto de Lei

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

IPP – Instituto Politécnico do Porto

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

LDA – Ilimitada

NPS – *Net Promoter Score*

OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados

PESTEL – Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

PMR – Prazo Médio de Recebimento

ROE – *Return on Equity*

SWOT - *Strenghts, Weakness, Oportunities and Threats*

# Índice Geral

Índice Geral .....	vii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tabelas .....	x
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura .....	4
1.1 O <i>Balanced Scorecard</i> : conceitos, elementos e metodologia .....	4
1.1.1 Conceitos relacionados .....	4
1.1.2 Elementos Fundamentais.....	5
1.1.3 Metodologia de funcionamento .....	8
1.2 O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica: Articulação entre BSC e a Estratégia da Empresa .....	10
1.2.1 Relação Causa-Efeito .....	11
1.2.2 Resultados e Indutores de Resultados .....	12
1.2.3 Ligação com os Objetivos Financeiros .....	13
1.3 Resultados das principais fontes empíricas consultadas .....	13
2. Metodologia .....	15
3. Conceção de um <i>Balanced Scorecard</i> como Ferramenta de Apoio à Gestão da Sociedade de Contabilidade Números com Capricho .....	17
3.1 Breve Caracterização da Empresa .....	17
3.2 Principais Resultados da Análise Económico Financeira .....	19
3.3 Definição da missão, visão, valores e estratégia da organização .....	21
3.4 Análise do ambiente interno e externo.....	22
3.5 Construção do BSC.....	24
3.5.1 Pilares fundamentais e perceções gerais acerca das mudanças a implementar.....	24
3.5.2 Fatores Críticos de Sucesso .....	27
3.5.3 Delineamento da Estratégia com os Objetivos Estratégicos da Empresa.....	30
3.5.4 Seleção dos Indicadores (Medidas) para os objetivos estratégico.....	31
3.5.5 Metas e Iniciativas do Mapa Estratégico.....	35
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	37

Referências Bibliográficas .....	39
Anexos .....	57
Anexo A - Guião da Entrevista Semiestruturada .....	57
Anexo B – <i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI) .....	59
Anexo C – <i>Net Promoter Score</i> (NPS) .....	60

## Índice de Figuras

Figura 1: Pirâmide do <i>Balanced Scorecard</i> .....	6
Figura 2: Pilares base de um mapa estratégico.....	7
Figura 3: As quatro perspectivas do BSC Fonte: Adaptado de <i>Kaplan e Norton</i> (1996). .....	8
Figura 4: Cadeia de Relação de causa e Efeito.....	11
Figura 5: Indicadores de Resultados e Indutores de desempenho .....	12
Figura 6: Organograma da Sociedade Números com Capricho.....	18
Figura 7: Mapa Estratégico do BSC.....	34

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores <i>Lagging</i> e <i>Leading</i> para as quatro perspectivas do BSC .....	12
Tabela 2 - Resultados das principais fontes empíricas consultadas .....	14
Tabela 3 - Rácios Financeiros.....	17
Tabela 4 - Rácios Económicos.....	19
Tabela 5 - Análise SWOT da Sociedade Números com Capricho .....	19
Tabela 6 - Análise Pestel da Sociedade Números com Capricho .....	22
Tabela 7 - Fatores Críticos de Sucesso.....	23
Tabela 8 - Objetivos Estratégicos .....	29
Tabela 9 - Indicadores de Desempenho .....	31
Tabela 10 - Metas e Iniciativas.....	36

## Introdução

Progredir no mundo empresarial exige capacidade e preparação para enfrentar a cada momento a nova realidade. Os clientes querem resultados, os colaboradores uma experiência profissional desafiante e gratificante, a concorrência é mais dura do que nunca e a tecnologia está a proporcionar oportunidades sem precedentes. Não há dúvida de que o sucesso neste ambiente só é possível se a organização estiver pronta para se concentrar na utilização dos seus processos com recurso a instrumentos estratégicos capazes de lhe proporcionarem um desempenho de nível mundial (Assis & Santos, 2016; Daft, 2016; Knebel & Silva, 2022; Tocili, 2021). É nesta ótica que, no seio de qualquer organização, vem sendo atribuída, e a cada dia que passa com mais intensidade e convicção, uma especial importância ao planeamento estratégico e à gestão estratégica (Teece, 2019; Vieira & Petri, 2014). Como consequência, a medição do desempenho da organização transporta também um carácter essencial para que a gestão consiga aferir o estado real e atual em que a organização se encontra (Costa et al., 2019; Mawuntu & Aotama, 2022; Micheli & Mari, 2014). Somente com a implementação de sistemas de informação e controlo de gestão mais completos e centrados em métricas financeiras e não financeiras, e preferencialmente de forma agregada num só modelo, a organização conseguirá alcançar uma interpretação global e clarificadora (Bandonio &

Nugroho, 2023; Hanelt et al., 2021; Saraiva & Alves, 2017), pelo que é neste contexto que o *Balanced Scorecard* (BSC), não sendo uma ferramenta recente, continua a ser apresentado e encarado como um dos mais difundidos modelos de gestão pela sua capacidade para promover o alinhamento estratégico e o desempenho organizacional (Ahmed & Alsafadi, 2021; Anderson & Eshima, 2013; Fuertes et al., 2020; Prieto et al., 2006; Mawuntu & Aotama, 2022). Suportado num sistema coerente de elementos, que tem por base o mapeamento de objetivos estratégicos, a alocação de recursos e avaliação de desempenho, permite não só traduzir a estratégia em objetivos relacionados como fazer a sua monitorização, com recurso a um conjunto de indicadores pré-estabelecidos e correlacionados com planos de ação que permitem alinhar o comportamento dos membros da organização, ajudando a reunir todas as peças, frequentemente desorganizadas e descoordenadas, necessárias para permitir alinhar o comportamento das pessoas com a estratégia empresarial (Fernández, 2001; Oliveira & Rua, 2021). Não é mais do que um método de mapeamento da estratégia, muito característico no mundo empresarial pela sua capacidade para separar os objetivos estratégicos em diferentes perspetivas, de índole financeira e não financeira, e gerar quatro pontos de vista diferentes, mas complementares, o financeiro com o dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e inovação (Fuertes et al., 2020). A inovação de alta performance, a sua capacidade de adaptação a qualquer tipo de organização e os bons resultados antes alcançados demonstram a praticidade desta ferramenta e permitem defender o seu uso no seio de empresas do setor terciário, onde se acredita que conseguirá ter como desígnio substituir as complexas e insuficientes metodologias de análise financeira, unir a cultura e fisiologia operacional da tipologia do serviço que a empresa presta, comunicar e reforçar novas estratégias e alavancar e direcionar os recursos corporativos críticos para se alcançar uma meta ambiciosa (Anderson & Eshima, 2013; Norton & Kaplan, 2001). O interesse por esta abordagem surge, precisamente, na reduzida literatura a propósito da sua aplicabilidade em organizações do setor terciário, nomeadamente no âmbito de pequenas organizações prestadoras de serviços de contabilidade. Considerando que o serviço prestado no âmbito de um escritório de contabilidade depende, principalmente, da dedicação, competência administrativa, excelência e diferenciação do serviço oferecido, para se poder encontrar a melhor forma de impulsionar acréscimos qualitativos no trabalho desenvolvido, importa conhecer a capacidade de serviço de cada um e com que nível de qualidade o serviço chega ao seu cliente (Shigunov, 2003). É neste âmbito que se desenvolve esta investigação, que tem como objetivo conceber um modelo de BSC para propor e promover a sua implementação na Sociedade de Contabilidade Números com Capricho, Lda., uma empresa que opera na área da prestação de serviços de contabilidade, para a ajudar a clarificar a sua visão e estratégia organizacional e transformá-la em objetivos estratégicos distribuídos pelas diferentes perspetivas, a financeira e as não financeiras. Para lhe dar resposta o trabalho a desenvolver inicia com esta introdução a que se seguem três capítulos fundamentais. Um primeiro de revisão de literatura, realizada em torno do modelo de BSC e onde serão priorizados os conceitos e pilares fundamentais para uma boa compreensão da sua metodologia de funcionamento e articulação com a estratégia e cultura organizacionais. Um segundo para descrever a metodologia, as técnicas de recolha de informação e caracterização da empresa, que servirá de suporte ao terceiro e último

capítulo, de sistematização e discussão dos resultados obtidos, tendo em vista a elaboração do mapa estratégico adaptado à Sociedade de Contabilidade Números com Capricho, Lda. O trabalho termina com a apresentação das principais conclusões a retirar do trabalho desenvolvido, a identificação das principais limitações encontradas ao longo do seu desenvolvimento e, em linha com isso, a apresentação de pistas para linhas de investigação futura.

# 1. Revisão da Literatura

## 1.1 O *Balanced Scorecard*: conceitos, elementos e metodologia

### 1.1.1 Conceitos relacionados

Sob o argumento de que as empresas estavam a prejudicar a sua capacidade para gerarem valor económico para o futuro por basearem a medição e avaliação do desempenho em dados meramente financeiros, *Kaplan* e *Norton* iniciaram um conjunto de investigações e experiências que os conduziu ao desenvolvimento de uma ferramenta multidimensional, que apresentaram ao mundo no início dos anos 90 do século XX, estruturada a partir de quatro perspetivas de natureza diferente (clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento) e permitindo conjugar indicadores financeiros com não financeiros (Kaplan & Norton, 1997). Um modelo integrado de quantificação do desempenho organizacional que viria a ficar conhecido por BSC e *que* apresenta como principal vantagem a capacidade para permitir refletir com clareza a estratégia da organização. Uma notação que lhe tem permitido, até hoje, ser classificado como um dos mais multifacetados modelos integrados de gestão estratégica (Kopecka, 2015) dada sua capacidade para acomodar, desde a

sua criação, as diferentes atualizações e reinvenções que a inovação tecnológica, a visão estratégica e o aproveitamento das oportunidades de mercado lhe vêm exigindo (Madsen & Stenheim, 2015; Rohm et al., 2013; Teece et al., 2016). As suas diferentes fases permitem descrever a sua própria história, que inicia em 1992, quando foi criado como um sistema de medição de desempenho, evoluindo em 1997 para um sistema de comunicação, particularmente utilizado para divulgar todos os elementos da organização, e em 2004 para um sistema de avaliação, capaz de permitir delinear ações específicas e criar valor a partir de uma utilização adequada dos intangíveis, qualificação que o elevou, em 2008, à classificação como sistema de gestão estratégica, de apoio à gestão e suporte à tomada de decisão, e, em conformidade, a conquistar, em 2010, um papel nas relações da organização com o exterior, designadamente na gestão de alianças estratégicas (Gawankar et al., 2015; Malina, 2013; Saraiva & Alves, 2017). Uma evolução que torna inquestionáveis as potencialidades do BSC para alavancar o sucesso de uma organização (Galas & Pontes, 2006; McLaughlin & Olson, 2017) o que, a par da sua capacidade de adaptação, tem potenciado e tornado possível a sua implementação em organizações com diversas tipologias e com e sem fins lucrativos, incluindo instituições públicas (Ahmed & Alsafadi, 2021; Quesado et al., 2014; Weydert et al., 2022). Considerando que a inovação sistemática em processos de gestão e a constante presença da criatividade são valores que podem determinar a diferença entre a sobrevivência e a extinção de qualquer organização (Teece et al., 2016), o BSC pode apresentar-se como um importante aliado, em particular em organizações de menor dimensão, onde a sua implementação pode apresentar-se bem mais simples, comparativamente às grandes. Em organizações menores, tanto a conceção como o processo de avaliação dos resultados ou a redefinição das prioridades acabam por resultar em processos menos formais e mais rápidos, pelo que o caminho para dar resposta à necessidade de investimento em planificação estratégica e em sistemas de informação estratégica pode ser conseguida através do BSC (Carlotto & Nascimento, 2017; Hodgetts et al., 2008; Retiz & Bello, 2018).

### **1.1.2 Elementos Fundamentais**

O ecossistema que alimenta um BSC é composto pela visão, missão, valores, competências e a estratégia organizacional, pelo que sem estas declarações os princípios orientadores não existirão (Assis & Santos, 2016). Em conformidade, as quatro perspetivas que o integram e suportam erguem-se a partir destas declarações, formando com elas o mapa estratégico, denominado de BSC (Niven, 2003; Rohm et al., 2013), como se procura ilustrar com a Figura 1.

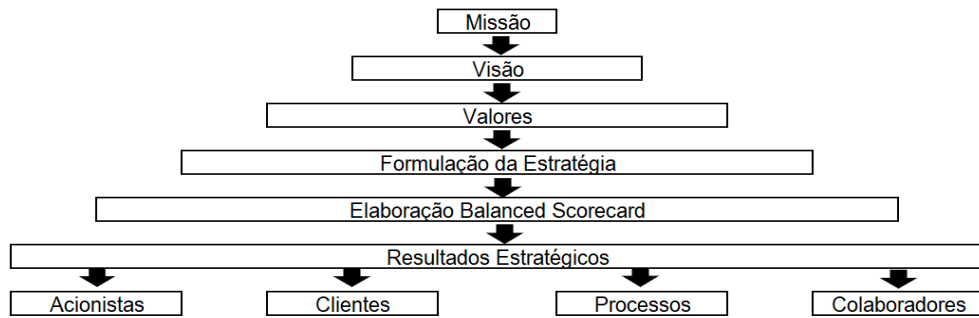


Figura 1: Pirâmide do *Balanced Scorecard*  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

### 1.1.2.1 Missão

A missão deve justificar o propósito de uma organização e estar ligada à essência e características do negócio, pelo que pode ser independente, complementar ou concorrente em relação a outras (Belasen, 2000; Talbot, 2003; Guerreiro, 2015). A missão deve ir para além da simples oferta do produto e/ou serviço e ser curta, clara e objetiva, de forma a expor tudo o que motiva a existência da organização e ser facilmente identificada e transmitida (Kaplan & Norton, 2008). Deve funcionar como a crença da organização (Kopecka, 2015; Luthans & Doh, 2015; Quesado et al., 2014) e para a sua fácil formulação a organização deve ser capaz de responder às questões: “Para que é que a empresa existe?”, “O que é que a empresa oferece?” e “Para quem é que a empresa trabalha?” (Dunmore, 2002).

### 1.1.2.2 Visão

A visão está enraizada na realidade, mas centrada no futuro, pelo que representa um estado que a organização deseja alcançar e o que quer conquistar pelo caminho, como se de um retrato dinâmico se tratasse (Paine et al., 2023; Scott et al., 1993). Por mais que seja importante sonhar, de nada adianta estabelecer metas que não serão cumpridas (Seymour, 2016; Vanzela & Oliveira, 2021), pelo que, ao contrário da missão, a visão é definida para um período pré-determinado, podendo ser alterada para responder a novos objetivos e etapas (Gentile & Carmill, 2006; McLaughlin & Olson, 2017). Sem necessidade de detalhar como se pretende alcançar os objetivos, é fundamental que a visão formulada seja prática e realista. Para a sua definição, a organização deve questionar-se sobre: “O que queremos construir?”, “Onde queremos chegar?” e “O que é que a empresa quer ser?” (Dunmore, 2002).

### 1.1.2.3 Valores

Os valores são o código de conduta, os princípios éticos e o estofo moral a ser respeitado, pelo que criam “as regras do jogo” (Barna, 1996) que determinam e norteiam os comportamentos, as atitudes e as decisões de todos os setores da organização (Sageder et al., 2015; Rokeach, 1968). Para definir os seus valores, a organização deve questionar-se sobre: “Quais são as nossas responsabilidades perante a empresa?”, “Como trataremos os nossos clientes?”, “Como os colaboradores se devem comportar?” e “Como é que a empresa negocia?” (Dunmore, 2002).

### 1.1.2.4 Estratégia

A designação assertiva dos três pilares, missão, visão e valores, leva a organização a progredir até à elaboração de uma estratégia simples e clara, garantindo que todos os membros da organização tenham a mesma interpretação para que possa ser cumprida (Assis & Santos, 2016; Guerreiro, 2015; Harreld, 2014; Junior et al., 2022). Relacionada com as direções chave que impulsionam o posicionamento e as ações da organização, a estratégia traduz a singularidade e o valor diferenciador para os clientes (Sageder et al., 2015). Normalmente conduzida de cima para baixo, a estratégia consiste em fornecer um guia sobre o que torna a organização diferente (Nair, 2011), pelo que a elaboração de uma estratégia é fundamental para o sustento de qualquer ferramenta que se implemente numa organização (Luthans & Doh, 2015). Se não estiverem clarificadas a missão, a visão, os valores e a estratégia da empresa não fará qualquer sentido a conceção de uma ferramenta de gestão como o BSC (Rohm et al., 2013).

### 1.1.2.5 Mapa Estratégico

A sistematização dos elementos descritos, e que compreendem a missão, a visão, os valores e a formulação da estratégia, é fundamental para que não ocorram falhas e para que se possa trabalhar com prioridades e metas durante os processos de planeamento estratégico e execução (Quesado et al., 2022; Silva, 2021; Vanzela & Oliveira, 2021). Em conformidade, o mapa estratégico não é mais do que a seriação da estratégia alinhada pela organização, tal como sugere a Figura 1. Ou seja, com o desenvolvimento do mapa estratégico as organizações determinam os seus objetivos para depois trabalharem à medida que traçam o caminho que conduz à sua concretização (Guerreiro, 2015). Por exemplo, para *Kaplan e Norton* (2008), fundadores do BSC, um mapa estratégico baseia-se em cinco princípios, organiza a estratégia, estrutura planos de ação, visualiza os objetivos e os planos, direciona esforços de forma sincronizada e harmonizada e apresenta a todos o planeamento estratégico e as medidas para aprimorar processos. De tal como que, ainda que o BSC tenha inicialmente sido proposto para melhorar a medição dos ativos intangíveis na organização, pode ser uma ferramenta poderosa para descrever e implementar a estratégia organizacional (*Kaplan & Norton*, 2008; Oliveira & Rua, 2021; *Boj et al.*, 2014). A capacidade do BSC para oferecer esses princípios e fatores, como se procura ilustrar com a Figura 2 que se segue, transfere a estratégia para o nível operacional da organização (*Hanelt et al.*, 2021).

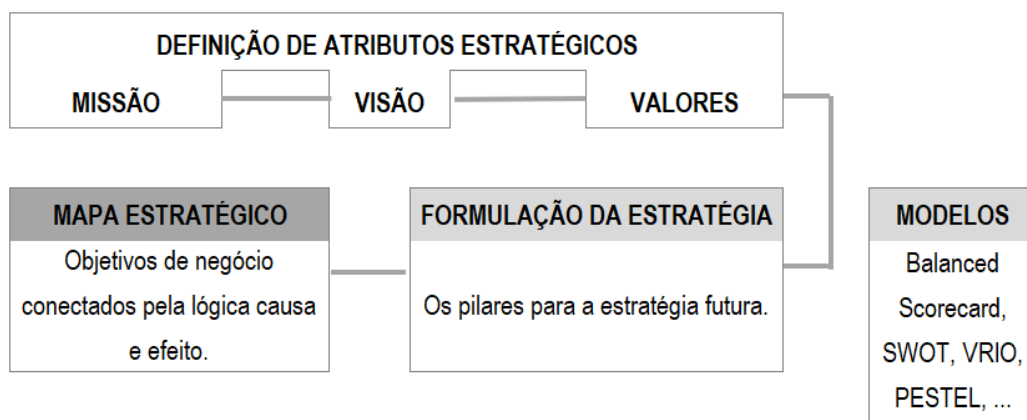


Figura 2: Pilares base de um mapa estratégico  
Fonte: Adaptado de *Kaplan e Norton* (2004).

### 1.1.3 Metodologia de funcionamento

A raiz do BSC surge de perspectiva, que vem do latim “*perspectus*” e que significa “olhar através” ou “ver claramente”. Olhar em perspectiva é precisamente aquilo que o BSC faz, examinando a estratégia e tornando-a mais clara através da lente de diferentes pontos de vista (Niven, 2006; Kefe, 2019). As suas quatro perspectivas, que a Figura 3 procura ilustrar, surgiram para ampliar os indicadores adotados, pelo que integrá-las permite estruturar de forma lógica as estratégias da organização e operacionalizar as ações que efetivamente geram resultados. Compreendê-las, é fundamental para que seja possível a sua aplicação (Türüdüoğlu, 2014; Saraiva & Alves, 2017).

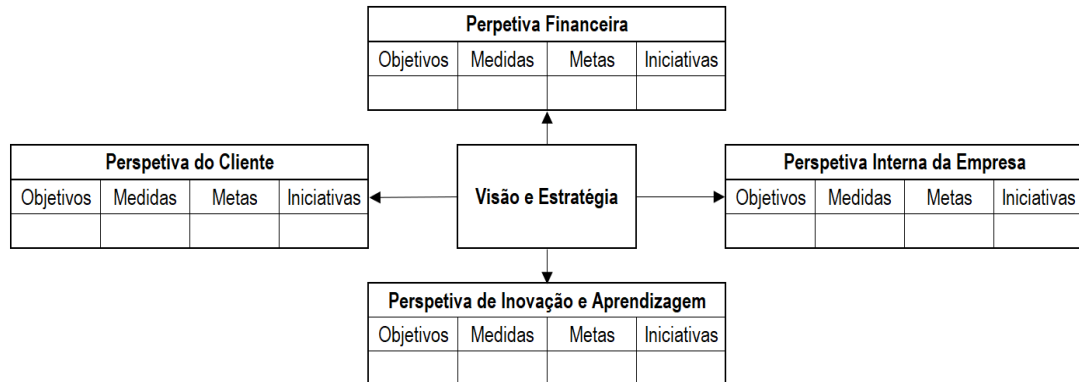


Figura 3: As quatro perspectivas do BSC  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Por sua vez, Kaplan e Norton (2000) sugerem que através do visionamento que essas quatro perspectivas proporcionam acerca de uma organização, se podem levantar as seguintes quatro questões básicas:

- i. Para ter sucesso financeiramente, como é que a organização deve ser vista na ótica dos investidores/acionistas? (Perspetiva Financeira);
- ii. Para alcançar o objetivo da empresa, como é que devemos ser vistos pelos nossos clientes? (Perspetiva do Cliente);
- iii. Em que é que temos de nos diferenciar perante os nossos clientes e colaboradores? (Perspetiva Interna); e
- iv. Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento).

Este modelo força o gestor a concentrar-se no leque de medidas que são mais críticas e, ao mesmo tempo que fornece informações à organização nestas quatro perspectivas, minimiza a sobrecarga de informação, descartando outras ferramentas entretanto utilizadas (Kaplan & Norton, 1992) e, em conjugação com as quatro questões básicas, os objetivos estratégicos passarão a ser organizados de acordo com as seguintes categorias (Hutchison, 2011):

- i. Financeira: estratégia de crescimento, rentabilidade e risco do ponto de vista do acionista;
- ii. Clientes: estratégia de criação de valor e diferenciação do ponto de vista do cliente;

- iii. Processo empresarial interno: prioridades estratégicas para vários processos de negócio que geram satisfação de clientes e acionistas; e
- iv. Aprendizagem e crescimento: Prioridades que criam um clima que apoia a mudança organizacional, inovação e crescimento, os alicerces da estratégia.

### 1.1.3.1 Perspetiva Financeira

Os indicadores financeiros foram e continuam a ser cruciais na condução da saúde financeira, pelo que a perspetiva financeira pode ser apresentada como a mais antiga e de uso mais transversal (Camilleri, 2021). A escolha de um conjunto de estratégias que proporcionem a criação de valor a longo prazo para os acionistas (Zumente & Bistрова, 2021) pode criar importantes sinergias financeiras porque geram um efeito positivo em torno de algumas questões importantes como, onde investir, onde “colher” e como equilibrar o risco, desempenhando, também, um papel ativo na criação de sinergias entre e com as outras três perspetivas do BSC (Kaplan & Norton, 2006). Pelo contrário, as demais perspetivas, do cliente, processo internos e de aprendizagem e inovação, ainda que corretamente implementadas, não conduzem, por si só, à melhoria da situação financeira se a estratégia global da empresa não for uma estratégia fundamentalmente rentável (Kaplan & Norton, 2001).

### 1.1.3.2 Perspetiva dos Clientes

Ainda que esta perspetiva compreenda o conjunto de objetivos que por muito tempo foram esquecidos ou mal compreendidos no mundo empresarial (Nair, 2004), é hoje inquestionável que as organizações devem estar cada vez mais voltadas para o exterior, para os seus clientes e para o mercado onde estes se inserem, tendo como principal objetivo a satisfação das suas necessidades. Uma importância que leva a que os objetivos para esta perspetiva sejam enquadrados por um conjunto de questões, a que a organização deverá conseguir responder antes de os definir, designadamente (Camilleri, 2021; Coelho, 2008; Sageder et al., 2015):

- Quem é o mercado-alvo?
- Quem são/é o(s) cliente(s)?
- A quem se pode chamar de cliente?
- Quem é que é a concorrência?
- Que valor é que o cliente visiona sobre a empresa?
- Se a organização desaparecesse, quem satisfaria a falha?

Considerando que os objetivos organizacionais são o resultado de um conjunto de suposições feitas sobre os clientes e os seus hábitos, os mercados que representam e o valor que percebem numa relação com a organização, é fundamental perceber que tipo de relação tem ou quer ter com um cliente ou com um potencial cliente (Sageder et al., 2015; Niven, 2006). A empresa terá de conseguir oferecer aos clientes-alvo aquilo que eles valorizam e necessitam, para que se venham a sentir satisfeitos e se consigam fidelizar (Camilleri, 2021).

### 1.1.3.3 Perspetiva de Processos Internos

A personalidade do cliente-alvo implicará o funcionamento eficiente de processos internos específicos para o servir (*Creelman & Makhijani, 2005*), pelo que, na perspetiva interna, identificam-se os processos-chave em que a organização se deve destacar para continuar a acrescentar valor ao cliente (*Teece et al., 2016*). Ou seja, o foco nesta perspetiva é identificar esses processos e desenvolver as melhores medidas possíveis para acompanhar o seu progresso (*Hannabarger et al., 2008; Prokopenko et al., 2020*). Considerando que cada organização é única e depende de centenas de processos, não é surpreendente que a perspetiva dos processos internos venha a gerar o maior número de objetivos na maioria dos mapas estratégicos, pelo que a seleção de objetivos neste âmbito poderá ser uma etapa fundamental na construção de um mapa (*Breyfogle, 2008*). Assumindo-se esta complexidade, a literatura sugere, como forma de simplificar esta tarefa de seleção de objetivos para os processos internos, a identificação de quatro grupos de processos que são aplicáveis a qualquer organização: i) processos de gestão de operações, (ii) processos de gestão de clientes; (iii) processos de inovação e (iv) processos regulatórios e sociais (*Niven, 2006*).

### 1.1.3.4 Perspetiva de Inovação e Aprendizagem

A inovação e aprendizagem é, na sua essência, a base sobre a qual toda o “edifício” de um BSC é construído (*Niven, 2006*), pelo que as medidas que integram esta perspetiva servem como facilitadoras das outras três, aclarando o rumo e dando motivação a toda os colaboradores da estrutura organizacional (*Kefe, 2019*). Uma vez identificadas essas medidas e iniciativas e relacionadas com as perspetivas do Cliente e dos Processos Internos, é provável descobrir algumas lacunas entre a atual infraestrutura organizacional de competências dos funcionários (capital humano) com o sistema de informação (capital de informação), o clima (capital de organização) e o nível necessário para alcançar os resultados desejados. As medidas a conceber nesta perspetiva ajudarão a empresa a colmatar essas lacunas e a assegurar um desempenho sustentável para o futuro (*Bento, 2012*).

## 1.2 O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica:

### Articulação entre BSC e a Estratégia da Empresa

A realidade económica vem expondo algumas características que vinculam os desafios que as empresas enfrentam, com particular destaque para o aumento da competitividade em todos os setores. Neste contexto, a gestão estratégica apresenta-se como uma ferramenta capaz de ajudar as organizações a competirem neste contexto (e.g., *Madsen & Stenheim, 2015; Sacuí & Prediscan, 2011; Silva & Dacorso, 2013*) e o mecanismo que o BSC comporta, ao permitir articular a estratégia empresarial a partir do mapa estratégico (*Machado, 2013; Vieira & Petri, 2014; Simões & Rodrigues, 2011*), assegura o alinhamento de todas as ações desenvolvidas (*Antonialli et al., 2017; Cardoso et al., 2022; Stander & Pretorius, 2016*). Considerando que o objetivo primordial do BSC é a implementação da estratégia organizacional, a articulação entre o mapa estratégico e a estratégia

proporciona que, em qualquer momento do ciclo, a estratégia possa ser reavaliada e atualizada (Niekerk & Rensburg, 2022; Reynolds et al., 2019). Recordamos, a propósito, que o BSC traduz a estratégia de uma organização em medidas concretas através de três princípios cruciais, nomeadamente relações de causa/efeito, resultados e indutores de resultados e a respetiva ligação aos objetivos financeiros (Kaplan & Norton, 2001).

### 1.2.1 Relação Causa-Efeito

O mapa estratégico torna claro que todas as ações desenvolvidas resultam em reações que têm impacto nos negócios da organização, envolvendo ou impulsionando a implementação das suas estratégias. Tudo isto assenta no facto de que todas as perspetivas estão relacionadas entre si numa lógica de causa e efeito (Kefe, 2019) que se estende aos indicadores de desempenho (objetivos, medidas, metas e iniciativas) e aos resultados (Fuertes et al., 2020; Vanzela & Oliveira, 2021). Neste sentido, para que o BSC seja eficiente e eficaz, é necessário definir o conjunto de relações (Ahmed & Alsafadi, 2021; Bento, 2012), prevenindo que o processo de seleção se centra nas mais fortes e num número não excessivo. Estas relações, que definem a cadeia pela qual os ativos intangíveis serão transformados em valor tangível, como se procura demonstrar com a Figura 4, mais não são do que a ideologia central das organizações, o modo como se cria valor.

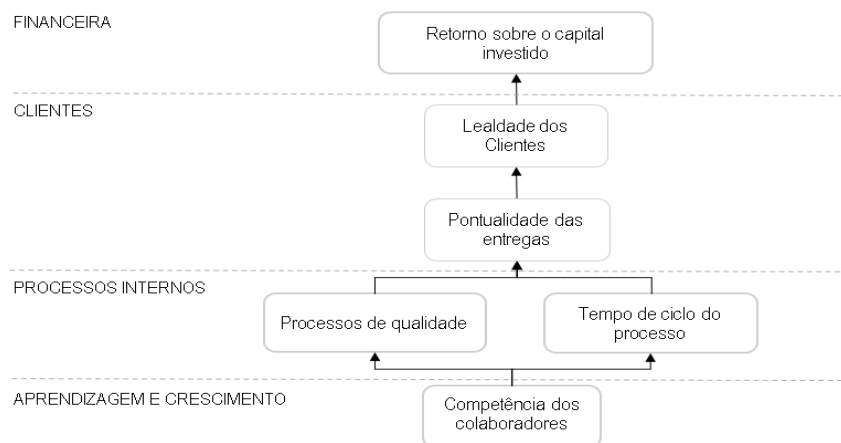


Figura 4: Cadeia de Relação de causa e Efeito  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Um BSC bem construído deve demonstrar a narrativa da estratégia da organização, permitindo identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses entre as relações de causa e efeito, para cada uma das diferentes perspetivas, e, eventualmente, entre os indicadores de desempenho. A forte evidência de correlação entre os objetivos das quatro perspetivas, traduzidos em medidas, metas ou iniciativas, permite não só identificar as relações de causa e efeito como concluir acerca de uma construção correta do mapa estratégico (Kefe, 2019; Vanzela & Oliveira, 2021), sendo que as relações de causa e efeito devem, entre si, responder sempre à condição “se...então”, ou seja, se determinada ação for realizada, então ocorrerá um determinado resultado (Kaplan & Norton, 2008; Türüdüoğlu, 2014). Importa, ainda, ressaltar que o processo de configuração das relações de causa e efeito varia de organização para organização, pelo que se exige uma análise aprofundada da direção a definir para cada um dos objetivos (Russo & Martins, 2004).

## 1.2.2 Resultados e Indutores de Resultados

Para se alcançar o sucesso, a construção do BSC leva os gestores a ponderarem sobre as medidas financeiras e não financeiras, sobre medidas internas e externas e, fundamentalmente, sobre medidas de resultados (*outcome measures*) e de desempenho (*input measures*) (Bourne & Bourne, 2000), enquanto elementos que passaram a fazer parte do “novo enquadramento” do BSC quando se avalia a possibilidade de o implementar (Kaplan & Norton, 2008), tal como se procura ilustrar com a Figura 5 que a seguir se apresenta.

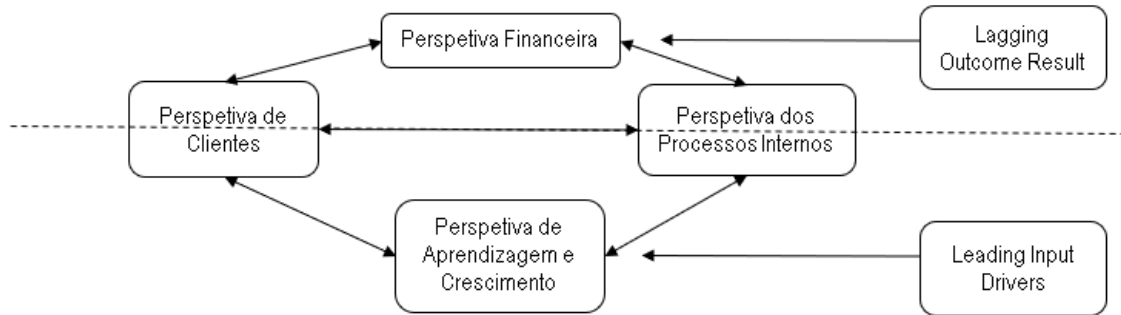


Figura 5: Indicadores de Resultados e Indutores de desempenho  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008).

Ainda que se olhe para o BSC como uma ferramenta eficaz com apenas quatro perspetivas e amplamente utilizada e aceite dessa forma, com o tempo, foram sendo desenvolvidos outros enquadramentos que o foram complementando (Niven, 2006; Oliveira & Rua, 2021), como que em resposta à questão que a sua estrutura base foi permitindo levantar: serão essas perspetivas suficientes para tornar este mapa estratégico completo (Lapenda, 2022)? Assim (Figura 5), os *lagging indicators* representam métricas que expressam resultados passados, oferecendo uma perspetiva histórica, enquanto os *leading indicators* exprimem os objetivos da organização, são uma tentativa de prever o futuro (prospetivos), como se procura ilustrar na Tabela 1. Expressam as vantagens competitivas e demonstram como se obtiveram os resultados obtidos pelos *lagging indicators*, pelo que são os *leading indicators* que transmitem informação à organização acerca das ações que devem garantir hoje para terem valor no futuro (Furgang, 2012; Tawse & Tabesh, 2023).

Tabela 1 - Indicadores *Lagging* e *Leading* para as quatro perspetivas do BSC

	<i>Lagging Indicators</i>	<i>Leading Indicators</i>
<b>Perspetiva Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento da Receita;</li> <li>✓ Acréscimo de Produtividade;</li> <li>✓ Rentabilidade dos Ativos;</li> </ul>	
<b>Perspetiva de Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quota de Mercado;</li> <li>✓ Novos Clientes;</li> <li>✓ Satisfação dos Clientes;</li> <li>✓ Fidelização dos Clientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atributos dos Produtos;</li> <li>✓ Relacionamento com os Clientes;</li> <li>✓ Imagem e reputação;</li> </ul>
<b>Perspetiva de Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processo de Inovação;</li> <li>✓ Processo de Operações;</li> <li>✓ Processo do Serviço Pós-Venda;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores de custos;</li> <li>✓ Indicadores de qualidade;</li> <li>✓ Indicadores de tempo;</li> </ul>
<b>Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consolidação dos quadros de colaboradores;</li> <li>✓ Produtividade dos colaboradores;</li> <li>✓ Satisfação dos colaboradores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potencialidades dos colaboradores;</li> <li>✓ Infraestruturas técnicas;</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Quesado et al. (2017).

Este conjunto de indicadores e indutores (Tabela 1), integrados nas diversas perspectivas que formam o mapa estratégico, tornará possível determinar, através dos indutores, como e se foram alcançados os resultados pretendidos, proporcionando uma reflexão e análise para eventuais tomadas de decisão (Quesado et al., 2017). Neste contexto, o mapa estratégico é uma hipótese sobre uma cadeia de relações de causa e efeito, construída a partir das quatro perspectivas e onde é possível distinguir os dois tipos de indicadores, os *lagging* e os *leading* (Bayramova, 2023), levando Kaplan e Norton (1996) a defenderem que o BSC ajuda a correlacionar os indicadores de resultados (ou indicadores financeiros) e os indutores de desempenho (ou indicadores não financeiros) para que se possa estabelecer uma ligação entre a gestão estratégica e o controlo de gestão, pondo em evidência que a finalidade do BSC é estabelecer uma cadeia causal entre estes indicadores e os objetivos estratégicos.

### **1.2.3 Ligação com os Objetivos Financeiros**

Ainda que colocando maior ênfase nos indicadores intangíveis (não financeiros), por desempenharem um papel fundamental no sucesso global de uma organização, o BSC continua a considerar os indicadores tangíveis (financeiros) como peça elementar para a construção do *scorecard* (mapa estratégico) (Bandoni & Nugroho, 2023; Boj et al., 2014; Gomes et al., 2023; Vanzela & Oliveira, 2021). Quando uma organização tem capacidade financeira, há condições para investir em ativos intangíveis como, por exemplo, aumento da eficiência, apostando mais nos recursos humanos e evoluindo a nível tecnológico para aperfeiçoar a gestão dos processos internos. Por isso, os objetivos financeiros impactam positivamente nas perspectivas nas financeiras (Pinto, 2007; Russo, 2015).

## **1.3 Resultados das principais fontes empíricas consultadas**

Ainda que não se tratando de uma ferramenta inovadora, longe disso, o BSC permanece atual e continua a ser muito utilizado. Assim, seja em contexto de propostas de implementação, de aplicação do conceito, ou de melhoria da sua metodologia, são muitos os estudos nesta área. A título ilustrativo, apresenta-se, na Tabela 2 que se segue, uma sistematização de um conjunto de trabalhos produzidos nos últimos 5 anos, em diferentes tipos de empresas, das maiores às mais pequenas, e em diferentes setores de atividade.

Tabela 2 - Resultados das principais fontes empíricas consultadas

ANO	AUTORES	PAÍS	OBJETIVO	RESULTADO
2014	Vieira, R. T. & Petri, S. M.	Brasil	Elaborar um BSC para uma empresa prestadora de serviços de contabilidade.	O BSC é uma ferramenta que auxilia na gestão estratégica, impactando junto de gestores e colaboradores, e que pode ser utilizada para criar, implementar e acompanhar estratégias.
2017	Quesado, P. R., Branco, J. C. F., & Rodrigues, F. J.	Portugal	Desenvolver um modelo de BSC para uma organização sem fins lucrativos cuja atividade se centra no ensino de xadrez.	O BSC é uma ferramenta que permite definir a estratégia de uma forma mais clara e objetiva, proporcionando uma maior consciencialização para a importância da organização interna e do seu impacto nos objetivos definidos através de um conjunto de iniciativas.
2021	Sharaf-Addin, H. & Fazel, H.	Arábia Saudita	Desenvolver um modelo de BSC como sistema de gestão de desempenho para a Universidade de Bisha, descrevendo a forma como a organização pode evoluir da missão à visão utilizando metas e objetivos articulados no plano estratégico de 2017.	O BSC, ao permitir traduzir os objetivos estratégicos em planos de ação, pode ser utilizado para avaliar e acompanhar o desempenho e alcançar o estatuto de "Excelência Educativa e de Investigação".
2022	Nunes, R. P. S., Lourenço, R. M., Bernardo, R. S. C. D., Meireles, M. T. C. & Antunes, M. S. R.	Portugal	Descrever o processo de definição do mapa da estratégia para a área funcional de saúde ambiental da USPAL, de acordo com a metodologia Balanced Scorecard.	Capacidade do mapa estratégico para espelhar, num só documento, a missão, a visão, os valores, os vetores e os objetivos estratégicos para cada perspetiva do BSC.
2023	Pires, A. M. M., Fernandes, A. I. R., & Nunes, C.	Portugal	Construir um BSC numa empresa de marketing como meio para clarificar a estratégia, dar maior relevo aos processos de aprendizagem organizacional, melhorar a comunicação, o trabalho em equipa ou a motivação, apelando ao uso de ferramentas que facilitem a planificação e o controlo e ajudem a decidir melhor e de forma mais sustentada.	O ambiente económico incita as empresas a avaliarem e controlarem as suas ações e que o BSC as pode ajudar nessa missão.
2020	Mustapha, M., Zulkifli, F. Z., & Awang, K. W.	Malásia	Analisar a forma como as quatro perspetivas do BSC são implementadas para melhorar a sustentabilidade dos resorts de praia na Malásia.	Demonstram estar a aplicar moderadamente o que está proposto nas quatro perspetivas do BSC, ainda que fundamentalmente centrados na perspetiva financeira. As redistribuições orçamentais não permitem que as perspetivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento sejam completamente implementadas.
2023	Gomes, P., Conceição, A., & Major, M.	Portugal	Elaborar um BSC para uma PME que atua no mercado da manutenção industrial em Portugal, no subsector de energia.	A implementação de um BSC é crucial para a formulação e implementação da estratégia; uma ferramenta de fácil compreensão, pelo que será promovida a sua utilização nas diferentes perspetivas.
2022	Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A.	Portugal	Desenvolver uma proposta de BSC numa grande empresa portuguesa que opera no setor têxtil e promover a sua posterior implementação.	O BSC e o conjunto de iniciativas que o integram permitem monitorizar periodicamente a implementação da estratégia, possibilitando a comparação do desempenho organizacional com as metas definidas.

Fonte: Elaboração Própria.

## 2. Metodologia

Recordamos que para esta investigação se definiu como objetivo conceber um modelo de BSC para propor e promover a sua posterior implementação na Sociedade de Contabilidade Números com Capricho, Lda. Neste sentido, desenvolve-se para procurar responder à seguinte questão de investigação: “O *Balanced Scorecard* tem suficiente capacidade de adaptação para se ajustar e ser capaz de impulsionar acréscimos qualitativos no trabalho e serviços prestados pela empresa Sociedade de Contabilidade Números com Capricho, Lda?”. Em conformidade, o trabalho desenvolve-se com base numa metodologia de natureza qualitativa, suportado num estudo de caso.

Acreditando que o BSC se apresenta como uma ferramenta adequada para ajudar uma qualquer empresa a clarificar a sua missão, visão, valores e estratégia organizacional, transformando-a em objetivos estratégicos distribuídos pelas diferentes perspetivas que o integram, o trabalho inicia com uma revisão de literatura, particularmente direcionada para os conceitos, elementos fundamentais e metodologia de funcionamento do BSC, complementada com uma reflexão em torno do BSC, enquanto sistema de gestão estratégica, para dar suporte teórico à conceção de um modelo de BSC adequado a uma empresa com as características da Sociedade de Contabilidade Números com

Capricho, que opera na área da prestação de serviços de consultoria empresarial nos domínios da contabilidade e fiscalidade, e onde se pretende promover a sua implementação. Considerando os bons resultados apresentados e a sua capacidade de adaptação a empresas de diferentes setores e tipologias (e.g., Gomes et al., 2023; Mustapha et al., 2020; Nunes et al., 2022; Pires et al., 2023; Quesado et al., 2017; Quesado et al., 2022; *Sharaf-Addin & Fazel*, 2021; Vieira & Petri, 2014), a investigação prossegue com o desenvolvimento do estudo de caso, um método que apresenta procedimentos de pesquisa particularmente orientados para descrições e análises nominais e não numéricas (Arruda, et al., 2021; Myers, 2019; Yin, 2018). Particularmente talhado para responder a questões do tipo “como” e “porquê” em vez de simplesmente “o quê”, tem potencial para “avaliar” e/ou ajudar a “explicar”, por exemplo, porque é que um determinado plano funcionou ou não e o que seria necessário ajustar para o fazer funcionar (*Coe et al.*, 2021; *Dresch et al.*, 2015; Yin, 2018).

O processo de recolha de informação assenta em fontes de dados primários, com recurso à aplicação de entrevistas semiestruturadas e à observação participante, e fontes de dados secundários, com recurso à análise das demonstrações financeiras (DF) e outros documentos e relatórios existentes na empresa. Destaca-se, a propósito, que a observação participante integra uma estratégia de trabalho de campo bastante ampla (*Tan*, 2022; *Yin*, 2018), na medida em que permite combinar, simultaneamente, as entrevistas aos participantes com a análise documental, ao mesmo tempo que permite que o investigador tenha uma participação nas atividades diárias e desenvolva observação e introspeção, oferecendo-lhe condições particulares para produzir uma descrição profunda da interação com o ambiente em estudo (*Merriam & Tisdell*, 2016; *Morgan*, 2022). Neste tipo de metodologia o investigador pode, ainda, sugerir conversas que lhe permitam descobrir as interpretações dos participantes nas situações em que estão envolvidos (*Alejandro & Knott*, 2022; *Knott*, 2022). Assim, e sem se ignorar que estas opções metodológicas podem apresentar algumas fragilidades, desde logo pela influência que o investigador pode exercer, na medida em que não se pode garantir uma única forma de pensamento e linha de raciocínio e, por isso, a análise feita ser subjetiva porque se encontra baseada no ponto crítico do investigador, também não é menos verdade que ele terá um contacto direto com o ambiente e o objeto de estudo, o que lhe oferece condições particulares para desenvolver um trabalho de campo mais intensivo (*Clark et al.*, 2021; *Mwita*, 2022; *Stake*, 2016; *Vaughn & Jacquez*, 2020; *Yin*, 2018). Ressalva-se, neste âmbito, que a questão de investigação será estudada no seu ambiente real, a quem se dirige, e sem qualquer manipulação intencional do investigador (*Merriam & Tisdell*, 2016; *Myers*, 2019).

### **3. Conceção de um *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Apoio à Gestão da Sociedade de Contabilidade Números com Capricho**

#### **3.1 Breve Caracterização da Empresa**

De acordo com o Decreto-Lei (DL) n.º 158/2009, a Números com Capricho, Lda é uma sociedade unipessoal por quotas considerada microentidade dado que uma sociedade desta dimensão é caracterizada por não exceder dois dos três limites financeiros e de emprego estabelecidos, que incluem um total de balanço máximo de 350.000 euros, volume de negócio líquido de até 700.000 euros e um número médio de até 10 empregados durante o exercício. A tabela que se segue (Tabela

3) retrata os últimos anos de exercício, dados esses que permitem verificar a conformidade da empresa com os critérios estabelecidos para a classificação como microentidade.

Tabela 3 - Dados financeiros e de emprego da empresa

Ano de Exercício	Total do Balanço (euros)	Volume de negócios líquido (euros)	Número médio de colaboradores
2022	13.626,91€	30.063,80€	2
2021	34.126,24€	24.357,59€	2
2020	17.463,45€	20.768,23€	1

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode observar (Tabela 3), a empresa não ultrapassa os limites estabelecidos pelo DL n.º 158/2009 em nenhum dos anos apresentados. Portanto, de acordo com os critérios de microentidade, a Números com Capricho, Lda mantém essa classificação ao longo dos anos analisados. A fim de ajudar a compreender a estrutura organizacional da empresa, apresenta-se a Figura 6, com o organograma da Números com Capricho, Lda, onde se demonstra as relações hierárquicas e a distribuição das principais funções e responsabilidades dentro da organização.

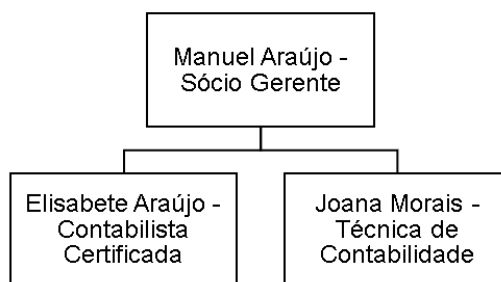


Figura 6: Organograma da Sociedade Números com Capricho  
Fonte: Elaboração Própria.

Para além das características descritas, a Números com Capricho, Lda é uma empresa de natureza familiar, que desenvolve a sua atividade no setor da prestação de serviços, mais especificamente nas áreas da contabilidade e consultoria fiscal. Constituída em 2011, conta com pouco mais de 12 anos de experiência, tem a sua sede no nordeste transmontano, distrito de Bragança. Desde a sua fundação, a entidade foi sofrendo com as alterações e amadurecendo na sua área de intervenção. No âmbito dos serviços que presta, a empresa prepara toda a informação contabilística aos seus clientes e presta apoio no planeamento fiscal e respetivo cumprimento de todas as obrigações de reporte, tendo em conta a informação contabilística gerada, mensal ou trimestral, consoante o regime em que os seus clientes estão inscritos. O trabalho vem sendo desenvolvido numa lógica de transparência e elevada cooperação com o cliente, de forma a satisfazer as suas necessidades e ajudá-lo a alcançar os seus objetivos. Complementarmente, os clientes da Números com Capricho, Lda contam, ainda, com serviços de apoio no esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas em matérias diversas, desde o plano laboral à forma como poderão atuar nos seus setores de atividade e ao que, nesse âmbito, estão obrigados.

### 3.2 Principais Resultados da Análise Económico Financeira

Para que exista uma sólida sustentação na definição dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas para a perspetiva financeira, considerou-se tão útil quanto pertinente realizar uma análise económico-financeira (Santos et al., 2019; Urquidy et al., 2018), suficientemente capaz de permitir formular uma adequada compreensão da sua situação (Syrus, 2018; Oliveira & Rua 2021). Conhecer e compreender a sua situação financeira e desempenho históricos é fundamental para definir objetivos, suportados na sua capacidade para gerar lucros com base numa gestão eficiente dos recursos disponíveis (Al-Breiki & Bicer, 2023). Neste âmbito, serão trabalhadas as principais rúbricas das DF, para os exercícios económicos de 2019 a 2022, inclusive, com recurso ao método dos rácios, pela sua praticidade e por ser umas das técnicas mais utilizadas na análise económico-financeira (Pokki et al., 2018; Ramzan et al., 2023). Dada a diversidade de indicadores económico-financeiros existentes e considerando que, de acordo com Neves (2012), o analista incorre em erro se pensar que quanto mais rácios analisar e interpretar mais facilitada se apresentará esta sua tarefa, devendo sim direcionar a seleção em função do objetivo e natureza dos fenómenos que se pretendem medir. Neste sentido, considerou-se que os rácios financeiros mais indicados para este estudo seriam, no médio e longo prazo, os de endividamento e de solvabilidade, também conhecido como rácio de capital, pela sua capacidade para avaliar a segurança e solidez da empresa em termos de possíveis perdas futuras de liquidez, e, no curto prazo, a liquidez, pela sua característica de medir a capacidade que a empresa tem para fazer face às necessidade financeiras mais imediatas (Borhan et al., 2014; Cruz et al., 2020; Husain et al., 2020; Rahman, 2017; Sukma et al., 2022). Para a análise económica optou-se pela rentabilidade das vendas, pela sua capacidade para ajudar a interpretar o lucro líquido relativamente ao volume de negócios, e rentabilidade dos capitais próprios, por permitir avaliar o retorno do capital, e o prazo médio de recebimento (PMR), por oferecer o ponto da situação relativamente ao número de dias que a empresa demora para receber dos seus clientes (Larasati & Purwanto, 2022). As Tabelas 3 e 4, que a seguir se apresentam, sistematizam os resultados encontrados para o período em análise, de 2019 a 2022.

Tabela 4 - Rácios Financeiros

	2019	2020	2021	2022
Rácio Endividamento = $\text{Passivo} / \text{Capital Próprio}$	0,13	0,11	0,06	0,27
Rácio Liquidez = $\text{Ativo Corrente} / \text{Passivo Corrente}$	13,07	7,84	0,97	3,74
Rácio Solvabilidade = $\text{Capital Próprio} / \text{Passivo}$	7,94	8,89	16,51	3,62

Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados (Tabela 4) apontam para um nível de endividamento com uma variação significativa ao longo do período, ainda que com uma relação entre passivos e capital próprio que sugere uma redução na dependência de capitais alheios, exceção para o ano de 2022, que aponta para um aumento significativo no endividamento ou uma diminuição do capital próprio, alteração que merece atenção, pois pode sinalizar uma mudança na estratégia financeira da empresa ou desafios financeiros enfrentados durante o ano. A liquidez apresenta uma trajetória variável ao longo do período, passando de valores aceitáveis em 2019 para valores preocupantes em 2021, mas que a

empresa conseguiu reverter em 2022, mostrando uma recuperação significativa na sua capacidade para atender às suas obrigações de curto prazo. Esta flutuação nos rácios de liquidez pode refletir mudanças na gestão de ativos e passivos correntes ou variações nas condições operacionais e de mercado ao longo destes anos. Adicionalmente, a análise da solvabilidade para os anos de 2019 a 2022 fornece mais *insights* sobre a capacidade financeira da empresa. Em 2019 apontava para uma posição financeira sólida, que veria a ser fortalecida em 2020 e em 2021, ano em que a empresa alcançou um nível de solvabilidade excepcional e uma estrutura de capital extremamente robusta. No entanto, em 2022, registou-se uma queda significativa que, ainda que positiva, pode ser um reflexo das mesmas dinâmicas que afetaram os rácios de endividamento e de liquidez, destacando a importância de uma gestão financeira mais cuidadosa e personalizada. A variação dos rácios financeiros ao longo do período em análise salienta a necessidade de uma abordagem estratégica e diligente na gestão financeira da empresa, visando mitigar riscos, identificar oportunidades e promover um crescimento sustentável (Borhan et al., 2014).

Tabela 5 - Rácios Económicos

	2019	2020	2021	2022
Rentabilidade dos Serviços Prestados = Resultado Líquido/Serviços Prestados	-0,14	-0,14	-0,05	-0,52
Rentabilidade dos Capitais Próprios = Resultado Líquido/Capital Próprio	-0,11	-0,14	-0,04	-1,47
PMR = Clientes/Serviços Prestados	1,32	0,89	1,03	0,26

Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados (Tabela 5) apontam para valores negativos de rentabilidade dos serviços prestados ao longo de todo o período em análise, de 2019 a 2022, indicativo de que o resultado líquido gerado pelos serviços prestados foi inferior aos custos associados a esses serviços durante todo o período. A persistência desses valores negativos sugere falta de eficiência ao nível das operações de serviços da empresa, o que pode requerer uma revisão e otimização das práticas operacionais e estratégias para melhorar a rentabilidade. Além disso, os resultados negativos da rentabilidade dos capitais próprios, também observados nos anos de 2019 a 2022, indicam que o resultado líquido gerado pela empresa foi insuficiente para gerar retorno para os investidores, uma tendência que sugere que a empresa enfrentou dificuldades em transformar o seu capital próprio em lucro, o que pode indiciar problemas relacionados com a eficiência operacional, a gestão de custos ou a rentabilidade dos investimentos. No que respeita ao PMR, os resultados médios obtidos para o período (de 2019 a 2022), mostram que, ainda que com melhorias em 2022, os clientes demoram muito tempo a pagar, destacando a necessidade de imprimir uma gestão mais eficiente das contas a receber para garantir fluxos de caixa e otimizar a liquidez da empresa.

Ainda que o BSC ressalte a importância dos ativos intangíveis, procura estabelecer entre eles e os ativos tangíveis uma relação de complementaridade (Boj et al., 2014; Vanzela & Oliveira, 2021) porque a saúde dos ativos tangíveis influencia diretamente o desempenho dos ativos intangíveis e,

consequentemente, todas as perspetivas que o integram. Esta abordagem reforça a necessidade de uma gestão estratégica abrangente que reconheça e alinhe tanto os ativos tangíveis quanto os intangíveis para garantir o sucesso financeiro e operacional da empresa (*Carlotta & Nascimento; 2017; Kaplan & Norton, 2008*). Neste sentido, a definição dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas da perspetiva financeira parte da análise económico-financeira elaborada.

### **3.3 Definição da missão, visão, valores e estratégia da organização**

Os objetivos estratégicos, distribuídos pelas diferentes perspetivas do mapa estratégico, estão diretamente alinhados e articulados com a missão, visão e valores da organização e, no seu conjunto, permitirão avaliar a organização tendo por base os indicadores de desempenho (*Camilleri, 2021; Gomes et al., 2023; Quesado et al., 2014*). Neste sentido, o desenvolvimento do BSC começa com a revisão e planeamento da declaração de missão, visão e valores da organização (*Assis & Santos, 2016; Guerreiro, 2015; Kefe, 2019; Niven, 2014; Oliveira & Rua, 2021*).

Neste sentido, a entrevista realizada ao sócio-gerente (anexo A) foi utilizada para clarificar a missão e visão para a empresa Números com Capricho, Lda, alcançando-se que a sua missão “tem por base prestar serviços com a melhor qualidade possível e com honestidade (...). Um profissional da área que não atue com honestidade, não pode prestar um trabalho de qualidade (...) nem ajudar os clientes a desenvolverem as suas empresas e a mantê-las erguidas e saudáveis”. Daqui se alcança que a missão consiste em “disponibilizar, com qualidade e honestidade, serviços de consultoria empresarial, que proporcionem aos seus clientes o desenvolvimento das suas próprias empresas”. Em conformidade, acrescenta que, “com os anos, percebe-se que é fácil ter uma empresa a atuar nesta área e ter clientes, pois todas as empresas precisam de serviços de contabilidade; no entanto, prestar um serviço de qualidade e excelência não é para todos, pelo que procuramos, todos os dias, que esta organização seja vista como uma referência no mercado na prestação destes serviços”. Daqui se alcança que a “visão da empresa é ser uma referência de excelência no mercado em serviços de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal”.

Como suporte para o cumprimento da sua função (missão) e da forma como pretende ser vista (visão), refere “que os valores não podem deixar de estar relacionados com a missão e visão (...), o que passa por compromisso e competência, espírito de equipa e responsabilidade profissional, com ética e deontologia”. Para fomentar um espírito de compromisso e competência, os colaboradores são estimulados e motivados a fazer formação, inculcando a necessidade de aprimorar e atualizar os seus conhecimentos, ainda que, “atualmente, isto já seja uma rotina (...), na medida em que, no mínimo, os colaboradores fazem formação semanal, participando ativamente nas denominadas “Reunião Livre” da OCC, que têm a duração de 5/6 horas por semana, e onde são discutidos os temas emergentes e mais relevantes para o exercício e cumprimento de todas as obrigações declarativas, fiscais ou outras. (...) Algo que começa a fazer parte do nosso ADN, e tanto mais que somos uma empresa de natureza familiar, onde a atitude de resiliência e motivação são dois dos fatores determinantes na nossa estratégia”.

### 3.4 Análise do ambiente interno e externo

O ambiente corporativo compreende elementos internos, tendencialmente mais específicos e com implicações diretas, e elementos externos, resultantes da envolvente e, por isso, normalmente menos controláveis. O gestor atende a ambos, iniciando com uma análise que lhe permita identificar fatores estratégicos internos, nomeadamente os pontos fortes e fracos que determinarão se a empresa será ou não capaz de tirar partido das oportunidades existentes, evitando ao mesmo tempo as ameaças. Paralelamente, deverá olhar para o ambiente externo, representado por todas as circunstâncias que envolvem a empresa e com potencial para a afetar. Neste particular, é importante que o gestor tenha uma compreensão da posição competitiva da empresa, na medida em que um conhecimento adequado do seu ambiente empresarial ajudará a melhorar a posição competitiva, a eficiência operacional, bem como vencer a disputa com os seus concorrentes (Aliev & Sigov, 2017; Indris & Primiana, 2015; Kapoor & Kaur, 2017). Para se obter um adequado conhecimento neste âmbito é importante começar por refletir internamente a partir das suas forças e fraquezas para, na continuação, se olhar para fora e identificar oportunidades e ameaças. Uma das ferramentas mais utilizadas para a elaboração de uma análise desta natureza é a matriz SWOT, cuja designação vem da abreviatura dos elementos que nela se encontram representados, ou seja, as *strength* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunity* (oportunidades), e *threat* (ameaças). A ligação da análise interna com a externa permite conhecer com maior profundidade o cenário e compreender o seu posicionamento em relação aos concorrentes (Gomes et al., 2023; Gurel & Tat, 2017; Phadernrod et al., 2019), antecipando movimentos externos e indicando alternativas de ação, pelo que a matriz SWOT pode ser utilizada para dar mais segurança à tomada de decisão (Appio & Vieira, 2006; Al-Breiki & Bicer, 2023). Com base nas entrevistas realizadas (Anexo A), ao sócio-gerente e colaboradores, respetivamente, acerca do ambiente interno e externo da Números com Capricho, Lda, foi possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e elaborar a análise SWOT, que se apresenta na Tabela 6, que se segue.

Tabela 6 - Análise SWOT da sociedade Números com Capricho

	FORÇAS	FRAQUEZAS
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa pequena, coesa e com 12 anos de experiência;</li> <li>• Especialização em contabilidade e consultoria fiscal;</li> <li>• Relacionamento próximo e cooperante com os clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito dependente do mercado local;</li> <li>• Clientes com recursos limitados (maioritariamente microentidade);</li> <li>• Capacidade limitada para expandir serviços rapidamente;</li> <li>• Reduzida visibilidade fora da área de influência (nacional);</li> <li>• Avenças baixas e com pouca capacidade para as aumentar no curto prazo.</li> </ul>
	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da procura por serviços de contabilidade na área de influência da empresa;</li> <li>• Expansão de serviços online/remotos;</li> <li>• Parcerias com outras empresas locais;</li> <li>• Aumento da automatização dos processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência crescente no setor da contabilidade;</li> <li>• Mudanças na legislação fiscal;</li> <li>• Dependência económica da região;</li> <li>• Dificuldades económicas enfrentadas pelos clientes.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria.

A análise (Tabela 6) permite destacar que a empresa Números com Capricho, Lda, possui uma sólida base de experiência e uma relação próxima com os seus clientes, elementos fundamentais

para a criação de valor a longo prazo (Zumente & Bistрова, 2021). No entanto, a dependência do mercado local e as baixas avenças praticadas representam desafios significativos que precisam ser encarados e resolvidos, alargando a área de influência e diversificando a carteira de clientes. A aposta no online e na automatização dos processos, pode ser uma via, para além de lhe permitir acompanhar as principais tendências do mercado. Esta reflexão, com base na análise SWOT, não só fornece uma base estratégica para o desenvolvimento do BSC (Gurel & Tat, 2017; Nunes et al., 2022; Pires et al., 2023) como permite que a Números com Capricho, Lda crie um mapa estratégico que reflita as suas prioridades e direcione os seus esforços para melhorar a eficiência operacional e a satisfação dos clientes.

Com o objetivo de dar um outro alcance a estes resultados, complementamos a matriz SWOT com a análise PESTEL, cuja designação vem do acrónimo que une as palavras Política (P), Economia (E), Social (S), Tecnologia (T) e Legal (L) e que, na sua essência, representam as perspetivas em análise. Dirigida exclusivamente para avaliar o ambiente externo, ainda que sob outros ângulos, a análise PESTEL procura oferecer uma abordagem analítica que facilite a interpretação dos fatores exteriores que podem impactar nas operações da organização (Nunes et al., 2022; Song et al., 2017). Na Tabela 7, que se segue, apresentam-se as principais tendências, que a análise PESTEL desenvolvida para a empresa Números com Capricho, permitiu identificar.

Tabela 7 - Análise PESTEL da sociedade Números com Capricho

P (Fatores Políticos)	E (Fatores Económicos)	S (Fatores Sociais)	T (Fatores Tecnológicos)	E (Fatores Ambientais)	L (Fatores Legais)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Regulamentação fiscal;</b></li> <li>✓ <b>Políticas de apoio às empresas;</b></li> <li>✓ <b>Estabilidade política.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Condições económicas regionais;</li> <li>✓ Procura por serviços de contabilidade ;</li> <li>✓ Impacto das taxas de juro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expetativas crescentes de maior transparência e cooperação com clientes;</li> <li>✓ Tendências de outsourcing em serviços de contabilidade;</li> <li>✓ Maior consciencialização sobre conformidade fiscal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avanços em software contabilístico e automatização;</li> <li>✓ Segurança de dados;</li> <li>✓ Integração de novas tecnologias no setor contabilístico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requisitos de sustentabilidade e nos processos operacionais;</li> <li>✓ Conformidade com regulamentação ambiental;</li> <li>✓ Impacto ambiental dos serviços prestados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Legislação Tributária;</li> <li>✓ Licenças e Certificações;</li> <li>✓ Direitos do Consumidor;</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria.

A análise (Tabela 7) revela os fatores externos críticos que poderão influenciar a atividade da Números com Capricho, Lda, no seu contexto operacional, com particular destaque para a conformidade com a regulamentação fiscal e, resposta às expectativas crescentes de transparência e colaboração com os clientes e os desafios e oportunidades decorrentes dos significativos e contínuos avanços tecnológicos e a necessidade de integrar práticas sustentáveis nas suas operações.

Destaca-se, assim, que as análises SWOT e PESTEL concorrem para assegurar que a estratégia da organização é construída sobre uma compreensão mais profunda dos seus recursos internos, como as capacidades e competências, e do ambiente externo em que opera, incluindo fatores

políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (Gurel & Tat, 2017; Nunes et al., 2022; Phadermrod et al., 2019). Um processo holístico que lhe permite identificar pontos fortes a alavancar, fraquezas a mitigar, oportunidades a aproveitar ameaças a gerir. Consequentemente, o mapa estratégico daí resultante não só refletirá a realidade operacional da organização, como se apresentará alinhado com as dinâmicas do mercado e as tendências externas, aumentando a taxa de sucesso das estratégias formuladas (Hegazy et al., 2020; Quesado et al., 2022; Niven, 2014) e o seu posicionamento para melhorar o seu desempenho e responder de maneira proativa às mudanças no ambiente de negócios (Barbosa & Perez, 2016).

### 3.5 Construção do BSC

#### 3.5.1 Pilares fundamentais e perceções gerais acerca das mudanças a implementar

Com o foco no objetivo central deste estudo, conceber um modelo de BSC e promover a sua implementação para ajudar a sociedade Números com Capricho, Lda a clarificar a sua visão e estratégia organizacional, transformando-a em objetivos estratégicos distribuídos pelas diferentes perspetivas que o integram, o mapa estratégico vai adquirindo bases para ser erguido, considerando que a missão, visão, valores e estratégia, que formam os pilares do BSC, já se encontram definidos (Ahmed & Alsafadi, 2021; Assis & Santos, 2016; Brammertz et. al, 2009; Gomes et al., 2023; Kaplan & Norton, 1992; Kopecka, 2015; Oliveira & Rua, 2021).

Considerando que cada uma das perspetivas do mapa estratégico compreende quatro pontos chave, nomeadamente os objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Barbosa & Perez, 2016; Hannabarger et al., 2008; Hutchison, 2011; Kaplan & Norton, 2006), e que os objetivos estratégicos, para cada uma das quatro perspetivas, serão definidos com base na missão e visão (Assis & Santos, 2016; Vieira & Petri, 2014) mas sem esquecer as características da Números com Capricho, Lda, em particular a sua dimensão, assumiu-se como adequado, considerando que estamos em presença de uma micro entidade, definir não mais de dois a três objetivos estratégicos por perspetivas (Camilleri, 2021; Pinto, 2007; Sageder et al., 2015) para facilitar a sua comunicação e compreensão e assegurar uma maior funcionalidade e articulação permanentes (Russo, 2015).

Nos últimos tempos, em particular no período pós pandemia, a Números com Capricho sente que os seus serviços deverão não só ganhar uma maior visibilidade como também, e fundamentalmente, uma maior valorização. A fase “pandémica” foi de grande exigência para os empresários e o apoio que encontraram nos profissionais de contabilidade para a busca de soluções foi importantíssima, como expressou, ao longo da entrevista, a colaboradora, Contabilista Certificada (CC) na empresa, ao referir que “Na fase pandémica e pós-pandémica nós contabilistas, (...) estivemos na linha da frente (...) no apoio às empresas e à economia do país (...). E não falo de cumprirmos com as nossas tarefas tradicionais, nomeadamente para com a autoridade tributária (...), falo, essencialmente, do suporte que demos aos nossos empresários, que não sabiam literalmente o que fazer. Fomos muito mais do que contabilistas (...). Foi uma fase muito desafiante e difícil (...) e todos os apoios que o Estado proporcionou a trabalhadores independentes, famílias e empresas, sem a nossa intervenção ficariam sem resposta (...). Toda a legislação produzida, constantemente

atualizada e com efeitos para o dia seguinte (...) representou um enorme esforço e veio para ficar. (...), pelo que desde então, considero que entrámos num período de exigência crescente em termos de obrigações a satisfazer, em particular no que respeita ao reporte (divulgações)”.

A necessidade de que algo terá de mudar e que o futuro da empresa terá de ser repensado, foi a principal ideia deixada ao longo das entrevistas (Anexo A), em particular pela gerência, que demonstrou ter a perceção e uma maior consciência de que “as avenças praticadas não acompanham a nossa condição nem as alterações produzidas, nomeadamente ao nível da inflação e do crescimento dos salários (...). Desde que a empresa abriu, foi iniciada uma atualização de avenças no final do ano passado, nunca o tínhamos feito antes, e, apesar de já estarmos em abril de 2023, o processo não está concluído (...). Ainda que tenhamos uma carteira de clientes muito generosa, até acima da média da nossa concorrência, o retorno não permite equilibrar a exploração (...). Sinto que estamos numa fase em que realmente é necessário abdicarmos de determinados clientes que não nos dão o devido retorno e, nessa linha de raciocínio, cobrar o justo valor aqueles que reconheçam o valor do nosso trabalho e que queiram ficar connosco (...) Neste campo, será igualmente importante emagrecer a nossa estrutura de gastos operacionais pela redução do número de plataformas e softwares utilizados”. Daqui se alcança que aumentar os resultados operacionais é uma necessidade, o que terá de passar por reestruturar a carteira de clientes e a forma como o serviço é prestado. Ainda que considerem que o serviço prestado é de excelência, o cliente tipo não dispõe dessa perceção, realidade que terá de mudar para poder aumentar as avenças.

Há, de facto, uma grande consciência quanto à necessidade de romper com o passado e alterar os objetivos na perspetiva financeira. Através da observação participante, resulta clara essa perceção, que nos permite sublinhar um sentimento, que é transversal a todos os elementos da Números com Capricho, Lda, acerca da necessidade de quebrar com rotinas e melhorar hábitos, e tanto mais que a empresa aderiu, em finais de 2022, a um projeto de certificação da qualidade, promovido pela Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC), e que consiste na implementação de um sistema de verificação da qualidade dos serviços prestados pelos CC. Apesar de ainda estar em fase de implementação, perspetiva-se que a Números com Capricho, Lda venha a ser uma empresa com qualidade certificada pela OCC. Este ponto torna-se relevante para a definição dos objetivos para a perspetiva do cliente, designadamente acerca da perceção que os clientes têm do serviço que lhe é prestado. Neste âmbito, é importante identificar os motivos que levaram os clientes a escolher a Números com Capricho Lda, em detrimento de outros, e potenciar esses elementos para assegurar uma maior fidelização (Camilleri, 2021; Hannabarger et al., 2008; Niven, 2014; Pires et al., 2023; Sageder et al., 2015; Souza et al., 2021). A estratégia que a empresa iniciou no final de 2022, de atualizar avenças, e que acabará por ter consequências na dimensão da sua carteira, acabará por lhe libertar tempo para poder fazer um melhor acompanhamento, valorizando ainda mais o seu trabalho e esperando o devido reconhecimento. Na verdade, “a decisão de atualização, que iniciou no final do exercício de 2022, era necessária e tem vindo a dar frutos. (...) No final do terceiro trimestre deste ano de 2023 já sentimos ligeiras melhorias. Ainda não conseguimos o objetivo de atualizar a todos os clientes, mas com os principais já conseguimos fazê-lo (...). Inevitavelmente,

este será o momento para quebrar o vínculo contratual com alguns dos clientes que não entendam que terá de ser assim.”

Neste âmbito, melhorar a forma de comunicação com o cliente, tornando o diálogo e/ou as reuniões mais regulares, potenciando uma relação de maior proximidade e criando no cliente a ideia de que o CC é também um consultor, que o pode aconselhar e acompanhar, tal como se alcança da entrevista ao sócio-gerente, ao referir que “Entrar na “casa” dos clientes nem sempre é fácil e muitas vezes o tempo também nem sempre o permite. (...) Contudo, gostaria que estivéssemos mais presentes na sua vida empresarial, no sentido de termos reuniões e/ou encontros mais regulares, que os clientes nos sintam mais perto e, fundamentalmente, que nos sintam como parte importante para os auxiliar na tomada das suas decisões.”

Adicionalmente, o período médio de recebimento (PMR) é mais uma das grandes preocupações nesta empresa, na medida em que uma boa parte dos clientes líquida as suas avenças muito para lá da data de vencimento. Através da observação participante, foi possível confirmar esta realidade que, não obstante os alertas feitos aos clientes, o problema não só não se resolve como se tem tornado cada vez mais difícil cobrar dentro dos prazos negociados. Neste âmbito, foi possível constatar que a razão do atraso não está relacionada nem com dificuldades financeiras dos clientes nem com a sua insatisfação, mas somente com uma manifesta dificuldade da Números com Capricho para cobrar, por falta de organização e de deficiente utilização dos recursos de que dispõe para o fazer. De tão absorvida que sempre esteve com a prestação do serviço em si, foi descuidando e descuidando o serviço de cobrança até um ponto em que já compromete a sua situação financeira. Este problema foi destacado pela colaboradora CC, ao referir que “A par da dificuldade gerada pela não atualização das avenças, uma grande preocupação que os clientes nos causam é sem dúvida a dificuldade em cobrar. (...) As avenças são liquidadas, mas não dentro do prazo negociado, com todos os problemas que isso gera na gestão da tesouraria e, como consequência, na incógnita que levanta para a gestão da empresa como um todo e para a manutenção do seu equilíbrio financeiro”, situação que pudemos ver confirmada pela análise económico-financeira realizada (Tabelas 4 e 5), pelo que esta reestruturação deve ser incorporada como um objetivo central no mapa estratégico da empresa, visando melhorar a sua saúde financeira e assegurar a sustentabilidade a longo prazo.

A observação direta participante permitiu constatar, ainda, que ao nível dos recursos a empresa se encontra equipada com bases de dados sofisticadas que suportam uma boa parte do trabalho dos colaboradores, desde fichas de dados mestre para cada cliente, listagens de tarefas a fazer, planificações, cronómetros para que se impute o tempo ao cliente, robots, entre outros. Contudo, a empresa concorda que na perspetiva dos processos internos é capaz de melhorar e obter novos patamares de eficiência e eficácia, tal como procurou enfatizar o sócio-gerente, destacando que “(...) os nossos recursos são em número suficiente, temos imensas ferramentas que nos apoiam diariamente e acabam por facilitar a execução das tarefas num menor espaço de tempo. (...) mas, estou certo, será possível fazer melhorar com aquilo de que dispomos”, otimizando ainda mais os recursos, enquanto se procura acrescentar valor ao cliente (Sageder et al., 2015). Ou seja, na perspetiva dos processos internos desenvolver e melhorar, na medida do possível (Pires et al.,

2023), melhorando os procedimentos existentes e/ou implementando processos novos (*Breyfogle, 2008; Knebel & Silva, 2022*), alinhados a com as necessidades e expectativas dos clientes (*Souza et al., 2021*), para garantir uma maior satisfação e fidelização, são regras a seguir aquando da construção do BSC. Estas mudanças, ao nível dos processos internos, podem passar por uma reestruturação organizacional, seleção das tecnologias mais adequadas e pela formação dos colaboradores, para assegurar que estão capacitados para dar resposta à nova metodologia (*Prokopenko et al., 2020; Teece et al., 2016*). Desta forma, a empresa não só otimiza as suas operações internas, como fortalece a sua posição competitiva no mercado, resultando em valor agregado para os clientes (*Vieira & Petri, 2014*).

Por último, e não menos importante, a perspetiva de aprendizagem e crescimento terá de funcionar como a base do mapa estratégico a implementar na Números com Capricho, Lda. Os objetivos definidos para esta perspetiva servem como facilitadores das outras três perspetivas, no sentido em que as competências, a satisfação, a disponibilidade de informação e o seu alinhamento se encontrem sustentados em todos os elementos na organização. Estudos recentes enfatizam que a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptação são cruciais num ambiente de negócios em constante mudança (e.g. *Aliev & Sigov, 2017; Farzaneh et al., 2022; Karneli, 2023; Miceli et al., 2021*). Que a implementação de uma cultura de inovação e desenvolvimento de habilidades digitais não apenas reforça a resiliência organizacional, como garante que a empresa se posicione para enfrentar desafios e aproveitar novas oportunidades. Além disso, a satisfação dos colaboradores impacta diretamente na produtividade e na qualidade do serviço (*Aliev & Sigov, 2017*), enquanto a integração de tecnologias avançadas de gestão de informações melhora a tomada de decisões e a eficiência operacional. Considerando que para o exercício da profissão de CC se exige um amplo conhecimento contabilístico, fiscal e jurídico, parece existir na Números com Capricho um amplo consenso que deve ser dada uma maior prioridade à atualização de competências, investindo e reservando mais tempo para as formações. Mais conhecimento traduz-se em mais agilidade e capacidade para lidar com as situações e para encontrar as melhores soluções, pelo que o investimento em formação dotará esta organização de maior capacidade e agilidade, convicção partilhada pelo sócio-gerente, que destacou que “todos os fatores que influenciam a qualidade dos serviços prestados estão na mão de quem executa o trabalho. E quem executa o trabalho necessita de estímulos para o fazer bem e com gosto. (...) Dar esse incentivo e motivação às colaboradoras é importantíssimo. (...) Proporcionar-lhe a formação e atualização constante acerca da matéria, seja contabilística, fiscal ou jurídica. (...) é fundamental. Promover um bom ambiente de trabalho e convívios sociais entre os elementos da organização também considero que pode funcionar com um bom incentivo e concorrer para o nosso sucesso”.

### **3.5.2 Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são, no contexto do BSC, elementos ou condições essenciais que uma organização deve alcançar para garantir o sucesso na implementação da sua estratégia (*AL-Dweikat & Nour, 2018; Clark et al., 2020; Nuel et al., 2020; Sukathong et al., 2021; Wahyudin et al., 2021; Zancheta & Damian, 2020*). Identificados e monitorizados para assegurar que a

organização está a progredir em direção aos seus objetivos estratégicos (*Rampini et al., 2019*), os FCS encontram-se explanados na Tabela 8, que se segue, e foram elaborados com base na revisão da literatura, análise SWOT (Tabela 6) e observação direta participante. Depois de identificados, foram comunicados às partes interessadas, ou seja, a todos os colaboradores da Números com Capricho, como forma de assegurar uma abordagem holística e garantir que estarão abertos para serem objeto dos ajustes necessários, à medida que a empresa vá demonstrando capacidade para se ajustar ao ambiente externo de quem recebe permanentes estímulos.

Assim, os FCS financeiros estão relacionados com o desempenho financeiro, pelo que, para se alcançar o objetivo estratégico de aumentar o resultado, o cenário a considerar passará por aumentar a receita proveniente da prestação de serviços (rédito operacional), pela sua relevância e impacto direto para o cumprimento desse objetivo (*Rampini et al., 2019; Santos et al., 2020*). Os FCS relacionados com o controlo de custos, estão diretamente relacionados com o objetivo de reduzir os gastos operacionais. Por sua vez, uma gestão de cobrança mais eficiente, será também um FCS para esta perspetiva, na medida em que uma abordagem mais eficaz pode resultar numa cobrança mais rápida e, portanto, na diminuição do PMR (*Hofmaier, 2015; Kadge et al., 2016; Wafula et al., 2019*). Em conformidade, os FCS sob a perspetiva de clientes estão centrados na necessidade de melhorar as expectativas dos clientes, centrados num atendimento de qualidade e maior acompanhamento, o que acabará por ter impacto na sua satisfação e, fundamentalmente, numa maior perceção acerca do serviço prestado e do seu justo valor (*Santos et al., 2020; Sageder et al., 2015*). Um atendimento eficaz e de alta qualidade é fundamental para garantir a satisfação do cliente (*AL-Dweikat & Nour, 2018; Hannabarger et al., 2008; Prokopenko et al., 2020; Sousa et al., 2021*). Na perspetiva dos processos internos, os três objetivos estratégicos a definir, tomando por base as perceções obtidas, serão definidos com base nos FCS de melhoria nos serviços prestados, melhoria na eficácia e eficiência dos serviços e otimização dos recursos. Destaca-se, a propósito, a gestão de processos eficiente, a otimização da gestão e controlo das tarefas do escritório e o controlo acrescido da gestão de tempo por tarefa, estabelecendo uma relação direta de causa-efeito nestes últimos dois FCS (*Bento, 2012; Silva et al., 2012; Sukathong et al., 2021*). Estas escolhas foram feitas pela sua relação direta com o objetivo, no contexto da Números com Capricho, e pelo seu histórico em gerir desta forma os seus procedimentos internos. Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, aumentar o nível de qualificação dos colaboradores, apresenta-se como um FCS que sustentará os objetivos estratégicos e que, em articulação com uma “Cultura de Aprendizagem Contínua”, fomenta uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e promove a predisposição dos colaboradores para adquirir novos conhecimentos e habilidades (*Chanani & Wilbowo, 2019; Fonseca et al., 2019; Weydert et al., 2022; Zancheta & Damian, 2020*). Desenvolver uma cultura de inovação e melhorar a performance é um objetivo desafiador, mas crucial para a sustentabilidade e o crescimento da Números com Capricho, pelo que os FCS selecionados foram o “Ambiente de trabalho colaborativo”, pela sua capacidade para fomentar uma cultura que valoriza a colaboração e a troca de ideias, proporcionando um ambiente onde os colaboradores se sintam encorajados a partilhar e contribuir com as suas perspetivas. O “Desenvolvimento de Habilidades e Capacidade”, investindo, por exemplo, em formações para o desenvolvimento pessoal

e que capacitem os colaboradores com as habilidades necessárias para inovar e atingir altos níveis de performance, bem como a adoção de uma “Comunicação Clara e Transparente”, considerando que manter uma comunicação clara sobre os objetivos, os esforços de inovação e os resultados alcançados, promovem transparência e um maior alinhamento (AL-Dweikat & Nour, 2018; Chen et al., 2018; Clark et al., 2020; Johannessen & Olsen, 2011; Jurburg et al., 2016; Sukathong et al., 2021).

Tabela 8: Fatores Críticos de Sucesso

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
F1 – Aumentar o redito operacional	Aumentar o rendimento
F2 – Reduzir os gastos operacionais	Controlo de custos
F3 – Diminuição do PMR	Gestão Eficiente de Cobrança
C1 – Aumentar o nível de satisfação dos cliente	Atendimento ao Cliente com maior Qualidade
P1 – Melhor a qualidade nos serviços prestados	Gestão de Processos Eficiente
P2 – Aumentar os níveis de eficácia e eficiência dos serviços	Otimizar a gestão e o controlo das tarefas do escritório
P3 – Otimização dos recursos	Controlo acrescido da gestão de tempo por tarefa
A1 – Aumentar o nível de qualificação dos colaboradores	Cultura de Aprendizagem Contínua
A2- Criar um ambiente organizacional onde a inovação contínua e a busca por altos níveis de desempenho são valorizadas e incentivadas	Ambiente de Trabalho Colaborativo Desenvolvimento de Habilidade e Capacidades Comunicação Clara e Transparente

Fonte: Elaboração Própria.

A análise (Tabela 8) permite observar que os objetivos estão divididos pelas quatro categorias, financeira (F), clientes (C), processos internos (P) e aprendizagem e crescimento (A) e como se interligam com os FCS, enquanto elementos fundamentais para o sucesso global do mapa estratégico. Na vertente financeira, a Números com Capricho focar-se-á no aumento do rendimento (rédito operacional), pela via da atualização das avenças, na redução dos gastos operacionais, pelo controlo de custos e práticas de gestão que monitorizem e reduzam as despesas operacionais, e na diminuição do PMR pela implementação de uma gestão eficiente de cobrança. Relativamente aos clientes, a meta é aumentar o nível de satisfação, oferecendo um atendimento e maior qualidade. Nos processos internos, os objetivos passam por melhorar a qualidade dos serviços, o que exige uma gestão de processos eficiente, otimizando os processos internos e utilizando ferramentas e metodologias que melhorem a produtividade dos colaboradores. A otimização dos recursos, por sua vez, envolve um controlo acrescido da gestão de tempo por tarefa, maximizando a utilização dos recursos disponíveis através de técnicas eficientes de gestão de tempo. Na dimensão de aprendizagem e crescimento, a organização propõe-se a aumentar o nível de qualificação dos colaboradores, através de uma cultura de aprendizagem, formações e desenvolvimento contínuo, e desenvolver uma cultura de inovação e performance, criando um ambiente organizacional onde a inovação contínua e a busca por altos níveis de desempenho sejam valorizadas e incentivadas. Isso inclui um ambiente de trabalho colaborativo, desenvolvimento de habilidades e capacidades, e uma comunicação clara e transparente dentro da organização.

### 3.5.3 Delineamento da Estratégia com os Objetivos Estratégicos da Empresa

A Números com Capricho é uma das muitas microentidades que resulta da vontade do empreendedor criar um empreendimento por conta própria com o propósito único de criar o seu próprio “posto de trabalho” e o sustento da sua família, como se alcança da entrevista com o sócio-gerente, “O que me impulsionou a abrir o gabinete foi sem dúvida querer ser eu a ter o meu próprio negócio e a “vender” o meu próprio serviço. (...) Quis essa autonomia para mim e para a minha família. (...) Os tempos eram outros e é verdade que ao longo destes anos de atividade tudo foi evoluindo. (...) Mas a realidade é que nunca foram realmente definidos objetivos estratégicos.”

Pensar em termos estratégicos foi algo que nunca aconteceu na Números com Capricho pelo que, ao não criar uma referência do destino para onde a empresa se deve mover, implicitamente tem como únicas referências cobrir os custos de exploração e as próprias necessidades individuais do empreendedor (empresário), uma forma de estar e de atuar que, por si só, gera dois tipos de fenómenos a que haverá que dar resposta. Por um lado, a necessidade de prestar serviços para cobrir os custos que inevitavelmente chegam e, por outro, que se vai criando uma espécie de zona de conforto a partir do momento em que a empresa liberta o suficiente para o empresário ter um substituto do seu salário. Uma vez atingido este ponto, a empresa passa a transformar-se numa espécie de substituto do salário do empreendedor, não sentido a necessidade de a fazer crescer (Vilhena & Lima, 2021).

Ainda que esta “forma de estar” lhe tenha permitido funcionar, foi dificultando a sua progressão e contraria o verdadeiro espírito de um empreendedor, que não deve funcionar de forma “acomodada” e sem um “rumo” claramente definido (Susilo, 2018). Uma forma de “derrubar” esta forma de estar e ultrapassar as dificuldades que se vêm fazendo sentir passa por definir objetivos estratégicos, para cada uma das perspetivas, em linha com a missão, visão e valores (Assis & Santos, 2016). Tomando por base a informação recolhida, via entrevistas (Anexo A) e observação direta, foram definidos dois a três objetivos para cada perspetiva (Camilleri, 2021; Galas & Pontes, 2006; Kaplan & Norton, 2008; Niven, 2014; Pinto, 2007; Sageder et al., 2015; Sanna, 2023; Vilhena & Lima, 2021). A opção por um número de objetivos mais reduzido e proporcional às características da empresa contribui para uma maior clareza, interpretação e foco no cumprimento do mapa estratégico (Eftekhari & Torabi, 2022; Sanna, 2023), tornando a sua implementação mais flexível e suscetível de ajustes rápidos conforme necessário (Tocili, 2021). O objetivo é considerado como o ponto onde a empresa quer chegar e, em bom rigor, acabam por definir aquilo em que a empresa se quer tornar no futuro (e.g., Hanelt et al., 2021; Pinto, 2007; Pederneiras et al., 2022). O conjunto de objetivos definidos, por perspetiva, juntamente com os FCS associados, tal como se apresenta na Tabela 8, demonstram a associação dos objetivos estratégicos com os FCS e permitem, à equipa que integra a Números com Capricho, interiorizar a relação que se estabelece entre si, influenciando-os para que estejam devidamente alinhados e focados nos objetivos a serem atingidos (Bento, 2012; Rampini et al., 2019; Santos et al., 2020; Sukathong et al., 2021). Esta estruturação assegura que todos os esforços e recursos da organização sejam direcionados para objetivos estratégicos específicos (Pires et al., 2023; Vieira & Callado, 2018), prevenindo a dispersão de esforços em

atividades menos relevantes. Ao associar os FCS com os objetivos estratégicos, a Números com Capricho, pode focar-se na incrementação de indicadores claros para medir o desempenho (Pires et al., 2023), facilitando a avaliação do progresso e permitindo ajustes necessários para alcançar as metas estabelecidas (AL-Dweikat & Nour, 2018; Vanzela & Oliveira, 2021)

### 3.5.4 Seleção dos Indicadores (Medidas) para os objetivos estratégico

Ainda que sejam muitos os indicadores estratégicos que possam fazer sentido para a construção do mapa estratégico, o mais importante é conseguir uma seleção e a alocação adequada a cada um dos objetivos estratégicos instituídos (Assis & Santos, 2016; Montenegro & Callado, 2019; Pederneiras et al., 2022). Considerando que serão os indicadores que irão permitir que a empresa avalie o cumprimento dos objetivos estratégicos e, principalmente, que informe sobre os níveis de desempenho (Bandonó & Nugroho, 2023; Costa et al., 2019; Pederneiras et al., 2022), os indicadores deverão estar correlacionados com a missão e a visão (Ganzaga et al., 2015; Miranda et al., 2022) e em articulação com os resultados das análises SWOT e PESTEL (Tabela 2) previamente realizadas (Phadermrod et al., 2019; Song et al., 2017). Considerando que os indicadores de desempenho são selecionados para medir o impacto direto do objetivo estratégico definido (Bandonó & Nugroho, 2023), servindo como métricas específicas que monitorizam se os objetivos estão a ser atingidos de forma eficaz e permitem ajustes na estratégia, se necessário (Montenegro & Callado, 2019; Rahimi et al., 2016), uma das principais preocupações aquando da escolha dos indicadores é garantir a sua aplicação, medição e monitorização, como forma de assegurar que todas as tarefas que lhe estão subjacentes, e a realizar pelos diferentes colaboradores na empresa, são simples.

Tomando por base estes pressupostos e em reunião realizada para o efeito, foram definidos os indicadores de desempenho para cada um desses objetivos, garantindo as relações de causa-efeito entre as perspetivas e os indicadores. Os resultados da análise desenvolvida apresenta-se, na Tabela 9 que se segue.

Tabela 9 - Indicadores de Desempenho

	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Modo de cálculo
Perspetiva financeira	Aumentar o rédito operacional;	Faturação Bruta (euros);	Faturação Bruta do Período
	Reduzir os Gastos Operacionais;	Relação entre gasto operacional e faturação;	$(\text{Gasto Operacionais}/\text{Receita}) \times 100$
	Diminuição PMR	Prazo médio de recebimento	$(\text{Clientes} / \text{Vendas e Prestação Serviços}) \times 365$
Perspetiva dos clientes	Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Customer Satisfaction Index (CSI)	$\text{CSI} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i \times S_i)}{\sum_{i=1}^n P_i} \times 100$
Perspetiva de processos internos	Melhoria nos serviços prestados	Net Promoter Score (NPS)	NPS=% de Promotores-% de Detratores
	Melhoria na eficácia e eficiência dos serviços	Tempo de Execução de tarefas	Cronometragem do tempo
	Otimização dos recursos	Eficiência Operacional	Redução do tempo operacional consultando na base CRM
Perspetiva da equipa	Aumentar o nível de qualificação dos colaboradores;	Número de horas de formação	$\text{N.º total de horas de formação} / \text{N.º total dos colaboradores}$

---

Criar um ambiente organizacional onde a inovação contínua e a busca por altos níveis de desempenho são valorizadas e incentivadas	Aumento de formação e satisfação do colaborador	Número de Iniciativas em Formação e em Inovação implementadas
---	---	---

---

Fonte: Elaboração Própria.

A análise (Tabela 9) permite observar que para o objetivo estratégico de aumentar o réditto operacional foi definido como indicador a faturação bruta (valor total das vendas antes da dedução de qualquer imposto), por refletir o volume de negócio da empresa para o período. Paralelamente, para otimizar os custos operacionais, adotar-se-á como indicador a relação entre as despesas operacionais e a receita. Por sua vez, a redução do PMR é também dos objetivos estratégicos na perspetiva financeira e como indicador de desempenho será utilizada a própria fórmula de calculo do PMR, uma vez que reflete diretamente a eficiência na gestão do ciclo de cobrança e no cumprimento dos prazos acordados. Na perspetiva dos clientes, para medir o seu nível de satisfação, adotar-se-á o *Customer Satisfaction Index* (CSI). Ainda que se trate de uma métrica composta, porque avalia a satisfação do cliente com base em múltiplos fatores, é um indicador de simples utilização. Com base num breve formulário enviado por e-mail semestralmente (anexo B), obter-se-á uma visão ampla e detalhada da satisfação geral do cliente para com o serviço prestado pela Números com Capricho (Irma, 2021; Singh et al., 2021), ou seja, oferece uma perspetiva acerca do nível em que as necessidades e expetativas dos clientes são atendidas, medindo a sua satisfação, pelo que a fórmula mais comum para calcular o CSI envolve a ponderação das diferentes categorias de satisfação e a normalização dos resultados numa escala de 0 a 5. Considerando que a satisfação pode ser alcançada se o serviço prestado iguala ou supera o que este procura (Jin & Lim, 2021; Mohseni, 2021), a utilização deste indicador permite, ainda, à Números com Capricho posicionar-se em relação aos seus concorrentes, permitindo identificar lacunas e/ou eventuais deficiências no plano estratégico (Baqueiro, 2022; Dakkak & Irhirane, 2022).

Na perspetiva dos processos internos, para se alcançar o objetivo de melhoria dos serviços prestados o *Net Promoter Score* (NPS) foi o indicador escolhido. Ainda que se tenha tratado de uma recomendação da colaborada Dra. Elisabete, a facilidade e simplicidade associadas à sua implementação e a possibilidade de identificar oportunidades de crescimento (Hardianto & Wijaya, 2023; Nicholas & Kordupleski, 2018), estão na base da escolha. Esta métrica, que será aplicada através de uma única pergunta enviada por e-mail uma vez por semestre (Anexo C), não só mede a probabilidade de os clientes recomendarem a empresa como o seu nível de satisfação, na medida em que, numa perspetiva de médio a longo prazo, se o NPS aumenta traduz evolução favorável dos serviços, mas se reduz poderá identificar áreas que precisam melhor (Baehre et al., 2022; Baquero, 2022). Ainda dentro desta perspetiva, para se alcançar o objetivo “Melhoria na eficácia e eficiência dos serviços”, os indicadores a selecionar devem permitir abranger a qualidade dos resultados (eficácia) e a otimização dos recursos utilizados (eficiência). Neste sentido, o NPS será adotado para avaliar a eficácia da prestação dos serviços, uma vez que a satisfação do cliente reflete diretamente a melhoria na eficácia dos serviços (Baehre et al., 2022; Baquero, 2022; Hardianto & Wijaya, 2023; Nicholas & Kordupleski, 2018), evidenciando aqui uma relação de causa-efeito, e o

tempo médio de resolução ou de execução de uma tarefa, com base no CRM, *Customer Relationship Management*, como indicador para medir a eficiência operacional (Liu et al., 2017). Por sua vez, e considerando que a redução do tempo médio de resolução é um indicador claro de eficiência (Andrade & Mehlecke, 2020), este objetivo estratégico está interligado, numa relação de causa e efeito, com o objetivo de melhoria contínua dos serviços prestados, uma vez que a uma maior eficiência operacional, refletida pela redução do tempo médio de resolução, está associada uma maior qualidade dos serviços e, por esta via, um aumento do nível de satisfação dos clientes. Temos, assim, a eficácia e a eficiência a operarem em sinergia, promovendo um ciclo de aperfeiçoamento constante, tanto na prestação de serviços quanto na experiência do cliente. O terceiro objetivo desta perspetiva, a otimização dos recursos, está diretamente relacionado com a melhoria na eficiência operacional (Benedicto et al., 2023). Quando se observa uma melhoria na eficiência operacional significa que, em grande parte, houve uma otimização dos recursos e, neste caso, uma redução no tempo de execução das tarefas, pelo que, para medir esse objetivo, escolhemos a própria eficiência operacional, medida através do tempo cronometrado na plataforma CRM. A ênfase recai na eficiência e eficácia, ou seja, sem comprometer a qualidade do trabalho, procurar uma otimização no tempo de execução das atividades. Por fim, e no que respeita à perspetiva de aprendizagem e crescimento, para o objetivo de aumentar a formação e o conhecimento dos colaboradores o indicador mais indicado será o número de horas de formação. Para o objetivo estratégico de desenvolvimento da criação de um ambiente organizacional onde a inovação contínua e a busca por altos níveis de desempenho são valorizadas e incentivadas, foi definido que a medição será feita através do aumento de formação e satisfação dos colaboradores. Será colocada a ênfase na satisfação dos colaboradores, reconhecendo que, para promover uma cultura de inovação sustentável, é essencial investir na sua formação e melhorar as condições de trabalho. O registo do número de iniciativas criadas permitirá não só monitorizar a sua efetividade, mas também compreender como essas ações impactam o desempenho organizacional e a satisfação interna, numa relação direta entre a adoção de novas práticas e o bem-estar dos colaboradores, além dos efeitos sobre a eficiência e a satisfação dos clientes (Bento, 2012; Ahmed & Alsafadi, 2021; Kefe, 2019; Türüdüoğlu, 2014).

Uma vez definidos os indicadores de desempenho, para concluir a construção do BSC fica apenas a faltar a confirmação das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos delineados para cada uma das quatro perspetivas. Ou seja, para que o BSC cumpra a sua função de ajudar a controlar e acompanhar os indicadores de desempenho e estabelecer a melhor conexão entre os resultados e os objetivos de médio e longo prazo, é construído o mapa estratégico do BSC, para auxiliar nas rotinas de curto prazo, medindo os progressos da organização e dos seus colaboradores e proporcionando informações relevantes para a tomada de decisões, mas mantendo o foco na visão organizacional (Eftekhari & Torabi, 2022). Com esse propósito, foi elaborado o mapa estratégico para a Números com Capricho, que se apresenta na Figura 7, que se segue.

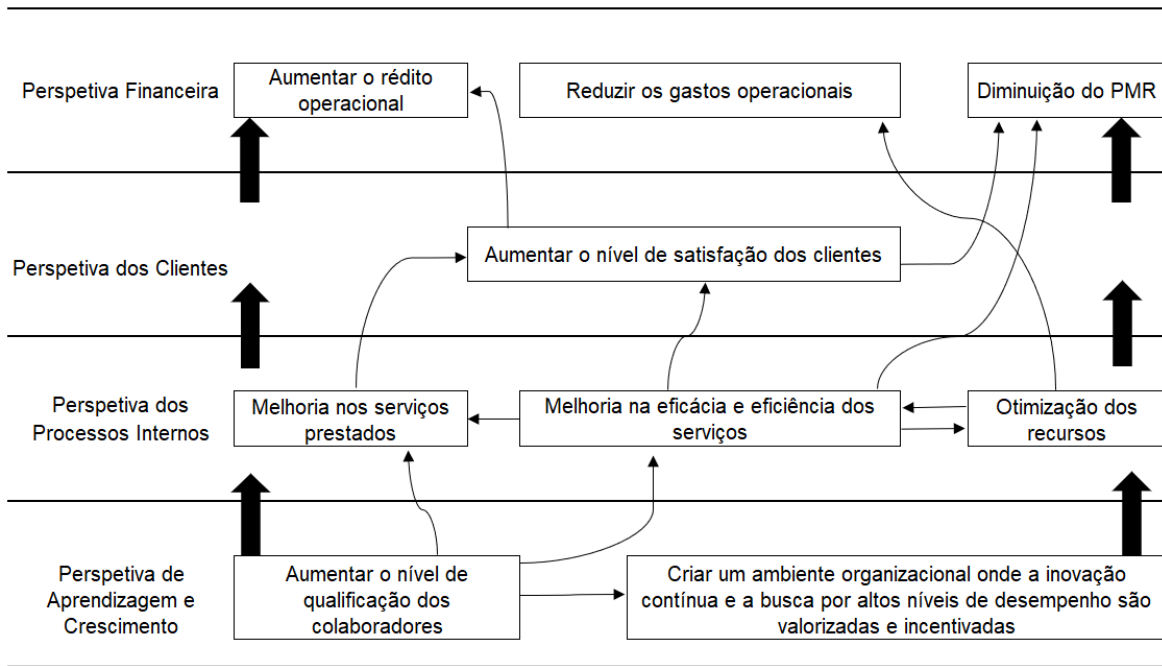


Figura 7: Mapa Estratégico do BSC

Fonte: Elaboração Própria.

O mapa estratégico representado (Figura 7) descreve a estratégia através de objetivos relacionados entre si, numa relação de causa e efeito, e distribuídos pelas quatro perspetivas. Para os criadores do BSC o mapa estratégico representa a nível visual uma maior perçetibilidade da estratégia da organização (Kaplan & Norton, 2008), pelo que as setas representam a relação de causa-efeito entre os objetivos estratégicos e as perspetivas (Kefe, 2019; Türüdüoğlu, 2014). Construído a partir dos dois objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento, onde começam as relações de causa-efeito, é possível concluir que, à medida que o objetivo de aumentar o nível de qualificação e conseqüente satisfação dos colaboradores se for cumprindo, provocará, automaticamente, uma melhoria nos serviços, com impactos na eficácia e eficiência dos serviços prestados. Este objetivo, de aumentar o nível de qualificação dos colaboradores, contribuirá, ainda, para a criação de um ambiente organizacional onde a inovação contínua e a busca por altos níveis de desempenho são valorizadas e incentivadas e, de uma forma geral, para todos os objetivos da perspetiva dos processos internos. Por sua vez, na perspetiva dos processos internos, a melhoria nos serviços prestados refletir-se-á na satisfação do cliente, tal como a melhoria na eficácia e eficiência, que para além de contribuir para a satisfação do cliente concorre para a diminuição do PMR. À medida que se otimizam os recursos, os gastos operacionais começam a diminuir. Na perspetiva dos clientes, a sua satisfação provocará uma diminuição dos PMR e um aumento dos ganhos. Por fim, os objetivos estratégicos de aumentar os ganhos, reduzir os gastos operacionais e diminuir o PMR, definidos para a perspetiva financeira, serão observados à medida que todos os outros se forem cumprindo, justificando toda a cadeia de relações de causa-efeito. Acredita-se que, desta forma, a Números com Capricho conseguirá a médio/longo prazo respeitar a sua visão atual e ser uma referência de excelência no mercado em serviços de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal (Madsen & Stenheim, 2015; Rohm et al., 2013; Teece et al, 2016), disponibilizando com

qualidade e honestidade serviços de contabilidade e de consultoria empresarial que vão ao encontro das necessidades dos seus clientes.

### 3.5.5 Metas e Iniciativas do Mapa Estratégico

Recorda-se que, no contexto do BSC, as metas representam o resultado pretendido para cada indicador de desempenho (Assis & Santos, 2016; Barbosa & Perez, 2016; Montenegro & Callado, 2019; Pederneiras et al., 2022), pelo que funcionam como referencial ou indicativo do nível de esforço necessário para se alcançar os objetivos estratégicos, ou seja, permitem estabelecer, ao nível da performance, conexão entre o curto prazo e os objetivos de médio e longo prazo que a organização se propôs a atingir (Tocili, 2021; Vanzela & Oliveira, 2021). No fundo, a definição de metas ajuda a traduzir a estratégia em ações tangíveis e oferece uma estrutura para, partindo do mapa estratégico, se desenvolver uma avaliação contínua e fazer ajustes à medida que estes se apresentem necessários (Bandoni & Nugroho, 2023; Vanzela & Oliveira, 2021). Para tanto, as metas, para além de se apresentarem alinhadas com os objetivos estratégicos, devem ser mensuráveis e temporalmente definidas para se garantir que permitem acompanhar os progressos e fazer os ajustes necessários ao longo do tempo (Eftekhari & Torabi, 2022). Esta etapa é crucial para se assegurar que todos os membros da organização estão cientes das expectativas e comprometidos com os resultados desejados, promovendo uma cultura de responsabilidade e foco no desempenho e na missão organizacional (Tawse & Tabesh, 2023). Ao quantificar e calendarizar metas, a Números com Capricho torna-se capaz de monitorizar o progresso de forma sistemática, identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria (Blocher et al., 2022). É importante rever e, se necessário, ajustar essas metas ao longo do tempo para garantir que continuam relevantes e alinhadas com as mudanças que se vão produzindo ao nível das condições, internas e externas, da Números com Capricho (Bandoni & Nugroho, 2023). Por sua vez, para garantir que as metas são alcançáveis e permitem fazer, ao longo do tempo, um acompanhamento adequado, devem ser combinadas com um conjunto de iniciativas, ações e/ou intervenções (Lonbani et al., 2015; Tawse & Tabesh, 2023) que permitam ir acompanhando os progressos e estabelecer ligação entre a estratégia (mapa estratégico) e a componente operacional da organização (Blocher et al., 2022; Eftekhari & Torabi, 2022; Saraiva & Alves, 2017). Assim, tomando por base as entrevistas (Anexo A) (sócio-gerente e colaboradora Dra. Elisabete) e as conclusões retiradas por observação direta, para cada uma das metas definidas foram identificadas as ações que se espera que possam concorrer para a sua concretização, e que se apresentam, de forma individualizada, na Tabela 11, que se segue.

Tabela 10 - Metas e Iniciativas/Ações

	Metas	Iniciativas/Ações
Perspetiva Financeira	F1 Aumentar os ganhos em 50%	Aumentar as avenças para todos os clientes
	F2 Diminuir os gastos em 25% face ao ano anterior	Economizar dinheiro e recursos em áreas não prioritárias
	F3 Mais de 50% dos clientes liquidarem as faturas até ao limite do prazo de vencimento	Enviar alerta ao cliente 5 dias antes de terminar o prazo de vencimento, para reduzir prazos de recebimento
Perspetiva a dos Clientes	C1 Melhoria nos resultados do CSI em 20%	Cultivar uma boa relação com o cliente
Perspetiva dos Processos Internos	P1 Melhorar em 10% o índice de satisfação do cliente até o final do próximo período	Cultura de melhoria contínua e de busca pelas melhores práticas
	P2 Reduzir em 20% o tempo dedicado a cada tarefa	Maximizar a utilização dos recursos disponíveis e evitar trabalho manual
	P3 Diminuir as plataformas/ferramentas de gestão, centrando todas as tarefas em apenas uma ou duas	Descontinuar o uso de diversas plataformas
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	A1 50 horas anuais de formação mínima no âmbito da contabilidade, auditoria, fiscalidade e gestão	Fazer com antecedência o planeamento (e respetivas inscrições) para todo o ano
	A2 1 ação semestral de inovação	Realizar workshops de inovação e sessões de brainstorming

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 11 sistematiza as metas específicas para cada objetivo estratégico do BSC da Números com Capricho, acompanhadas de iniciativas/ações concretas para a sua concretização. Para aumentar o réditto operacional, o ajuste das avenças permite alinhar os preços ao valor dos serviços, garantindo maior rentabilidade. A redução de 25% dos gastos operacionais é suportada pela iniciativa de economizar em áreas não prioritárias, otimizando recursos e evitando desperdícios. A meta de receber mais de 50% dos pagamentos dentro do prazo é reforçada pelo envio de alertas aos clientes, incentivando o cumprimento dos prazos. Para melhorar a satisfação dos clientes em 20%, o fortalecimento das relações com os mesmos promove a fidelização e feedback positivo. A eficácia dos serviços é aprimorada ao reduzir o tempo de tarefas em 20%, iniciativa suportada pelo uso maximizado dos recursos e redução de trabalho manual. A centralização das tarefas em uma ou duas plataformas elimina a dispersão de dados e simplifica processos. A formação anual dos colaboradores garante o cumprimento da meta de 50 horas de qualificação, essencial para manter a competência técnica. Por fim, workshops de inovação semestrais e sessões de brainstorming, que consistem em reuniões criativas onde os colaboradores podem partilhar livremente ideias e sugestões, incentivam a criação de novas abordagens e práticas. Essa dinâmica contribui para uma cultura organizacional dinâmica, orientada para o alto desempenho e inovação contínua.

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

O presente estudo teve como objetivo conceber um modelo de BSC que se aplicasse a uma empresa prestadora de serviços, especificamente a Números com Capricho. Este modelo foi desenvolvido com a intenção de clarificar a visão e a estratégia organizacional da empresa, transformando-as em objetivos estratégicos distribuídos entre as diferentes perspetivas do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Na revisão da literatura, foi possível concluir que o BSC se apresenta como uma ferramenta de gestão eficaz para a avaliação do desempenho organizacional, permitindo a integração de objetivos financeiros e não financeiros. Estudos anteriores evidenciam que o uso do BSC não só melhora a clareza estratégica das organizações, mas também a sua capacidade de resposta às dinâmicas de mercado. A literatura reforça que a implementação bem-sucedida do BSC requer um forte alinhamento entre os objetivos estratégicos e as operações diárias, destacando a importância de um envolvimento ativo da gestão e dos colaboradores. A investigação empírica realizada na Números com Capricho, através de recolha de dados por documentação, entrevistas semiestruturadas e observação direta, revelou que o BSC tem, de facto, uma capacidade significativa de adaptação ao contexto específico do escritório

de contabilidade. A questão de investigação levantada — “O BSC tem suficiente capacidade de adaptação para se ajustar e ser capaz de impulsionar acréscimos qualitativos no trabalho desenvolvido num gabinete de contabilidade?” — foi respondida positivamente, demonstrando que a estrutura do BSC pode ser moldada para abordar as particularidades da prestação de serviços em contabilidade, promovendo melhorias na qualidade dos serviços e no relacionamento com os clientes. Contudo, o estudo enfrentou algumas limitações. A natureza da investigação, limitada ao estudo de um único caso, impede a generalização dos resultados. Além disso, a disponibilidade limitada de tempo e recursos dificultou a recolha de dados mais abrangentes, o que poderia oferecer uma visão mais holística das práticas de BSC em contextos similares. Esses fatores devem ser considerados ao interpretar as conclusões deste trabalho, pois impactam a robustez das recomendações e a possibilidade de replicação em outros contextos. Para futuras linhas de investigação, seria interessante explorar a implementação do BSC em diferentes tipos de empresas de contabilidade, avaliando como as características específicas de cada organização influenciam a adaptação e os resultados desta ferramenta. Ademais, estudos que integrem métricas quantitativas ao BSC poderiam fornecer uma análise mais abrangente do impacto económico e operacional das iniciativas implementadas. A pesquisa sobre a relação entre a satisfação dos colaboradores e a eficácia do BSC também poderia abrir novas perspetivas, considerando que um ambiente de trabalho motivador e bem preparado pode impulsionar o desempenho organizacional e, conseqüentemente, a satisfação do cliente. Em suma, este estudo contribuiu para a compreensão do BSC como uma ferramenta adaptável e eficaz, oferecendo *insights* práticos e teóricos que podem beneficiar a Números com Capricho e outras organizações similares na busca por uma gestão estratégica orientada para a excelência na prestação de serviços.

## Referências Bibliográficas

- Al-Breiki, M. & Bicer, Y. (2023). Techno-economic evaluation of a power-to-methane plant: Levelized cost of methane, financial performance metrics, and sensitivity analysis. *Chemical Engineering Journal*, 471(1), 1385-1397. <https://doi.org/10.1016/j.cej.2023.144725>
- AL-Dweikat, M. F. S. & Nour, M. I. (2018). Balanced Scorecard Critical Success Factors of Jordanian Commercial Banks and Its Effect on Financial Performance. *Accounting and Finance Research*, 7(3), 146-153. <https://doi.org/10.5430/afr.v7n3p146>
- Ahmed, E., & Alsafadi, M. (2021). Small Business Owners' Perception of Balanced Scorecard for Business Survival and Growth. *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(10), 14-33. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol9.iss10.3286>
- Alejandro, A. & Knott, E. (2022). How to Pay Attention to the Words We Use: The Reflexive Review as a Method for Linguistic Reflexivity. *International Studies Review*, 24(3), 1-28. <https://doi.org/10.1093/isr/viac025>
- Aliev, I. M., & Sigov, V. I. (2017). Creating a learning organization as an increase in the adaptability of a company's human capital to the volatility of the external environment. *European Research Studies Journal*, 20(4B), 57-69. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/33044>
- Agostinho, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2021). Digitalization, Accounting and accountability: A literature review and reflections on future research in public services. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 152-176. <https://doi.org/10.1111/faam.12301>
- Appio, J. & Vieira, V. A. (2006). Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um estudo de caso. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR* 7[2], 121-138. <https://core.ac.uk/reader/235579180>
- Anderson, B. S., & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>
- Andrade, C. B. H., & Mehlecke, Q. T. C. (2020). AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E A CONTABILIDADE DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ACEITAÇÃO DA CONTABILIDADE DIGITAL NO PROCESSO DE GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL DO VALE DO PARANHANA/RS. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, 9(1), 93-122. <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1596>

- Antoniali, F., Veroneze, R. B., Cavazza, B. H., Gandia, R. M., Ferreira, C. A., & Antoniali, L. M. (2017). Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. *Revista Espacios*, 38(17). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p35.pdf>
- Arruda, P. L., Silva, G. F., Luz, T. A., Junges, I., & Mussi, C. C. (2021). O USO DE ESTUDOS DE CASO NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: UM PANORAMA EM PERIÓDICOS NACIONAIS DE ALTO IMPACTO. *Revista Eletrônica de Estratégica e Negócios*, 14(1), 227-259. <https://doi.org/10.19177/reen.v14e12021227-259>
- Assis, A. G., & Santos, R. M. G. (2016). Aplicação do Balanced Scorecard - (BSC) como ferramenta de gestão gerencial numa distribuidora de insumos agrícolas de Mossoro-RN: um estudo de caso. *Revista FOCO*, 9(1), 233-245. <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/225>
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Story, V. M. (2022). Customer mindset metrics: A systematic evaluation of the net promoter score (NPS) vs. alternative calculation methods. *Journal of Business Research*, 149(1), 353-362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.048>
- Baquero, A. (2022). Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management. *Sustainability*, 14(4), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su14042011>
- Barbosa, C. & Perez, G. (2016). Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 1-24. <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2493>
- Barna, G. (1996). *Turning Vision Into Action* (1st. Ed.). Regal Books. <https://archive.org/details/turningvisionint0000barn/page/n5/mode/2up>
- Bassan, E. (2018). *Gestão da qualidade: Ferramentas, Técnicas e Métodos* (1.ª Ed.). Independently Published.
- Bayramova, A., Edwards, D. J., Roberts, C. & Rillie, I. (2023). Constructs of leading indicators: A synthesis of safety literature. *Journal of Safety Research*, 85(1), 469-484. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.04.015>
- Belasen, A. T. (2000). *Leading the learning organizations: communication and competencies for managing change* (1st Ed.) State University of New York Press. <https://archive.org/details/leadinglearningo0000bela/page/n5/mode/2up>
- Benedicto, M. L., Reinaldi, M. A. A., & Prado, E. R. (2023). A IMPORTÂNCIA DO USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

- DA ERA DIGITAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA. *REVISTA FOCO*, 16(12), 1-23.  
<https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n12-120>
- Bento, R. (2012). Validating cause-and-effect relationships in the balanced scorecard. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 17(3), 45-56.  
[https://www.researchgate.net/publication/259460965\\_Validating\\_Cause-and-Effect\\_Relationships\\_in\\_the\\_Balanced\\_Scorecard](https://www.researchgate.net/publication/259460965_Validating_Cause-and-Effect_Relationships_in_the_Balanced_Scorecard)
- Blocher, E., Juras, P., & Smith, S. (2022). *Cost management: A strategic emphasis* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Boj, J. J., Rodriguez-Rodriguez, R. & Alfaro-Saiz, J. (2014). An ANP-multi-criteria-based methodology to link intangible assets and organizational performance in a Balanced Scorecard context. *Decision Support Systems*, 68, 98-110.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.10.002>
- Borhan, H., Mohamed, N. & Azmi, N. (2014). The impact of financial ratios on the financial performance of a chemical company: The case of LyondellBasell Industries. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(2), 154-16.  
<https://doi.org/10.1108/WJEMSD-07-2013-0041>
- Bourne, M. & Bourne, P. (2000). *Understanding the Balanced Scorecard in a week* (1st Ed.) Hodder & Stoughton. <https://archive.org/details/understandingbal0000bour/mode/2up>
- Bourne, M. & Bourne, P. (2002). *Balanced Scorecard in a week* (1st Ed.) Hodder & Stoughton. <https://archive.org/details/balancedscorecar0000bour/page/n3/mode/2up>
- Brammertz, W., Akkizidis, I., Breymann, W., Entin, R., & Rustmann, M. (2009). Unified financial analysis: *The Missing Links of Finance* (1st Ed.). John Wiley & Sons, Ltd.  
<https://archive.org/details/unifiedfinancial0000unse/page/n6/mode/1up>
- Breyfogle, F. W. (2008). *Integrated Enterprise Excellence Volume II - Business Deployment* (1st Ed.). Smarter Solutions, Inc. [https://archive.org/details/isbn\\_9781934454152/page/n7/mode/2up](https://archive.org/details/isbn_9781934454152/page/n7/mode/2up)
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10–21.  
<https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Cardoso, F. E., Rosseto, C. R., & Silva, J. R. (2022). The strategy-as-practice through the lens of the microfoundations of dynamic capabilities. *Revista Eletrônica de Administração*, 29(1), 1-32. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.371.111410>

- Carlotto, G. H., & Nascimento, S. (2017). Aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em Empresas de Prestação de Serviços Contábeis. *Revista de Administração e Contabilidade*, 16(32), 144-162.  
[https://core.ac.uk/outputs/229768723/?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/outputs/229768723/?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)
- Chanani, U. L., & Wilbono, U. B. (2019). A Learning Culture and Continuous Learning for a Learning Organization. *KnE Social Sciences*, 3(17), 591-598. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i17.4686>
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance. *Sustainable Innovation in Organizations for Improving Decisions*, 10(10), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su10103378>
- Clark, J., Liu, Y., & Isaias, P. (2020). Critical success factors for implementing learning analytics in higher education: A mixed-method inquiry. *Australasian Journal of Educational Technology*, 36(6), 89-106. <https://doi.org/10.14742/ajet.6164>
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L. & Bryman, A. (2021). *BRYMAN'S SOCIAL RESEARCH METHODS* (6th Edition). Oxford.  
<https://books.google.es/books?id=QJg5EAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Coe, R., Waring, M., Hedges L. V., & Ashley, L. D. (2021). *Research Methods and Methodologies in Education*. (3 ed.). SAGE Publications.
- Coelho, P. (2008). Balanced Scorecard. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 1(96), 49-52. [https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1206547204\\_49a52gestao.pdf](https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1206547204_49a52gestao.pdf)
- Creelman, J. & Makhijani, N. (2005). *Mastering Business in Asia: Succeeding with the Balanced Scorecard* (1st Ed.). John Wiley & Sons.  
<https://archive.org/details/succeedingwithba0000cree/page/n3/mode/2up>
- Cruz, S. I. P., Joakinson, E. J., Fernandes, A. M. & Stefanello, P. R. (2020). Análise dos resultados dos índices de liquidez entre as empresas dos índices MidLarge Cap e Small Cap da [B]. *Revista Da FAE*, 23(1), 109–122. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/662>
- Daft, R. L., (2016). *Organization Theory & Design* (12 ed). Cengage Learning.  
[https://archive.org/details/organizationtheo0000daft\\_h6s8/mode/2up](https://archive.org/details/organizationtheo0000daft_h6s8/mode/2up)
- Dakkak, B., & Irhirane, E. H. (2022). Proposal of a Method to Calculate an Indicator for Measuring the Customer Satisfaction Level. *Industrial Marketing Management*.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4038249>

- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Miguel, P. A. C. (2015). Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. *REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, 17(56), 1116-1133. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>
- Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to create and internal marketing strategy* (1st Ed.) Kogan Page Limited. <https://archive.org/details/insideoutmarketi0000dunm/page/n5/mode/2up>
- Eftekhari, A., & Torabi, A. (2022). Drawing a Developed Strategy Map in Balanced Scorecard in an Iron and Steel Company. *IEEE Engineering Management Review*, 50(3), 1-14. <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3192247>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayando a implantar la estratégia. *Revista de Antiguos Alumnos*, 4 (1), 31-42. [https://www.academia.edu/7698206/El\\_Balanced\\_Scorecard\\_ayudando\\_a\\_implantar\\_la\\_estrategia](https://www.academia.edu/7698206/El_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implantar_la_estrategia)
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148(1), 47-69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Fonseca, L. R., Silva, M. R., Silva, S. W., & Pereira, G. M. (2019). Continuous-learning work environment: A study with developers in software development organizations. *Knowledge Management & E-Learning*, 11(3), 281-303. . <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.015>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review – Descriptive. *Journal of Engineering 2020*, 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Furgang, K. (2012). *Understanding Economic Indicators: Predicting Future Trends in the Economy* (1st ed.). The Rosen Publishing Group, Inc. <https://archive.org/details/understandingeco0000furg/page/n5/mode/2up?view=theater>
- Galas, E. S. & Ponte, V. M. R. (2006). O BALANCED SCORECARD E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS. *Revista Contabilidade & Finanças*, 1(40), 37-51. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000100004>
- Gawankar, S., Kamble, S. & Raut, R. (2015). Performance Measurement Using Score Card and its Applications: A Review. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 4(3), 6-21. <https://doi.org/10.21863/jscms/2015.4.3.009>

- Gentile, Y. & Cartmill, C. (2006). *Leadership Essentials. Practical Tools for Leading in the Church* (1st. Ed.). Abingdon Press. <https://archive.org/details/leadershipessent0000cart/page/n1/mode/2up>
- Gomes, P., Conceição, A., & Major, M. (2023). Preparação de um Balanced Scorecard para uma Pequena e Média Empresa no subsector da energia. In A. P. Borges, E. Vieira, & A. Monteiro (Eds.), *Proceedings of the International Workshop Accounting and Taxation (IWAT2023)* (pp. 211-230). ISAG - European Business School. <http://hdl.handle.net/10071/28551>
- Guerreiro, R. & Souza, R. (2015). Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. *Revista Universo Contábil*, 11(1), 90-102. <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4776/2954>
- Gurel, E. & Tat, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *The Journal of Internacional Social Research*, 10(51), 346-370. <https://doi.org/10.17719/jjsr.2017.1832>
- Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (1st Ed.). Collins Business Essentials. [https://archive.org/details/reengineeringcor00hamm\\_0/mode/2up](https://archive.org/details/reengineeringcor00hamm_0/mode/2up)
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies* 58(5), 1159-1440. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2008). *Balanced Scorecard: VOOR DUMMIES* (1st Ed.). Pearson Addison Wesley. <https://archive.org/details/balancedscorecar0000hann/page/n5/mode/2up>
- Hardianto, B., & Wijaya, S. (2023). Analysis of The Impact of Net Promoter Score on Financial Performance With Customer Loyalty As Mediation. *International Journal of Social Service and Research*, 3(6), 1478-1489. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i6.401>
- Harreld, J. B. (2014). *Strategy Reading: Executing Strategy*. (1st Ed.). Harvard Business Publishing. <https://archive.org/details/strategy-reading-executing-strategy/mode/1up>
- Hegazy, M., Hegazy, K. & Eldeeb, M. (2020). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting Auditing & Finance*, 37(4), 1-26. <https://doi.org/10.1177/0148558X20962915>

- Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F., Burlingame M., & Gulbrandsen, D. (2008). *Small Business Management. Essential tools and skills for entrepreneurial sucess.* (1st Ed.). John Wiley & Sons. <https://archive.org/details/smallbusinessman0000hodg/mode/2up>
- Hofmaier, R. (2015). *Marketing, Sales and Customer Management: Na Integrated Overall B2B Management Approach* (1 st Ed.). De Gruyter.
- Hutchison, E. (2001, March). Transforming the balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons. *Management and Accounting Web.* <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2001a.htm>
- Husain, T, Sarwani, Sunardi, N. & Lisdawati (2020). Firm's Value Prediction Based on Profitability Ratios and Dividend Policy. *Finance & Economics Review*, 2(2), 13-26. <https://doi.org/10.38157/finance-economics-review.v2i2.102>
- Indris, S. & Primiana, I. (2015). Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 4(4), 188-193. <https://www.ijstr.org/final-print/apr2015/Internal-And-External-Environment-Analysis-On-The-Performance-Of-Small-And-Medium-Industries-smes-In-Indonesia.pdf>
- Irma. (2021). Customers' satisfaction index in Begos Restaurant Tamalanrea, Makassar City. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 788(1), 1-6. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/788/1/012216>
- Jitpaiboon, T., Smith, S., & Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*, 50(3), 271-287. <https://doi.org/10.1177/8756972819833545>
- Jin, Z., & Lim, C. K. (2021). Structural relationships among service quality, systemic characteristics, customer trust, perceived risk, customer satisfaction and intention of continuous use in mobile payment service. *Journal of System and Management Sciences*, 11(2), 48–64. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2021.0204>
- Johannessen, J., & Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(1), 30-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.006>
- Junior, M. J. A. P., Filho, P. R. L., Pinto, G. L. D., & Casaroto, P. (2022). *Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pinhalmed* (1ª Ed.). Atena Editora. <https://archive.org/details/formulacao-da-estrategia-competitiva/page/n1/mode/2up>

- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, M. (2016). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management & Business Excellence*, 20 (1), 214-250. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150170>
- Kadge, S., Khan, U., Thange, A., Mulla, S., & Gupta, H. (2016). Sales and Invoice Management System with Analysis of Customer Behaviour. *International Journal of Computer Applications*, 136(10), 1-7. <https://exceltmp.b-cdn.net/wp-content/uploads/2020/07/sales-managment-invoice-template.pdf>
- Kaplan, S., & Norton, D. (1992, January). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, S., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action* (1st Edition). Havard Business School Press. <https://archive.org/details/balancedscorecar00kapl/page/n7/mode/2up>
- Kaplan, S., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (21ª Edição). Rio Texto. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=XQEIA\\_HJWYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=kaplan+e+norton+balanced+scorecard+hist%C3%B3ria&ots=lxO\\_vGbWa1&sig=zSoFC0pHCKoPUbVlyBBS0f2XH6w&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kaplan%20e%20norton%20balanced%20scorecard%20hist%C3%B3ria&f=true](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=XQEIA_HJWYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=kaplan+e+norton+balanced+scorecard+hist%C3%B3ria&ots=lxO_vGbWa1&sig=zSoFC0pHCKoPUbVlyBBS0f2XH6w&redir_esc=y#v=onepage&q=kaplan%20e%20norton%20balanced%20scorecard%20hist%C3%B3ria&f=true)
- Kaplan, S., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organizations: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (1st Edition). Harvard Business School Press. [https://archive.org/details/strategyfocuseo00kapl\\_0/page/n7/mode/2up](https://archive.org/details/strategyfocuseo00kapl_0/page/n7/mode/2up)
- Kaplan, S., & Norton, D. (2004). *Kaplan & Norton NA PRÁTICA* (5ª Edição). Elsevier. <https://books.google.com.br/books?hl=ptPT&lr=&id=35qm3T2TvbAC&oi=fnd&pg=PA3&dq=kaplan+e+norton&ots=kOgvZB35wY&sig=jXDaLj4THy--Bgco25Jv5qB35MU#v=onepage&q&f=true>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes* (1st Edition). Havard Business School Press. <https://archive.org/details/strategymaps00robe/page/n1/mode/2up>
- Kaplan, S. & Norton, D. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies* (1st Ed.). Havard Business School Press. <https://archive.org/details/alignmentusingba0000kapl/page/n9/mode/2up>

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage* (1st Ed.). Harvard Business Press. <https://archive.org/details/executionpremium00kapl/mode/2up?view=theater>
- Kapoor, S., & Kaur, M. (2017). Basel III Norms: A SWOT and TOWS Approach. *Project Management Journal*, 21(3), 250-258. <https://doi.org/10.1177/0972262917716759>
- Karneli, O. (2023). The Role of Adhocratic Leadership in Facing the Changing Business Environment. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 2(1), 77-83. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.26>
- Kefe, I. (2019). The Determination of Performance Measures by Using a Balanced Scorecard Framework. *Foundations of Management*, 11(1), 43-56. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0004>
- Knebel, F., & Silva, R. M. (2022). A importância da inovação em processos, produtos e serviços para competitividade e produtividade das micro e pequenas empresas. *Revista Innovar*, 34(1), 1-24. <https://phantomstudio.com.br/index.php/Innovare/article/view/2262>
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nat Rev Methods Primers* 2(73), 1-15. <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59-69. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3)
- Lapenda, J. T. B. (2022). *Gestão Estratégica e Integrada para a Qualidade: Um estudo sistêmico* (1ª Ed.). Atena Editora. [https://archive.org/details/gestao\\_202205/mode/2up](https://archive.org/details/gestao_202205/mode/2up).
- Larasati, C. I., & Purwanto (2022). How Financial Ratios and Firm Size Affect Profitability: Evidence from Food and Beverages Industry in Indonesia. *The Winners*, 23(1), 43-50. <https://doi.org/10.21512/tw.v23i1.7099>
- Liu, Z., Cai, K., Zhu, X., & Tang, Y. (2017). Large Scale Aircraft Conflict Resolution Based on Location Network. *IEEE/AIAA 36th Digital Avionics Systems Conference*, 1-8. <https://doi.org/10.1109/DASC.2017.8102134>
- Lonbani, M., Sofian, S., & BambangBaroto, M. (2015). LINKING BALANCED SCORECARD MEASURES TO SMES' BUSINESS STRATEGY: ADDRESSING THE MODERATING ROLE OF FINANCIAL RESOURCES. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 3(12), 92-99. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v3.i12.2015.2893>

- Luthans, F. & Doh, J. P. (2015). *International Management Culture, Strategy, and Behavior* (9th Edition). McGraw-Hill.  
[https://archive.org/details/internationalman0000luth\\_x6h6/page/n3/mode/2up](https://archive.org/details/internationalman0000luth_x6h6/page/n3/mode/2up)
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 129-148.  
[https://www.researchgate.net/publication/227462758\\_THE\\_INTANGIBLE\\_ASSETS\\_INVESTMENTS\\_CHARACTERISTICS\\_AND\\_THE\\_ACCOUNTING\\_TREATMENT#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/227462758_THE_INTANGIBLE_ASSETS_INVESTMENTS_CHARACTERISTICS_AND_THE_ACCOUNTING_TREATMENT#fullTextFileContent)
- Madsen, D. O., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 21-41. <https://ssrn.com/abstract=2612643>
- Malina, M. (2013). The Evolution Of A Balanced Scorecard. *Journal of Applied Business Research*, 29(3), 901-912. <https://doi.org/10.19030/jabr.v29i3.7790>
- McLaughlin, D. B., & Olson, J. R. (2017). *Healthcare operations management* (3rd ed.). Health Administration Press.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey Bass.
- Micheli, P. & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25, 147-156. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M.P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*, 13(4), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
- Mohseni, N. (2021). Studying the conformity level of customer needs and organisation perception using a customer satisfaction index. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(2), 246-264. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.10026400>
- Montenegro, F. R. M. S. & Callado, A. L. C. (2019). FATORES CONTINGENCIAIS E O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO NO SETOR DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE JOÃO PESSOA/PB. *Revista Gestão Organizacional*, 12(1), 73-91. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.4540>
- Morgan, H. (2022) Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>

- Mustapha, M., Zulkifli, F. Z., & Awang, K. W. (2020). ENHANCING SUSTAINABILITY THROUGH IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD: A CASE STUDY OF BEACH RESORTS. *Journal of Sustainability Science and Management*, 15(1), 136-147. [https://www.academia.edu/113897367/Enhancing\\_sustainability\\_through\\_implementation\\_of\\_balanced\\_scorecard\\_a\\_case\\_study\\_of\\_beach\\_resorts](https://www.academia.edu/113897367/Enhancing_sustainability_through_implementation_of_balanced_scorecard_a_case_study_of_beach_resorts)
- Mwita, K. M. (2022). Strengths and weaknesses of qualitative research in social science studies. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(6), 618–625. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1920>
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative Research in Business and Management* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nair, M. (2004). *Essentials of balanced Scorecard* (1st ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc. <https://archive.org/details/essentialsofbala0000nair/mode/2up>
- Nair, M. (2011). *Strategic Business Transformation: The 7 Deadly Sins to Overcome* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://archive.org/details/strategicbusines0000nair/page/n5/mode/2up>
- Neves, J. C. (2012). *Análise e Relato Financeiro: Uma Visão Integrada de Gestão* (5.ª Ed.). Texto Editores.
- Nicholas, I. F. & Kordupleski, R. E. (2018). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *The official journal of the international Society for Business and Industrial Statistics*, 35(1), 138-151. <https://doi.org/10.1002/asmb.2417>
- Niekerk, K., & Rensburg, M. J. (2022). Middle Managers' Strategising Practices to Effect Strategic Change. *Journal of Chane Management*, 22(3), 273-291. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2040572>
- Nils-Goran, O. (2006). *Industrial Productivity – Measurement, Organizationl effectiveness – Evaluation, Strategic planning, Performance standards* (1 st Ed.) Capstone Publishing Ltd. <https://archive.org/details/balancedscorecar0000olve/page/n5/mode/2up>
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard - Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (1st Ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://archive.org/details/balancedscorecar0000nive/page/n5/mode/2up>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (2nd Edition). John Wiley & Sons, Inc. [https://archive.org/details/balancedscorecar0000nive\\_d4f4/page/n5/mode/2up](https://archive.org/details/balancedscorecar0000nive_d4f4/page/n5/mode/2up)

- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Nuel, O. I. E., Ezimma K. N., & Pat, A. (2020). CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR SMEs PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE. *International Journal of Advanced Academic Research*, 6(12), 1-17. <https://doi.org/10.46654/ij.24889849.s6122>
- Nunes, R. P. S., Lourenço, R. M., Bernardo, R. S. C. D., Meireles, M. T. C. & Antunes, M. S. R. (2022). Diseño del Mapa Estratégico del Área Funcional de Salud Ambiental de la Unidad de Salud Pública Amélia Leitão en Cascais (Portugal). *Revista De Salud Ambiental*, 22(1), 44-50. <https://www.ojs.diffundit.com/index.php/rsa/article/view/1133>
- Oliveira, A., & Rua, O. L. (2021). *Balanced Scorecard: Teoria e Prática* (1.ª Ed.). Vida Económica.
- Paine, J. W., Byron, K., & Higgins, E. T. (2023). Does the vision fit? How change context construal and followers regulatory focus influence responses to leader change visions. *The Leadership Quarterly*, 35(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101718>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. (1ª Ed.). Edições Sílabo.
- Pires, A. M. M., Fernandes, A. I. R., & Nunes, C. (2023). O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 9(17), 44-68. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/29491>
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13(1), 81-92. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>
- Pokki, H., Virtanen, J., & Karvinen, S. (2018). Comparison of economic analysis with financial analysis of fisheries: Application of the perpetual inventory method to the Finnish fishing fleet. *Marine Policy*, 95(1), 239-247. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2018.05.022>
- Prokopenko, O., Shmourgun, L., Kushniruk, V., Prokopenko, M., Slatvinska, M., & Huliaieva, L. (2020). BUSINESS PROCESS EFFICIENCY IN A DIGITAL ECONOMY. *International Journal of Management*, 11(3), 122-132. <https://ssrn.com/abstract=3568385>

- Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 51(16), 199-222. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335>
- Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quesado, P. R., Branco, J. C. F., & Rodrigues, F. J. (2017). Proposal to Implement the Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization. *European Accounting and Management Review* 4(1), 49-74. <https://doi.org/10.26595/eamr.2014.4.1.3>
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Science*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Rahman, A. A. A. A. (2017). The Relationship between Solvency Ratios and Profitability Ratios: Analytical Study in Food Industrial Companies listed in Amman Bursa. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(2), 86-93. <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/3960>
- Rahimi, H., Kavosi, Z., Shojaei, P., & Kharazmi, R. (2016). Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. *Journal of Health Management & Information*, 4(1), 17-24. [https://jhmi.sums.ac.ir/article\\_42683.html](https://jhmi.sums.ac.ir/article_42683.html)
- Rampini, G. H., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes. *Procedia Manufacturing*, 39(1), 894-903. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400>
- Ramzan, M., Adebayo, T. S., Igbal, H. A., Razi, U., & Wong, W. (2023). Analyzing the nexus between financial risk and economic risk in India: Evidence through the lens of wavelet coherence and non-parametric approaches. *Chemical Engineering Journal*, 9(3), 2405-2419. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14180>
- Retiz, C. A. S., & Bello, L. A. R. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 228-262. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>

- Reynolds, A., Fourie, H., & Erasmus, L. (2019). A generic balanced scorecard for small and médium manufacturing enterprises in South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v11i1.193>
- Rivera, F. J. U. (2003). *Análise Estratégica em Saúde e Gestão pela Escuta* (1ªEd.). Editora Fiocruz. <https://archive.org/details/9788575413036/page/n3/mode/2up>
- Rohm, H., Wilsey, D., Perry, G. S., & Montgomery, D. (2013). *The Institute Way: Simplify Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard* (1st ed.). The Institute Press.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change* (1st Ed.). Jossey-Bass. [https://archive.org/details/beliefsattitudes0000unse\\_v3b3/page/n13/mode/2up](https://archive.org/details/beliefsattitudes0000unse_v3b3/page/n13/mode/2up)
- Russo, J. & Martins, A. (2004). *Balanced Scorecard: Estratégia Empresarial e Avaliação do Desempenho*. *Boletim de Ciências Económicas* (pp. 313-387). Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. [https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/24902/1/BoletimXLVII\\_Artigo10.pdf](https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/24902/1/BoletimXLVII_Artigo10.pdf)
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. (6ª Edição). Lidel.
- Sacuí, V., & Prediscan, M. (2011). The intangible assets investments characteristics and the accounting treatment. *Annals of the university of Oradea: Economic Science Series*, 20(1), 295-300. [https://www.researchgate.net/publication/227462758\\_THE\\_INTANGIBLE\\_ASSETS\\_INVESTMENTS\\_CHARACTERISTICS\\_AND\\_THE\\_ACCOUNTING\\_TREATMENT#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/227462758_THE_INTANGIBLE_ASSETS_INVESTMENTS_CHARACTERISTICS_AND_THE_ACCOUNTING_TREATMENT#fullTextFileContent)
- Sageder, M., Duller, C. & Mitter, C. (2015). REPUTATION OF FAMILY FIRMS FROM A CUSTOMER PERSPECTIVE. *International Journal of Business Research*, 15(2), 13-24. <https://doi.org/10.18374/IJBR-15-2.2>
- Sangster, A. (2022). Revolutionising the Accounting Curriculum in Higher Education: Curriculum in Higher Education: A vision of the future. *Accounting and Management Review*, 22(1), 49-76. <https://doi.org/10.55486/amrrcg.v26i>
- Santos, A. M., Siluk, J. C. M., Michelin, C. F. (2020). FATORES CRITICOS DE SUCESSO NO MODELO DE GESTÃO DAS STARTUPS INTELIGENTES. *Revista contribuciones a la Economía*, 18(1), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8942559>

- Santos, D., Rodrigues, J. A., & Portela, S. (2019). Controlo Estratégico na Farmácia Comunitária com base no Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso. *Revista Portuguesa de Farmacoterapia*, 11(1), 8-20. <https://doi.org/10.25756/rpf.v11i1.211>
- Saraiva, H. I., & Alves, M. C. F. G. (2017). A evolução do Balanced Scorecard – uma comparação com outros sistemas. *Holos*, 4, 185-200. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5438>
- Scott, C. D., Jaffe, D. T., & Tobe, G. R. (1993). *Organizational Vision, Values and Mission* (1st Ed.). Crisp Publications, Inc. <https://archive.org/details/organizationalvi00scot/page/n1/mode/2up>
- Seymour, D. (2016). *Future college fieldbook: Mission, Vision, and Values in Higher Education* (1st Ed.). Olive Press Publishing. <https://archive.org/details/futurecollegefie0000seym/page/n5/mode/2up>
- Sharaf-Addin, H. H. & Fazel, H. (2021). Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 17(2), 57-70. <https://doi.org/10.1177/2319510X211048591>
- Singh, P. (2021). *Evaluating Customer Satisfaction of Weather Index Insurance Service Quality Using Kano Model*. 2021 IEEE Bombay Section Signature Conference. <https://doi.org/10.1109/IBSSC53889.2021.9673370>
- Shigunov, T. R. Z. (2003). Qualidade dos Serviços Contábeis como Ferramenta de Gestão para os Escritórios de Contabilidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 2(1), 1-15. doi\_105329RECADM20030201001
- Silva, C. R. M. (2021). *Administração: Ciência e Tecnologia, Estratégia, Administração Pública e Estudos Organizacionais* (1.ª Ed.). Atena Editora. <https://archive.org/details/administracao-ciencia-e-tecnologia-estrategia-administracao-publica-e-estudos-organizacionais/mode/2up>
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). *Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa*. *Revista de Administração e Inovação*, 10(3), 251-268. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i3.1036>
- Silva, L. A., Damian, I. P. M., & Pádua, S. I. D. (2012). *Process management tasks and barriers: functional to processes approach*. *Business Process Management Journal*, 18(1), 762-776. <https://doi.org/10.1108/14637151211270144>

- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(18), 1-24. <http://hdl.handle.net/10071/13143>
- Song, J., Sun, Y., & Jin, L. (2017). PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80(1), 276-289. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.05.066>
- Souza, F. F., Kachensi, R. B., & Costa, F. (2021). ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE E SUA RELAÇÃO COM OS CLIENTES FRENTE À CRISE DA COVID-19. *Revista Catarinense Ciência Contábil*, 20(1), 1-16. <https://doi.org/10.16930/2237-766220213138>
- Stake, R. E. (2016). *Métodos de Pesquisa: Pesquisa Qualitativa estudando como as coisas funcionam* (2.ª Ed.). Penso Editora.
- Stander, K., & Pretorius, M. (2016). The next step in the strategy-as-practice Evolution: A comparative typology matrix. *Acta Commercial*, 16(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v16i1.328>
- Sukathong, S., Sukathong, P., & Naenna, T. (2021). Analyzing the importance of critical success factors for the adoption of advanced manufacturing technologies. *International Journal of Engineering Business Management*, 13(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/18479790211055057>
- Sukma, R. P., Nurtina, A. R. & Nainggolan, B. MH. (2022). EFFECT OF DEBT RATIO, LONG-TERM DEBT TO EQUITY, AND FIRM SIZE ON PROFITABILITY. *Journal of Management and Leadership*, 5(1), 27-37. <https://doi.org/10.47970/jml.v5i1.302>
- Susilo, D. (2018). Transformational Leadership (a style of motivating employees). *Journal Home Page*, 2(2), 109-116. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec/article/view/5222>
- Syrus, I. (2018). A practitioner's guide to the design of strategy map frameworks. *Pacific Accounting Review*, 30(3), 334-351. <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2017-0038>.
- Talbot, M. (2003). *Make Your Mission Statement Work: Identify your organisation values and live them every day* (2nd ed.). Oxford. [https://archive.org/details/makeyourmissions0000talb\\_v8f3/page/n3/mode/2up?view=theater](https://archive.org/details/makeyourmissions0000talb_v8f3/page/n3/mode/2up?view=theater)
- Tan, W. C. K. (2022). *Research Methods: A Practical Guide for Students and Researchers*. (2nd ed.). World Scientific Publishing Company.

- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Kelley School of Business*, 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., Heaton, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771245>
- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: na economics and (Strategic management perspective). *Routledge*, 53(1), 1-43. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Türüdüoğlu, F., Suner, N. & Yıldırım, G. (2014). Determination of goals under four perspectives of balanced scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 372-377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.090>
- Urquidy, M. R., Barceló, J. G. A., & Boza, M. P. (2018). O impacto das práticas de gestão econômico financeira no desempenho de microempresas mexicanas: uma análise multivariada. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 319-337. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3518>
- Vanconcelos, F. C., Cyrino, A. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 20-37. <https://www.scielo.br/j/rae/a/MN7C5t7BLHf8vLvdjqm3sLj/?lang=pt&format=pdf>
- Vanzela, R., & Oliveira, E. (2021). Uma reflexão do Balanced Scorecard como uma ferramenta metodológica nas organizações contemporâneas. *Revista da FAE*, 24(1), 1-20. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/734>
- Vaughn, L. M., & Jacquez, F. (2020). Participatory Research Methods – Choice Points in the Research Process. *Journal of Participatory Research Methods*, 1(1). <https://doi.org/10.35844/001c.13244>
- Vieira, R. T. & Petri, S. M. (2014). A Contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade. *Pensar Contábil*, 16(20), 1-14. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos142014/309.pdf>
- Vilhena, P., & Lima, M. A. (2021). *EXECUTIVE COACHING: Evite os hábitos que estão a impedi-lo de ir mais longe* (2.ªEd.). Influência.
- Wafula, W. M., Tibbs, C. Y., & Ondiek, A. B. (2019). Average Collection Period and Financial Performance of Nzoia Water Services Company. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 7(1), 273-279. <https://doi.org/10.14741/ijmcr/v.7.3.5>

- Wahyudin, A., Widodo, W., Dwinanda, G. T., & Megasari, R. (2021). Virtual collaboration strategic planning process using balanced scorecard and critical success factors. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1098(3), 1-8. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1098/3/032100>
- Weydert, G. A. B., Márin, G. A. B., Tarazona, V. A., García, J. H. P., Reyes, G. R., Díaz, N. C. P., & Chávez, F. R. M. (2022). *Gestión por indicadores: Operativización de um mapa estratégico bajo la filosofía del BSC* (1st Ed.). Atena Editora.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (6th Ed.). Sage Publications.
- Zancheta, F. H. B., & Damian, I. P. M. (2020). Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. *Revista Do Instituto De Ciências Humanas E Da Informação*, 33(1), 23–45. <https://doi.org/10.14295/biblos.v33i1.8675>
- Zumente, I. & Bistrova, J. (2021). ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation: Literature vs. Practice. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 1-13. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020127>

# Anexos

## Anexo A - Guião da Entrevista Semiestruturada

Data: 12 de abril de 2023

### Questões:

1. Considera importante o desenvolvimento de uma ferramenta de Gestão num gabinete de Contabilidade? Conhece o BSC? Se sim, o que acha desta ferramenta? O que acha de implementá-lo como ferramenta de apoio à Gestão da Números com Capricho?
2. Considera que existem fatores não financeiros que podem ter tanta importância como os financeiros para a obtenção de melhores resultados? Que indicadores considera relevantes para avaliação do desempenho?
3. Que ferramentas utiliza diariamente de suporte ao trabalho. Se sim, considera alguma tão completa como o BSC?
4. Entende que a implementação de um BSC acompanha o nível de exigência do vosso trabalho? E que poderia servir como suporte ao vosso nível de compromisso?
5. Qual é a missão da empresa, ou seja, qual é o seu propósito, a razão da sua existência?
6. Acha importante existir objetivos estratégicos definidos? A empresa tem algum objetivo estratégico estabelecido? Se sim, quais? E como os controla?
7. Como é organizada a gestão do tempo e das tarefas?
8. Qual a visão da empresa?
9. Quais são os valores desta empresa?
10. Que estratégias considera que a organização tem? Tem a estratégia definida?
11. Quais são na sua ótica, as forças e as fraquezas da empresa? E as oportunidades e ameaças?
12. Quais são as maiores dificuldades que sente no geral?
13. Quais são as expectativas para o futuro da sua empresa a nível financeiro? E quais são as maiores preocupações a longo prazo (daqui a 5 anos por exemplo)?
14. Quais são, no seu ponto de vista, os objetivos e também as preocupações a nível financeiro que a empresa tem ou deveria vir a ter?
15. Como descrever o perfil do cliente? Sente que os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela Números com Capricho? O que poderia melhorar? O que o preocupa?
16. Acha que a empresa se encontra bem equipada a nível de processos internos? Como por exemplos softwares, bases de dados ou outras ferramentas que otimizam o trabalho às colaboradoras?

17. Acredita que a melhoria dos serviços incentivaria ao melhoramento das avenças?
18. Acha importante existir objetivos estratégicos definidos? A empresa tem algum objetivo estratégico estabelecido? Se sim, quais? Por exemplo, objetivos financeiros, ou mais direcionados para os clientes, ou para os próprios processos internos do gabinete ou para aprendizagem e crescimento?
19. (*Questão aplicável ao sócio-gerente*) Quais são as suas convicções e princípios como empresário? Acha que a visão da empresa, ser uma referência de excelência no mercado em serviços de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal, vai ser cumprida? Através da estratégia que estabelece?
20. Que vantagens competitivas acha que a empresa poderia alcançar com a implementação bem-sucedida do BSC?
21. Acredita que é possível elevar ainda mais o nível de eficiência e eficácia com a ajuda deste mapa estratégico?
22. (*Questão aplicada à colaboradora Elisabete*) Quantas horas de formação por ano conseguiriam atingir? De modo que exista equilíbrio entre o trabalho propriamente e o tempo restante para se dedicarem à formação?

## Anexo B – Customer Satisfaction Index (CSI)

Prezados clientes,

Na Números com Capricho, Lda, o nosso compromisso é sempre oferecer o melhor atendimento e os melhores serviços. Para continuarmos a aprimorar o nosso trabalho, gostaríamos de contar com a sua opinião!

Abaixo, encontrará um breve questionário que nos ajudará a entender a sua satisfação com os nossos serviços, identificar os pontos fortes e, claro, oportunidades de melhoria. As suas respostas são extremamente valiosas para que possamos garantir que a sua experiência com a nossa equipa seja cada vez mais positiva.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e confiança no nosso escritório.

1. Quão satisfeito está com o serviço prestado pela Números com Capricho?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito

2. Qual o nível de satisfação relativamente ao atendimento ao cliente?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito

3. O tempo que a equipa leva para responder às suas dúvidas ou solicitações foi satisfatório?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito

4. Considera que o nosso escritório oferece um bom custo-benefício para o seu negócio?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito

5. Considera que os processos contabilísticos e fiscais realizados pela nossa equipa a fim de cumprir com as obrigações fiscais são conduzidos de clareza e transparência?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito

6. Quão satisfeito se sente em relação à competência técnica da nossa equipa e à confiabilidade no nosso trabalho?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito

Agradecemos a colaboração!

## **Anexo C – Net Promoter Score (NPS)**

Prezado cliente,

Na Números com Capricho, Lda, o nosso compromisso consiste em oferecer um serviço de contabilidade de excelência, sempre procurando a nossa melhor versão. Por isso, gostaríamos de saber a sua opinião de forma rápida e direta. A sua avaliação ajudar-nos-á a aprimorar ainda mais os nossos serviços e a garantir que as suas necessidades sejam atendidas da melhor forma possível.

Abaixo, encontrará uma única pergunta sobre a sua experiência connosco. A sua resposta será totalmente de forma anônima.

Contamos com a sua colaboração!

**Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar a Números com Capricho a um amigo ou colega?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----