



ISLA Santarém - Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação de Mestrado

“Balanced Scorecard nas PME’s portuguesas como ferramenta da Gestão Estratégica.”

Mafalda Nunes

Santarém

Ano 2024-2025



ISLA Santarém - Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação de Mestrado

“Balanced Scorecard nas PME’s portuguesas como ferramenta da Gestão Estratégica.”

Mafalda Nunes

Dissertação para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Empresas sob a orientação do Prof. Doutor João Farinha.

Santarém

Ano 2024-2025

Resumo

Este estudo investiga a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica nas Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas. A problemática centra-se na aparente subutilização do BSC nestas organizações, apesar do seu reconhecido potencial estratégico. O objetivo principal foi analisar se o BSC é uma ferramenta eficaz e viável para apoiar a tomada de decisão e o alinhamento estratégico nas PME. A metodologia adotada foi de natureza quantitativa, baseada num questionário, aplicado a uma amostra de 270 participantes. A recolha de dados permitiu avaliar a perceção, adoção, benefícios e limitações associadas à implementação do BSC. Os resultados indicam que, embora o BSC seja amplamente reconhecido como eficaz, a sua utilização prática é limitada: apenas 11,1% dos respondentes confirmaram aplicá-lo nas suas empresas. A escassez de recursos e a resistência à mudança foram apontadas como principais barreiras. Ainda assim, a maioria dos inquiridos considera relevante a implementação do BSC. A discussão revela que estes resultados estão alinhados com estudos prévios, mas acrescentam evidência empírica ao contexto português, sublinhando a necessidade de adaptação do BSC à realidade das PME. Conclui-se que o BSC pode ser um valioso instrumento de gestão estratégica, desde que adaptado à escala, recursos e maturidade organizacional das PME em Portugal.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; ferramenta de gestão estratégica; PME; implementação; adaptação; valioso instrumento.

Abstract

This study investigates the application of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool in Portuguese Small and Medium-Sized Enterprises (PME's). The central issue lies in the apparent underutilization of the BSC in these organizations, despite its recognized strategic potential. The main objective was to assess whether the BSC is an effective and viable tool to support decision-making and strategic alignment in PME's. The methodology adopted was quantitative in nature, based on a questionnaire survey applied to a sample of 90 participants linked to PMEs in Portugal. The data collection aimed to evaluate perceptions, adoption levels, benefits, and limitations related to BSC implementation. The results indicate that although the BSC is widely acknowledged as effective, its practical use remains limited: only 11.1% of respondents reported using it in their companies. A lack of resources and resistance to change were identified as key barriers. Nevertheless, most respondents consider the implementation of the BSC to be relevant. The discussion shows that these findings are consistent with previous studies but contribute new empirical evidence in the Portuguese context, highlighting the need to adapt the BSC to the realities of PMEs. It is concluded that the BSC can be a valuable strategic management instrument, provided it is adjusted to the scale, resources, and organizational maturity of Portuguese PMEs.

Keywords: Balanced Scorecard; strategic management tool; SMEs; implementation; adaptation; valuable instrument.

Siglas

PME (Pequenas e Médias Empresas)

BSC (Balanced Scorecard)

PEST (Acrónimo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica)

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

VN (Volume de Negócios)

BT (Balanço Annual Total)

PIB (Produto Interno Bruto)

MPME (Micro, Pequenas e Médias Empresas)

GRH (Gestão de Recursos Humanos)

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

OKR (Objectives and Key Results)

PESTEL (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais)

Índice de Estrangeirismos

Benchmarks: referências

Trade-offs: compensações

Dashboards: painéis

Índice

1. Introdução	14
1.1 Problema e questões de investigação.....	16
1.2 Objetivos, geral e específicos.....	17
1.3 Estrutura do relatório	18
2. Revisão da Literatura	19
2.1 Gestão.....	19
2.1.1 Definição da Gestão	19
2.1.2 Evolução do pensamento em Gestão	19
2.2 Tipos De Organização	20
2.3 Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Equipas	22
2.4 Avaliação De Desempenho	23
2.4.1 Métodos da Avaliação de Desempenho.....	24
2.5 Balanced Scorecard.	26
2.5.1 Definição do Balanced Scorecard.....	26
2.5.2 Evolução do Balanced Scorecard	30
2.5.3 Princípios do Balanced Scorecard.....	34
2.5.4 Objetivos Do Balanced Scorecard	36
2.5.5 Pilares do BSC.....	37
2.5.5.1 Missão.....	38
2.5.5.2 Valores.....	38
2.5.5.3 Visão	39
2.5.6 A arquitetura do Balanced Scorecard	39
2.5.6.1 Perspetiva Financeira.....	41
2.5.6.2 Perspetiva de Clientes	42
2.5.6.3 Perspetiva dos processos de negócio internos.....	43

2.5.6.4 <i>Perspetiva de aprendizagem e crescimento</i>	44
2.5.7 Mapa Estratégico	47
2.5.8 Key Performance Indicators e Metas.....	50
2.5.9 Indicadores, metas e iniciativas do BSC	51
2.5.10. Metodologia de construção do Balanced Scorecard	62
2.5.11. Implementação do Balanced Scorecard.....	66
2.5.12. Críticas ao Balanced Scorecard.....	68
2.5.13 Vantagens e Desvantagens do Balanced Scorecard	69
2.5.14 Falhas e Erros cometidos na Implementação do BSC.....	72
2.5.15. Limitações do Balanced Scorecard	74
2.5.16. Aplicabilidade do Balanced Scorecard	76
2.6 Estratégia	76
2.6.1 Definição de Estratégia.....	76
2.6.2 Definição da Gestão Estratégica	77
2.6.3 Gestão da Performance	78
2.7 Ferramentas da Gestão Estratégica	79
2.7.1 Definição de ferramentas de gestão estratégica	79
2.7.2 Ferramentas de gestão estratégica mais usadas.....	80
2.7.3 O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica	81
2.8 PME's (Pequenas e Médias Empresas).....	83
2.8.1 PME em Portugal.....	83
2.8.2 Balanced Scorecard em Portugal	87
2.8.3 O Balanced Scorecard nas PME.....	88
2.8.4 Etapas na elaboração do Balanced Scorecard adaptado às PME's	91
2.8.5 Conceção do BSC nas PME	92
2.8.6 Relação entre a dimensão da empresa e o uso do Balanced Scorecard	94

2.8.7 Importância do BSC enquanto ferramenta de Gestão Estratégica para as PME's	95
2.9 Revisão Crítica	96
2.10 Questão de Investigação	99
2.11 Hipóteses	100
3. Metodologia	100
3.1 Metodologia Adotada.....	102
3.2 Ferramentas de Recolha de Dados.....	102
3.3 Participantes.....	103
3.4 Procedimento.....	103
3.5 Cálculo amostral.....	103
3.6 Pré-Teste.....	104
4. Análise e Discussão de Resultados.....	105
4.1 Caracterização da Amostra	105
4.2 Estatística Descritiva	108
4.3 Análise Crítica dos Resultados	130
4.4 Resposta à questão de partida	131
4.5 Análise de Confiabilidade	132
4.5.1 Alfa de Cronbach	132
4.6 Validação das Hipóteses: Correlação de Spearman	134
5. Conclusão.....	142
5.1 Limitações do Estudo e Propostas para Investigações Futuras.....	144
5.2 Recomendações Práticas para as PME Portuguesas	145
5.3 Sugestões para Investigações Futuras	145
6. Bibliografia	146

Índice de Figuras

Figura 1:.....	21
Tipologias das Empresas.....	22
Figura 2	22
Definição dos Tipos de Organização.....	23
Figura 3	25
2 categorias dos métodos da Avaliação de Desempenho.....	26
Figura 4.....	29
Balanced Scorecard, estratégia em operações.....	30
Figura 5.	33
Quatro Processos de Gestão do Balanced Scorecard.....	34
Figura 6 : Objetivos do BSC.....	36
Objetivos do BSC.....	37
Figura 7.....	38
Planificação Estratégica do BSC.....	39
Figura 8 : Perspetivas de Desempenho.	40
Perspetivas de Desempenho.....	41
Figura 9 : Arquitetura do Balanced Scorecard.....	40
Arquitetura do Balanced Scorecard.....	41
Figura 10.....	43
Perspetiva de Clientes (Medidas Fundamentais).....	44
Figura 11	44
Modelo genérico da cadeia de valor.....	45
Figura 12	46
Estrutura dos indicadores da perspetiva de aprendizagem e crescimento.....	47
Figura 13	49
Exemplo de um Mapa Estratégico.....	50

Figura 14	52
Diversas definições.....	53
Figura 15	52
Indicadores.....	53
Figura 16	63
Tarefa 1 e 2.....	63
Figura 17	64
Tarefa 3,4 e 5.....	64
Figura 18	64
Tarefa 6.....	64
Figura 19	65
Tarefa 7.....	65
Figura 20	65
Tarefa 8,9, 10.....	65
Figura 21	68
Ciclo de Gestão.....	68
Figura 22	73
Fatores do insucesso da implementação do BSC.....	73
Figura 23	74
Implementação sucedida do BSC.....	74
Figura 24	75
Implementação sucedida do BSC.....	75
Figura 25	79
Processo de Gestão de Performance.....	79
Figura 26	81
Cinco princípios.....	81
Figura 27 :	82

Traduzir a missão nos resultados desejados.....	82
Figura 28 :	86
Nº PME's.....	86
Figura 29	86
Nº PME's de 2022 para 2023.....	86
Figura 30	87
Autonomia Financeira.....	87
Figura 31	106
Género dos Inquiridos.....	106
Figura 32	106
Faixa Etária dos inquiridos.....	106
Figura 33	107
Habilitações Literárias dos inquiridos.....	107
Figura 34	107
Antiguidade na Empresa Atual.....	107
Figura 35	108
Categoria em que se enquadra a empresa onde trabalha.....	108
Figura 36	110
Funções numa PME Portuguesa.....	110
Figura 37	111
Balanced Scorecard está implementado na empresa.....	111
Figura 38	113
Ferramenta Balanced Scorecard.....	113
Figura 39	114
Utilizou o Balanced Scorecard.....	114
Figura 40	116
Tempo de Implementação do BSC.....	116

Figura 41	117
Motivo de Implementação do BSC.....	117
Figura 42	120
Considera relevante implementar o BSC.....	120
Figura 43	122
Justificação de não implementar o BSC.....	122
Figura 44	124
Níveis de Concordância.....	124
Figura 45	126
Qual o sistema de gestão estratégica.....	126
Figura 46	127
Será o BSC uma ferramenta da Gestão Estratégica.....	127
Figura 47	129
Em que medida o BSC como sistema da gestão estratégica é relevante.....	129
Figura 48	130
BSC como ferramenta na Gestão Estratégica nas PME's em Portugal.....	130

Índice dos Gráficos

Gráfico 1	85
Expressão do tecido empresarial português de 2023.....	85
Gráfico 2	139
Correlação de Spearman H3.....	139

Índice das Tabelas

Tabela 1:	29
Definição do BSC segundo autores.....	30

Tabela 2.....	54
Tabela de apoio à definição de indicadores.....	55
Tabela 3.....	66
Iniciativas operacionais e Objetivos Estratégicos.....	66
Tabela 4.....	69
Vantagens do Balanced Scorecard.....	69
Tabela 5.....	71
Desvantagens do Balanced Scorecard.....	71
Tabela 6.....	85
Características da PME's em Portugal.....	85
Tabela 7.....	85
Tipos de Organização de 2019 a 2023.....	85
Tabela 8 :	86
Nº de PME's.....	86
Tabela 9.....	119
Nº de PME's.....	119
Tabela 10.....	133
Interpretação do Alfa de Cronbach.....	133
Tabela 11.....	133
Alfa de Cronbach.....	133
Tabela 12.....	134
Classificação dos valores da Correlação de Spearman.....	134
Tabela 13.....	135
Correlação de Spearman H1.....	135
Tabela 14.....	138
Correlação de Spearman H2.....	138

1. Introdução

Segundo Broccardo (2020), citado por Cinquini (2021), as pequenas e médias empresas representam a maior parte do tecido empresarial na maioria das economias de todo o mundo.

As empresas nacionais encontram-se diante de desafios que refletem uma realidade global. A crescente globalização, o aumento da concorrência, a rápida evolução tecnológica e a constante pressão pela inovação exigem que as organizações adotem estratégias dinâmicas e adaptativas. Nesse cenário, o posicionamento estratégico passa a ser um fator crucial para que as empresas se destaquem e mantenham as suas vantagens competitivas, influenciando diretamente o seu desempenho no mercado. (Magretta, 2010)

Ao longo do tempo, as transformações económicas têm forçado as organizações a reorganizarem-se e a oferecerem informações detalhadas e diversificadas para apoiar a tomada de decisão. Diante de um ambiente marcado por incertezas e desafios complexos, torna-se essencial ampliar o foco direcional para além dos indicadores financeiros tradicionais, incorporando uma perspetiva mais ampla que reflita a complexidade do desempenho organizacional. (Chytas & Glykas, 2011; Hoque, 2014; Manville, Karakas, & Polkinghorne, 2019; Lonbani & Sofian, 2016)

As organizações têm adotado amplamente sistemas de controlo de gestão como uma das estratégias mais eficazes para enfrentar as transformações do ambiente empresarial. Essa necessidade levou ao desenvolvimento de modelos que ampliam o foco para uma perspetiva de negócios mais abrangente, facilitando decisões mais informadas e assertivas (Duréndez, Ruíz-Palomo, & García-Perez-de-Lema, 2016; Kaplan, 1992; Tarurhor, 2019).

Entre as diversas ferramentas surgidas para responder a esse novo contexto, o Balanced Scorecard (BSC) destaca-se como uma das metodologias mais utilizadas e reconhecidas (Curado, 2010; Monte, 2012; Giannopoulos, Holt, & Khansalar, 2013; Yancy, 2017; Malagueño & Lopez-Valeiras, 2018). Ao longo do tempo, o conceito do BSC evoluiu, passando de um sistema focado na avaliação do desempenho para uma ferramenta estratégica de gestão integrada, que permite alinhar e controlar a execução da estratégia organizacional (Kaplan, 1996^a; Giannopoulos, Holt, & Khansalar, 2013; Curado, 2010).

As características distintivas do BSC favoreceram a sua adoção em múltiplos setores, possibilitando aos gestores uma visão global do processo empresarial e garantindo que as

ações desenvolvidas criem valor tanto para os clientes quanto para a estratégia da organização a longo prazo (Panicker, 2014; Curado, 2010; Awadallah, 2015).

Embora o Balanced Scorecard (BSC) tenha sido inicialmente desenvolvido para grandes corporações, o seu uso tem crescido entre as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), graças à sua capacidade de integrar estratégia e execução, aumentar a eficiência e promover a sustentabilidade a longo prazo. Em Portugal, as PMEs representam a grande maioria das empresas e são responsáveis por uma parcela significativa dos empregos no país (Eurostat, 2024). No entanto, a adoção do BSC nessas empresas enfrenta desafios específicos, como a limitação de recursos financeiros e humanos, a necessidade de adaptar a ferramenta ao seu contexto e a resistência a mudanças internas (Costa E. &., 2013).

No entanto, a revisão da literatura aponta para uma carência de estudos que evidenciem a implementação do Balanced Scorecard em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (Tarurhor, 2019; Giannopoulos, Holt & Khansalar, 2013). Além disso, há uma necessidade de compreender porque essa ferramenta tende a ser mais adotada por grandes organizações (Tarurhor, 2019).

O objetivo primordial da dissertação é analisar o uso do Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas portuguesas, como instrumento de gestão estratégica, analisando os seus benefícios, restrições e os elementos que impactam a sua implementação. Durante o estudo, examinaremos o nível de êxito na aplicação do BSC em variados cenários de negócios, identificando como as pequenas e médias empresas moldam este modelo de acordo com suas necessidades. A literatura disponível, que inclui pesquisas de Kaplan (1992) acerca da origem e evolução do BSC, de Nørreklit (2000) acerca das consequências estratégicas deste instrumento, e de Parmenter (2015) acerca de sua utilidade prática, será utilizada como fundamento para a avaliação crítica da sua implementação no cenário das pequenas e médias empresas portuguesas.

A relevância deste tema decorre da necessidade das organizações disporem de uma ferramenta de gestão eficaz, capaz de apoiar a tomada de decisões e o acompanhamento integral dos seus processos. Considerando que diversos fatores podem influenciar a adoção desta metodologia (Yancy, 2017), torna-se fundamental investigar a aplicação do Balanced Scorecard sob a ótica das Pequenas e Médias Empresas.

Dessa forma, o estudo visa contribuir significativamente para o entendimento de como o BSC pode ser implementado de modo eficiente nas PMEs portuguesas, funcionando não

apenas como um mecanismo de avaliação de desempenho, mas também como um instrumento estratégico que impulsiona o desenvolvimento sustentável e a evolução contínua dessas organizações. O propósito é, ainda, oferecer orientações práticas para gestores e empresários que desejam aprimorar a execução das suas estratégias, alinhando os recursos disponíveis com os objetivos de longo prazo de maneira mais eficaz.

1.1 Problema e questões de investigação

O problema surge no sentido em que embora o Balanced Scorecard seja reconhecido como um dos instrumentos mais eficientes para a administração estratégica, a sua implementação nas pequenas e médias empresas portuguesas tem sido bastante restrita. Normalmente, as pequenas e médias empresas deparam-se com diversos desafios que impedem a aplicação de modelos de gestão complexos, tais como a escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, a resistência dos gestores à mudança e a falta de entendimento sobre os benefícios de uma administração estratégica mais organizada. Ademais, a estrutura das pequenas e médias empresas, marcada por uma estrutura mais simples e uma hierarquia menos formal, pode dificultar a incorporação do BSC aos seus procedimentos internos e à sua cultura organizacional.

Em contrapartida, as pequenas e médias empresas em Portugal, frequentemente inovadoras e adaptáveis, podem tirar grande proveito de um instrumento que possibilite alinhar suas estratégias de expansão, aprimorar a sua competitividade e assegurar a sustentabilidade a longo prazo. A ausência de uma avaliação sistemática de como o BSC pode ser adaptado e aplicado nas pequenas e médias empresas portuguesas dificulta um entendimento mais aprofundado de seu potencial e de suas restrições neste cenário particular.

Ao refletir sobre esta problemática, a questão de investigação e os objetivos do estudo, levantam diversas questões, desta maneira surgindo e limitando-se apenas a uma questão de investigação da dissertação que passa por esclarecer se: “Será o BSC uma ferramenta da gestão estratégica nas PME’s Portuguesas?”

A partir da questão de investigação apresentada, podemos elaborar algumas hipóteses que servirão como base para a pesquisa na dissertação. Essas hipóteses devem ser fundamentadas na literatura disponível sobre o Balanced Scorecard (BSC) e o uso deste nas PME’s, bem como nas particularidades do cenário português. As hipóteses são

postuladas pois precisam de ser testadas por meio dos dados empíricos, permitindo confirmar ou refutar as premissas iniciais.

Daí surgem as 3 hipóteses iniciais:

H1: “O Balanced Scorecard (BSC) é eficaz na gestão estratégica das PME’s portuguesas”

H2: “A maioria das PME’s portuguesas não utiliza o BSC na sua gestão estratégica.”

H3: “A adoção do BSC nas PME’s portuguesas é limitada devido à falta de recursos financeiros e humanos.”

1.2 Objetivos, geral e específicos

O objetivo geral da dissertação é perceber se as PME’s portuguesas utilizam ferramentas de gestão estratégica, especificamente o Balanced Scorecard (BSC), em que o estudo pode ser desdobrado nos objetivos específicos que pretendem aprofundar a análise e adoção e eficácia do BSC nas PME’s.

Estes objetivos vão guiar a investigação de maneira a identificar não só a implementação do BSC, mas também os fatores que influenciam essa adoção e os resultados que esta pode gerar nas organizações.

Portanto, como objetivos específicos surge:

- Analisar o grau de conhecimento e perceção das PME’s portuguesas sobre o Balanced Scorecard como ferramenta da gestão estratégica.
- Avaliar os benefícios apurados pelas PME’s portuguesas no atingimento dos seus objetivos após a implementação do Balanced Scorecard.
- Investigar quais as dificuldades e limitações enfrentadas pelas PME’s portuguesas na implementação do Balanced Scorecard.

1.3 Estrutura do relatório

Como estrutura da dissertação, segue-se no primeiro capítulo a Introdução (abordando o problema e questões de investigação, os objetivos gerais e específicos e a estrutura), de seguida no segundo capítulo surge a Revisão da Literatura (abordando os tópicos fulcrais deste tema como a definição da gestão, tipos de organização, PME's, Balanced Scorecard, Gestão estratégica, avaliação de desempenho, diversas ferramentas), no terceiro capítulo surge a metodologia (definindo os 3 tipos de metodologias e o tipo de metodologia que será utilizado em específico), no quarto capítulo surge os resultados, no quinto capítulo a discussão de resultados, no sexto capítulo as conclusões teóricas e empíricas e por fim as referências bibliográficas.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo, apresentamos uma síntese dos principais conceitos associados ao tema em estudo, reunindo contributos de investigações empíricas consideradas pertinentes para a construção desta dissertação.

2.1 Gestão

2.1.1 Definição da Gestão

A gestão tem sido parte das organizações ao longo da história humana, mas como campo de estudo nas ciências sociais é algo relativamente novo. Fatores como a globalização, o aumento da competição mundial e os desafios atuais das empresas aceleraram o desenvolvimento da gestão, elevando a sua importância. Drucker (2008) destaca esse fenómeno, afirmando que raramente uma instituição surgiu tão rápido e causou um impacto tão profundo em tão pouco tempo.

No século XX, surgiram os primeiros cursos de Gestão como disciplina independente (Mações, 2014). Desde então, a oferta de formação nesta área cresceu continuamente, refletindo a necessidade de conhecimentos teóricos, habilidades técnicas e competências interpessoais para formar gestores capacitados.

A gestão é interpretada de várias formas na literatura. Magretta (2010) define-a como um conjunto de conhecimentos e práticas acumulados que garantem o funcionamento das organizações. Teixeira (2013) entende a gestão como um processo focado na obtenção de resultados, fundamentado no esforço e cooperação entre pessoas.

Para Drucker (2008), a principal função da gestão é capacitar os colaboradores a trabalharem juntos, alinhando-os em torno de metas e valores comuns. Isso exige uma estrutura adequada, além de formação e desenvolvimento para que a equipa atue de modo eficaz e se adapte às mudanças.

De modo geral, as várias definições de gestão ressaltam o uso eficiente dos recursos, a análise de dados, a tomada de decisões e a habilidade para administrar mudanças e pessoas dentro das organizações.

2.1.2 Evolução do pensamento em Gestão

A evolução do pensamento em gestão tem raízes claras nas ideias de Taylor. A sua obra *The Principles of Scientific Management* (1911) marcou um momento histórico. A teoria

científica de Taylor defendia colocar as pessoas certas nas funções adequadas, usar eficientemente os recursos físicos e implementar um sistema padronizado de divisão do trabalho para aumentar a produtividade. Esse modelo respondia às demandas do período pós-revolução industrial (Mações, 2014).

Henry Fayol publicou, em 1916, *Administration Industrielle et Générale*, obra que se tornou fundamental para a Teoria Clássica da gestão. Fayol focou na organização como um todo e sistematizou as funções clássicas da gestão: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Apesar de ajustes posteriores, essas funções continuam a ser base para o ensino da gestão. A sua Teoria da Administração surgiu como alternativa à gestão científica de Taylor (Mações, 2014; Teixeira, 2013).

Enquanto Taylor e Fayol focaram nas práticas de direção, Max Weber concentrou-se nas estruturas organizacionais. Ele destacou a importância de sistemas, ordem, racionalidade, padronização, unidade de comando e formalização por meio de regras e procedimentos. Essa abordagem ficou conhecida como Teoria Burocrática, especialmente a partir da segunda metade do século XX (Mações, 2014; Teixeira, 2013).

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma mudança significativa ao se focar nos fatores emocionais e psicológicos que afetam o desempenho dos funcionários. Essa escola é associada a Elton Mayo e aos experimentos de Hawthorne, realizados na Western Electric Company entre 1924 e 1933 (Mações, 2014; Teixeira, 2013).

O pensamento sobre gestão tem evoluído continuamente e ainda está em transformação. Gerir, fundamentalmente, significa lidar com mudanças, o que exige entender claramente quais elementos permanecem estáveis e quais estão em mudança (Magretta, 2010).

2.2 Tipos De Organização

A classificação das pequenas e médias empresas (PME) baseia-se principalmente no número de trabalhadores e no volume de negócios (VN) ou no total do balanço anual (BT). Segundo a legislação nacional e as normas europeias que regulam este setor, uma PME é definida como uma entidade com menos de 250 funcionários, cujo volume de negócios anual não ultrapasse 50 milhões de euros e cujo balanço total anual seja inferior a 43 milhões de euros (Artigo 2.º do anexo da Recomendação 2003/361/CE).

O conceito de PME abrange uma variedade de organizações com características e contextos diferentes. Contudo, entre os vários critérios existentes para a sua definição, destaca-se a Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003, por

ser a mais amplamente aceita. Esta recomendação permite uma base comum para comparação entre empresas dos diferentes Estados-Membros da União Europeia (Russo, 2015).

Conforme o artigo 2.º do anexo da Recomendação 2003/361/CE, as PME dividem-se em três subcategorias: microempresa, pequena empresa e média empresa. Essa classificação baseia-se em dois critérios principais: o número de trabalhadores e critérios financeiros. Caso uma empresa ultrapasse algum limite financeiro para a sua categoria, ela será reclassificada para a categoria seguinte (Vieira, 2017).

A tabela seguinte mostra os limites definidos para cada subcategoria de PME, conforme a Recomendação da Comissão Europeia.

Figura 1

Tipologias das Empresas

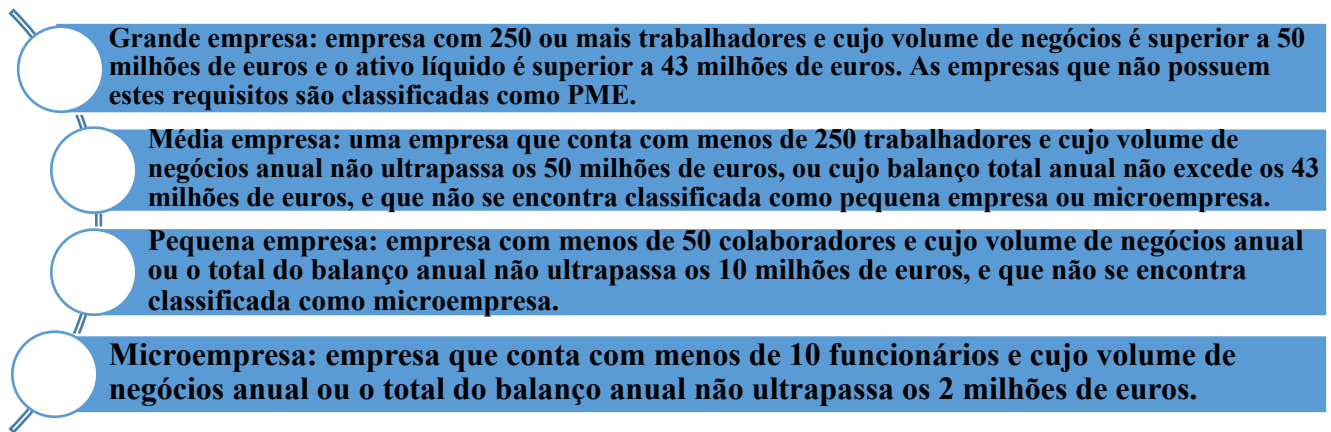
Categoria	Número de empregados	Volume de negócios	Balanço total anual
Micro	1 — 10	< 2 Milhões €	< 2 Milhões €
Pequena	10 — 50	< 10 Milhões €	< 10 Milhões €
Média	50 — 250	< 50 Milhões €	< 43 Milhões €
Grande	≥ 250	≥ 50 Milhões €	≥ 43 Milhões €

Fonte: Internet.

As micro, pequenas e médias empresas (MPME) incluem organizações com menos de 250 colaboradores. Estas empresas têm um volume de negócios anual abaixo de 50 milhões de euros ou um balanço total anual que não ultrapassa 43 milhões de euros. No âmbito das estatísticas empresariais, são consideradas como:

Figura 2

Definição dos Tipos de Organização.



2.3 Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Equipas

No início dos anos 1980, ocorreu uma crise que desencadeou uma resposta estrutural às mudanças no ambiente empresarial. Serrano (2009) destaca algumas dessas mudanças: aumento da concorrência internacional, globalização dos mercados, maior valorização do conhecimento no trabalho, aumento da responsabilidade dos colaboradores e foco no cliente.

O maior desafio da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é adaptar-se a essas transformações no mercado de trabalho, à complexidade crescente dos processos de direção e ao surgimento de novas formas de trabalho menos tradicionais. Também se reforça a ideia de que líderes têm papel essencial no sucesso organizacional, o que justifica o investimento em métodos de seleção para identificar gestores com alto potencial (Serrano, 2009).

Nessa fase, começa a racionalização dos meios produtivos, com uma renovação do pensamento racional aplicado à organização. Inicialmente, definem-se estratégias que incentivam a motivação dos funcionários, seguidas pela criação de normas que estimulam a participação dos colaboradores nos projetos da empresa. Assim, os trabalhadores são encorajados a inovar, recebendo em troca garantias de estabilidade no emprego. Diversos autores defendem que a gestão de recursos humanos não deve ser exclusiva dos especialistas, mas estendida a todos os gestores da organização (Serrano, 2009).

As atividades são planeadas e realizadas com base nos objetivos e estratégias traçados. O objetivo é fortalecer o compromisso dos colaboradores, promover o desenvolvimento de competências e garantir a coerência entre as ações da empresa. Esse processo busca

aumentar a eficácia organizacional, contribuindo para a melhoria do desempenho e do bem-estar dos trabalhadores (Serrano, 2009).

A Gestão de Recursos Humanos evoluiu de uma função operacional para um papel estratégico. Atualmente, ela compreende um conjunto integrado de conhecimentos e práticas voltadas para influenciar atitudes e comportamentos dos colaboradores, sustentada por um sistema de gestão. A GRH agora inclui, além das áreas tradicionais como administração, custos, formação e negociação coletiva, novas abordagens focadas em gestão estratégica, investimento no capital humano, desenvolvimento de habilidades, negociações individuais e trabalho em equipa (Serrano, 2009).

2.4 Avaliação De Desempenho

Devido às rápidas mudanças tecnológicas, culturais e organizacionais, a avaliação de desempenho tornou-se essencial para as empresas atuais. Ela ajuda a medir o sucesso ou fracasso da gestão (Simone, 2004).

Esse processo exige que os gestores foquem na relação entre o funcionário e as suas funções, pois o objetivo principal é avaliar a contribuição dos colaboradores para os objetivos da organização. Caetano (2008) afirma que a avaliação deve ser parte contínua do sistema de gestão de desempenho ao longo do ano, e não apenas uma ação isolada.

Cada empresa deve criar o seu próprio modelo de avaliação e escolher as ferramentas adequadas, considerando as suas metas e o mercado em que atua. Carvalho (2012) destaca que para ser eficiente, o sistema precisa de estar ajustado à realidade da organização.

Silva (2010) reforça a importância de que tanto o colaborador quanto a empresa entendam claramente o impacto individual nos objetivos, pois isso permite aplicar correções que melhoram o desempenho geral.

Camara (1999) aponta que a avaliação de desempenho é uma ferramenta chave para comparar a performance esperada com a alcançada, ajudando a medir a contribuição de cada funcionário para as metas estratégicas. Também valida os processos de recrutamento e seleção.

Aguinis (2009) salienta que a avaliação faz parte do sistema de gestão de desempenho, verificando se os objetivos foram cumpridos e qual foi a contribuição do comportamento do colaborador.

Segundo Carvalho (2012), o sistema de avaliação deve ser estruturado para que a empresa atinja os seus objetivos de forma eficiente e eficaz. Ele avalia resultados individuais, coletivos e organizacionais, considerando critérios como qualidade e eficiência.

Lee (1985) argumenta que a avaliação é muito importante para decisões sobre seleção, formação, motivação e remuneração, influenciando tanto os colaboradores quanto a organização.

Além disso, esse sistema promove a participação ativa dos funcionários na conquista dos objetivos da empresa. Por isso, a avaliação é vista como uma estratégia que alinha a gestão de pessoas com as metas organizacionais, avaliando o desempenho, desenvolvendo competências, potencializando resultados e distribuindo recompensas, o que melhora continuamente os serviços aos clientes (Silva N. J., 2010).

A avaliação também permite ajustes estruturais que tornam a organização mais flexível e apta a responder a um mercado global instável (Simone, 2004).

Por outro lado, Simone (2004) destaca que o modelo tradicional de avaliação tem falhas. Nickols (2007) alerta que o tempo e esforço excessivos dos gestores sobre a avaliação geram pressão sobre os colaboradores, causando desmotivação, falta de confiança, prejudicando o trabalho em equipa e cria sofrimento emocional, o que aumenta os custos para a empresa.

Para resolver esses problemas, Kaplan (1992) criou uma ferramenta de gestão estratégica que será detalhada a seguir. Essa ferramenta integra aspectos financeiros e humanos, procurando criar mais valor para os clientes e para a organização.

2.4.1 Métodos da Avaliação de Desempenho

Antes de mais, é importante salientar que, embora existam diversos métodos para Avaliação de Desempenho, as organizações devem escolher o que melhor se ajusta à sua realidade. Podem optar por um único método ou combinar vários, conforme julgarem adequado (Mattos, 2003).

Essa escolha baseia-se nas metas e orientações definidas previamente em cada empresa. O objetivo é garantir que a avaliação seja coerente, eficaz, precisa e que valorize os colaboradores envolvidos (Silva V., 2019).

Assim como em outras avaliações, a avaliação de desempenho pode ser dividida em dois grandes tipos: absoluta e relativa.

A avaliação absoluta foca-se no desempenho individual de um colaborador, avaliando apenas os seus resultados, sem levar em conta o desempenho dos demais. Está centrada exclusivamente no indivíduo (Rego, 2015).

Já a avaliação relativa compara o desempenho entre colaboradores ou equipas, considerando o resultado dos outros como referência. É comum em avaliações feitas em grupo (Rego, 2015).

Com base nessas distinções, Rego (2015) classifica os métodos de Avaliação de Desempenho em duas categorias:

Figura 3

2 categorias dos métodos da Avaliação de Desempenho

Métodos focados nos resultados	Como o método de Gestão por Objetivos e o método Balanced Scorecard.
Métodos focados no comportamento	Como o método de Ensaio Narrativo, o método de Escala Gráfica, o método de Checklist Comportamental, o método de Incidentes Críticos, o método de Distribuição Forçada.

Fonte: Rego (2015)

O método Balanced Scorecard merece destaque pela sua abordagem que permite definir a missão, visão e estratégia da organização. Isso é feito com recurso a um mapa que evidencia os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho (Santos, 2006).

Este mapa é organizado em quatro perspetivas diferentes. A primeira é a dimensão financeira, que foca os interesses dos investidores. Depois, vem a perspetiva do cliente, que avalia a qualidade do serviço, o tempo para captar clientes e os custos associados.

Em seguida, está a dimensão dos processos internos. Esta analisa as competências dos profissionais, os processos organizacionais em vigor e as decisões estratégicas adotadas. A partir dessa perspetiva, a organização define a estrutura mais adequada para garantir o desenvolvimento e sucesso (Balzani, 2017).

Os métodos de Avaliação de Desempenho orientados para resultados oferecem uma visão mais clara e objetiva. Eles funcionam como ferramentas para apoiar o alcance das metas organizacionais.

Por outro lado, os métodos centrados no comportamento têm como foco guiar e melhorar o desempenho dos colaboradores. Estes são baseados nas atitudes e ações dos membros da organização, focando nos resultados obtidos (Rego, 2015).

Tanto os métodos voltados para o comportamento quanto os que focam os resultados compartilham um propósito: garantir que a organização atinja os seus objetivos e se destaque.

Para isso, é crucial utilizar um conjunto de ferramentas que permitam alcançar os resultados esperados. Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho tem um papel essencial.

2.5 Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard (BSC) foi criado em 1992 por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, e David P. Norton, presidente e fundador da Renaissance Solutions. Eles apresentaram a metodologia em um artigo na revista Harvard Business Review, intitulado “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” (Silva E., 2017).

2.5.1 Definição do Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão criada para fornecer aos gestores de alto nível uma visão integrada e completa do desempenho organizacional. Segundo Kaplan e Norton (1992), essa metodologia complementa a tradicional análise financeira com três dimensões não financeiras essenciais para o sucesso: a perspectiva do cliente, a dos processos internos e a da aprendizagem e crescimento.

Kaplan e Norton (1992) definem o BSC como “um conjunto de indicadores que proporciona à gestão de topo uma visão rápida e clara do negócio”. Através das suas quatro dimensões, esta abordagem relaciona indicadores financeiros e não financeiros, tangíveis e intangíveis, internos e externos. Para eles, o Balanced Scorecard é uma ferramenta capaz de transformar os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de métricas de desempenho.

De acordo com Nogueira (2018), os métodos tradicionais de gestão apresentam limitações que o Balanced Scorecard consegue superar. Esta ferramenta oferece uma visão clara sobre os aspetos que devem ser medidos, equilibrando a análise de resultados passados com a avaliação da informação atual. Isso contribui para a geração de valor para colaboradores, clientes, fornecedores e áreas como tecnologia e inovação.

As funções principais do Balanced Scorecard incluem avaliar o desempenho organizacional, comunicar a estratégia a todos os níveis, envolver os colaboradores e alinhar a estratégia com ações e metas de curto e longo prazo (Kaplan & Norton, 2001). O seu propósito central é promover a ligação entre o planeamento estratégico e as operações diárias, definindo metas e indicadores que sejam compartilhados pela organização inteira (Nogueira, 2018).

Esse equilíbrio estratégico foca-se em quatro aspetos-chave: comunicar claramente missão e visão; estabelecer metas alinhadas à estratégia; aprender com a análise dos indicadores; e garantir que os objetivos individuais estejam em consonância com os da organização (Nogueira, 2018).

Kaplan e Norton (1997) apresentam o Balanced Scorecard como um mapa estratégico que traduz a visão da empresa em objetivos e indicadores organizados em quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esses indicadores devem estar interligados para refletir temas estratégicos como crescimento, mitigação de riscos e aumento da produtividade. Mais que uma simples avaliação de desempenho, o BSC é um sistema de gestão que impulsiona melhorias inovadoras em áreas críticas para o sucesso, como satisfação do cliente, desenvolvimento de produtos e investimento em aprendizagem.

Segundo Russo (2006), o Balanced Scorecard foi criado para disseminar a estratégia e os múltiplos objetivos de uma organização por todos os níveis hierárquicos. A ferramenta cria as condições para que a empresa mantenha competitividade, especialmente na inovação. Ela traduz a visão estratégica em indicadores que facilitam a execução da missão e ajudam a identificar desvios nos objetivos (Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2018; Marques, 2020).

Kaplan e Norton (2001) identificaram que as medidas financeiras tradicionais eram insuficientes, pois focavam-se apenas no passado e não indicavam como agir no futuro. Por isso, surgiu a necessidade de um sistema que integrasse indicadores mais abrangentes e prospetivos. Com o crescimento dos mercados, foi essencial desenvolver métodos que

esclarecessem o desempenho e alinhassem estratégias e objetivos direcionais. (Kaplan, 1992; Quesado & Aibar-Guzmán, 2016).

No início dos anos 90, Kaplan e Norton realizaram estudos em grandes empresas americanas para demonstrar que os sistemas tradicionais, centrados apenas em aspetos financeiros, limitavam a capacidade das organizações de criar valor sustentável. O Balanced Scorecard incorporou a dimensão humana e as redes de relacionamento, procurando a criação de valor para os clientes e a execução clara da estratégia (Russo, 2006).

Silva (2010) destaca que o BSC ajuda as organizações a estruturar a gestão estratégica e acompanhar a implementação das decisões em todos os níveis. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que os indicadores do BSC devem refletir temas estratégicos cruciais, conectando áreas como finanças, clientes, processos internos e aprendizado.

Além disso, Silva (2010) compara o BSC ao painel de controlo de um avião, ilustrando como gestores precisam controlar múltiplas áreas simultaneamente devido à complexidade organizacional atual.

Kaplan e Norton (1992) criaram o BSC para corrigir falhas nos sistemas tradicionais, como o foco exclusivo nos resultados financeiros de curto prazo e a falta de conexão com a estratégia organizacional. Herrero Filho (2005) acrescenta que o excesso de foco nas finanças pode levar à desmotivação e desqualificação dos colaboradores, afetando a qualidade e os resultados da empresa a longo prazo.

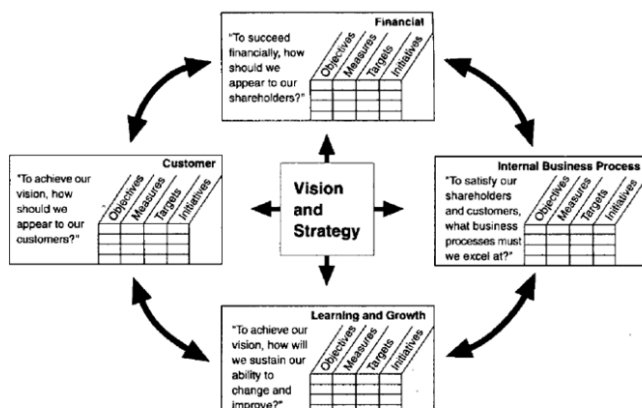
Kaplan e Norton (1993) destacam que o Balanced Scorecard não é apenas uma ferramenta de medição, mas um sistema de gestão que promove melhorias em produtos, processos, clientes e expansão de mercado.

Após extensas pesquisas, Kaplan e Norton concluíram que indicadores financeiros são importantes, mas insuficientes para medir o desempenho total das empresas. Assim, criaram uma abordagem estratégica que integra métricas financeiras, de clientes, processos internos, inovação e aprendizado, alinhadas à missão organizacional para apoiar a realização dos objetivos estratégicos (Kaplan, 2008; Mações, 2014).

O Balanced Scorecard oferece uma visão completa, hierarquicamente organizada, que responde a perguntas essenciais sobre os resultados para acionistas, percepção dos clientes, diferenciação no mercado e evolução contínua da organização (Grant, 2010).

Figura 4

Balanced Scorecard, estratégia em operações.



Fonte: Kaplan e Norton (1996 p.9)

Algumas das definições do que é o BSC serão apresentadas na tabela 1.

Tabela 1

Definição do BSC segundo autores.

«O nome [Balanced Scorecard] reflete o balanço estabelecido entre os objetivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os indicadores de resultado “lagging” e os indicadores indutores “leading indicators” e entre as perspectivas de desempenho interno e externo.»	(Kaplan R. S., 1996)
«O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.»	(Kaplan R. S., 1997) e (Santos R. , 2006)

«O Balanced Scorecard é um modelo de avaliação da atuação da empresa que equilibra os aspetos financeiros e não financeiros na gestão e planificação a estratégia da organização. É um quadro de direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade.»	(Santos R. , 2006)
«O BSC é precisamente um desses modelos que procura favorecer a implementação da estratégia através da definição e seguimento de um conjunto de objetivos coerentes com a mesma. Vinculando a estratégia a longo prazo com os objetivos a médio e a curto prazo, este sistema foi desenvolvido para comunicar os diversos objetivos perseguidos por uma organização, refletindo os elementos (tangíveis e intangíveis) que se consideram críticos para a sobrevivência e crescimento da organização.»	(Quesado & Rodrigues, 2009)

2.5.2 Evolução do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1996, 2008) apresentam o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta que equilibra indicadores financeiros e não financeiros. No entanto, estudos recentes indicam que a aplicação direta do BSC em PME exige adaptações. Gomes J. C. (2023) refere que o BSC é “fácil de compreender” e relevante para PME industriais portuguesas, mas identifica desafios em recursos humanos e financeiros. Balaia A. (2024) destaca que fatores como dimensão, formação dos gestores e setor influenciam a adoção do BSC. Isto sugere a necessidade de modelos adaptados a realidades regionais distintas.

Na década de 1990, com a chegada da era da informação, os antigos princípios de gestão, antes essenciais para a indústria, tornaram-se obsoletos. As organizações deixaram de se focar apenas na produção e no retorno financeiro. Passaram a valorizar a qualidade dos produtos e serviços como fator diferenciador. Segundo Marques (2020) e Ferreira et al. (2019), os indicadores financeiros deixaram de ser o único critério para decisões, sendo complementados por indicadores qualitativos e não financeiros. O objetivo é melhorar a satisfação dos clientes, identificar processos que criam valor e fomentar o desenvolvimento sustentável da organização.

Nesse contexto, Kaplan e Norton lideraram um grupo de gestores norte-americanos que, em 1990, realizou o estudo “Measuring Performance in the Organization of the Future”. Foram analisadas doze organizações que acreditavam que depender apenas de indicadores financeiros prejudicava a geração de valor a longo prazo. Concluiu-se que os indicadores financeiros, isoladamente, não bastam para guiar e avaliar estratégias. Os indicadores não financeiros tornaram-se essenciais para o sucesso organizacional (Kaplan, 1992).

Em 1992, foi apresentado o Balanced Scorecard, uma nova ferramenta para medir desempenho. Segundo Silva (2018), este modelo é simples de entender e ajuda a implementar e promover a estratégia, integrando várias dimensões da gestão. O BSC é multidimensional porque aborda a estratégia por quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. É equilibrado porque conecta metas de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, e combina resultados passados e futuros, além de unir desempenho interno e externo. Com o tempo, o BSC evoluiu e tornou-se crucial para criar valor e gerir recursos eficazmente (Marques, 2020; Saraiva & Alves, 2015).

Em 1992, Kaplan e Norton divulgaram o artigo “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, onde apresentaram os resultados do estudo citado. Entre 1993 e 2004, o BSC deixou de ser apenas uma ferramenta de avaliação para ser também um sistema de comunicação e análise do desempenho, tanto a nível global como individual. Esta evolução permitiu uma melhor compreensão do desempenho e facilitou o alinhamento das estratégias em toda a organização. Em 1993, o artigo “Putting the Balanced Scorecard to Work” sublinhou a importância de identificar os fatores críticos de sucesso e alinhá-los à estratégia (Marques, 2020).

Marques (2020) afirma que o BSC ajuda a clarificar e formalizar a estratégia, tornando-a acessível a todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos. Isto promove o alinhamento entre os objetivos individuais e os estratégicos, ligando metas, planos a longo prazo e orçamentos. A ferramenta permite ainda identificar iniciativas estratégicas e realizar avaliações periódicas que incentivam o aprendizado e a melhoria contínua. Em 1996, Kaplan e Norton publicaram o artigo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, que aborda a evolução da comunicação organizacional. Em 2004, lançaram o livro “Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, onde destacam o papel dos mapas estratégicos na gestão (Saraiva & Alves, 2015).

Até 2008, o BSC foi amplamente aceite como um sistema de gestão estratégica eficaz para implementar e comunicar a estratégia a toda a organização. Utiliza mapas estratégicos e relações causa-efeito para este fim. A partir dessa altura, o BSC integrou processos de inovação ligados ao capital intelectual, apoiando a execução da estratégia e a tomada de decisões. Desde 2010, ultrapassou os limites internos e passou a gerir alianças estratégicas, auxiliando a criação e gestão de parcerias para fortalecer posições no mercado (Saraiva & Alves, 2017).

O BSC fez com que as empresas mudassem o foco da produção para a qualidade dos produtos e serviços. Adotaram uma visão a longo prazo, privilegiando o desenvolvimento sustentável e a satisfação do cliente, em vez de se centrarem apenas nos resultados financeiros imediatos. O BSC ajuda a alinhar operações à estratégia e a considerar indicadores financeiros e não financeiros, garantindo uma gestão do desempenho mais equilibrada e integrada (Hoque, 2014).

O BSC evoluiu de uma ferramenta de medição para um instrumento estratégico completo. Inicialmente centrado em indicadores financeiros, passou a abranger também a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos internos e o aprendizado e crescimento organizacional. Kaplan e Norton chamaram a estas áreas perspetivas, proporcionando uma visão integrada do desempenho. Esta abordagem permite alinhar estratégias, considerando resultados financeiros e fatores que promovem inovação e desenvolvimento (Kaplan, 1992).

As quatro perspetivas do BSC — financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento — oferecem uma análise integrada do desempenho. Ajudam as organizações a equilibrar metas de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, elementos tangíveis e intangíveis, e fatores internos e externos. Esta visão multifacetada evita que a empresa se concentre só nos resultados imediatos, promovendo o progresso contínuo e a criação de valor sustentável. Ao ligar estas perspetivas à estratégia, o BSC facilita a comunicação e o envolvimento de todos os níveis da organização (Silva, 2018).

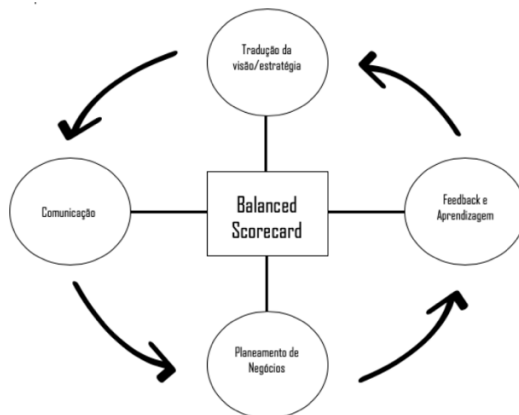
Com base em estudos de Wiersma (2009) e Curado (2010), o BSC pode ser classificado em três tipos. O tipo 1 corresponde ao modelo original de Kaplan (1992), que integra indicadores financeiros e não financeiros. O tipo 2 inclui o tipo 1 e acrescenta a definição clara da estratégia e relações de causa e efeito. O tipo 3 vai além e incorpora a execução da estratégia, ligando objetivos, processos e resultados ao sistema do BSC.

O tipo 2 inclui a dimensão estratégica, que Kaplan (1996a) definiu como um conjunto de relações de causa e efeito expressas em declarações condicionais “se-então” (Yancy, 2017). Kaplan e Norton (1992) afirmam que cada indicador deve estar ligado a uma relação de causa e efeito que melhore os resultados financeiros. Isso ajuda os colaboradores a perceber como o seu trabalho influencia outras áreas e facilita a definição de métricas alinhadas à estratégia (Monte, 2012). Além disso, o BSC cria um referencial comum que une colaboradores e unidades de negócio (Rafiq et al., 2020).

O tipo 3 é um sistema de gestão estratégica que liga os objetivos da estratégia às operações diárias (Curado, 2010). Com a evolução do conceito, o BSC deixou de ser só uma ferramenta de medição para ser um sistema integral de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996a; Giannopoulos et al., 2013). Kaplan e Norton (1996a) propuseram quatro processos que alinham metas de longo prazo às atividades de curto prazo.

Figura 5

Quatro Processos de Gestão do Balanced Scorecard.



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

1. O processo de traduzir a visão e a estratégia do negócio garante que todos os colaboradores entendam claramente os objetivos da empresa.
2. A comunicação da visão e da estratégia junto dos colaboradores permite que os gestores assegurem o alinhamento entre os objetivos individuais e as metas corporativas (Giannopoulos et al., 2013).

3. Para ligar a estratégia ao desempenho individual, é fundamental comunicar, definir metas claras e associar recompensas aos indicadores de desempenho (Kaplan, 1996a).
4. O planeamento do negócio visa coordenar os recursos essenciais para alcançar os objetivos a longo prazo (Giannopoulos, Holt, & Khansalar, 2013).
5. O feedback e a aprendizagem são processos essenciais para avaliar a estratégia e ajustar ações, assegurando o sucesso organizacional (Giannopoulos, Holt, & Khansalar, 2013).

Inicialmente, o Balanced Scorecard (BSC) servia apenas para medir desempenho. Com o tempo, passou a ser usado para analisar também o impacto futuro das ações (Rafiq, Zhang, Yuan, & Naz, 2020).

No entanto, o BSC não deve ser aplicado de forma idêntica em todas as empresas ou setores. As condições de mercado e estratégias específicas exigem adaptações (Kaplan & Norton, 1993). Os resultados do BSC variam: em algumas organizações funciona como sistema de gestão de desempenho; noutras, como ferramenta de gestão estratégica (Rafiq, Zhang, Yuan, & Naz, 2020). Em resumo, o BSC alinha sistemas e processos de gestão com a estratégia da empresa (Yancy, 2017)

Também ajuda a clarificar e traduzir a missão da organização (Quesado & Aibar-Guzmán, 2016). Por isso, a implementação deve partir do planeamento estratégico e estar alinhada com a missão e visão da empresa (Monte, 2012). A integração das perspetivas do BSC permite aos gestores compreender as ligações entre elas. Isto facilita ultrapassar dificuldades e melhora a tomada de decisão (Kaplan & Norton, 1992). O sucesso do negócio depende do envolvimento em todas estas perspetivas (Dudic, Gregus, & Novackova, 2020).

2.5.3 Princípios do Balanced Scorecard

Kaplan (1992) investigou doze empresas e concluiu que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho não refletem as competências que as organizações desejam desenvolver. Nenhuma métrica isolada oferece uma visão completa ou precisa do desempenho empresarial. Por isso, os gestores passaram a utilizar indicadores financeiros e não financeiros para uma análise mais ampla e eficaz.

O Balanced Scorecard (BSC) surgiu para superar as limitações das abordagens tradicionais. Segundo Santos (2008) e Cruz (2006), o BSC não substitui os indicadores financeiros, mas complementa-os.

Esta metodologia equilibra métricas financeiras e não financeiras, tangíveis e intangíveis, de curto e longo prazo, e indicadores de resultado e de desempenho antecipado. Assim, oferece uma visão integrada e estratégica da organização.

Carvalho (2014) reconhece o BSC como um instrumento fundamental para orientar a execução das atividades e garantir o alinhamento estratégico com a missão da empresa. Santos (2008) destaca o BSC como um sistema de gestão estratégica que proporciona direção clara e liga o planejamento à prática.

Para Kaplan (2001), o BSC cumpre funções de comunicação da estratégia a toda a organização, alinhamento ações com objetivos e medição do desempenho. Malgwi (2014) valoriza o BSC por oferecer uma visão abrangente das operações e dos objetivos, orientando o que deve ser medido.

Pollanen (2015) indica que fatores internos como a estratégia, o setor, a gestão da qualidade, a estrutura e a cultura organizacional influenciam a aplicação do BSC. Estes elementos são decisivos para a adoção da metodologia.

Kaplan e Norton (1993) afirmam que o BSC não é um modelo universal para todas as organizações. É uma ferramenta para implementar a estratégia, não para a definir. A organização deve traduzir a sua visão claramente para todos os colaboradores, promovendo um entendimento comum dos objetivos e do papel de cada um. O foco está na mudança organizacional, com metas e indicadores bem definidos. Além disso, o BSC incentiva uma aprendizagem contínua, sobretudo na gestão estratégica, analisando as relações de causa e efeito (Kaplan, 1996a).

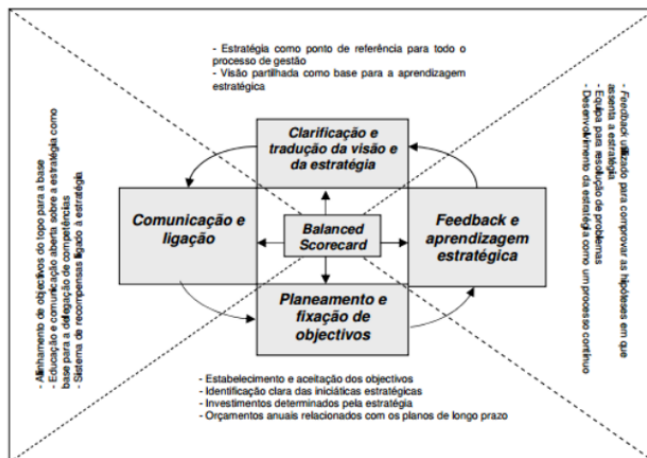
Poureisa (2013) defende que as organizações devem definir objetivos estratégicos claros para os converter em métricas concretas. Essas métricas, acompanhadas por indicadores de desempenho, permitem executar a estratégia eficazmente. Nair (2004) reforça que ligar a estratégia a programas operacionais aumenta a probabilidade de alcançar os resultados desejados.

2.5.4 Objetivos Do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão focada na implementação da estratégia organizacional. Kaplan e Norton (1996) destacam quatro objetivos principais do BSC. Primeiro, traduzir e clarificar a visão estratégica da empresa. Isto é feito através da criação de um mapa estratégico que mostra as ligações de causa e efeito entre as quatro perspectivas. Segundo, assegurar uma comunicação eficiente e a divulgação dos objetivos e indicadores por toda a organização. Terceiro, apoiar o planeamento estratégico, a definição de metas e o alinhamento das ações com a estratégia. Por fim, o BSC fortalece os processos de feedback e promove a aprendizagem constante, conforme ilustrado na figura.

Figura 6

Objetivos do BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997: 211)

O Balanced Scorecard apresenta quatro funções principais.

→ A primeira é ajudar a transformar a visão e a estratégia em ações práticas. Com isso, a organização alcança maior clareza e consenso sobre o rumo a seguir, criando mapas estratégicos que facilitam a execução (Filgueiras & Barros, 2009). Estes mapas, segundo Jerónimo & Ramos (2008), mostram numa única imagem como os objetivos de diferentes áreas estão interligados.

→ A segunda função é facilitar a comunicação da estratégia em todos os níveis da organização. O objetivo é garantir que tanto líderes como colaboradores conheçam as metas e saibam como contribuem para os resultados (Kaplan & Norton, 1997). O

Balanced Scorecard também liga os objetivos gerais aos planos individuais, permitindo maior integração entre departamentos e áreas funcionais.

→ A terceira é planejar recursos e definir prioridades, sempre alinhadas com as metas da empresa (Filgueiras & Barros, 2009). O BSC também serve para aproximar o planejamento estratégico do processo orçamental, ajudando a decidir onde investir (Kaplan & Norton, 1997).

→ Por fim, a quarta função é tornar a gestão estratégica um processo contínuo. É necessário recolher dados regularmente para saber se os objetivos estão a ser cumpridos, tanto ao nível financeiro como em áreas internas, clientes e colaboradores (Kaplan & Norton, 1997). Assim, o BSC permite medir resultados, alinhar processos essenciais e reforçar o ciclo de melhoria e aprendizagem.

2.5.5 Pilares do BSC

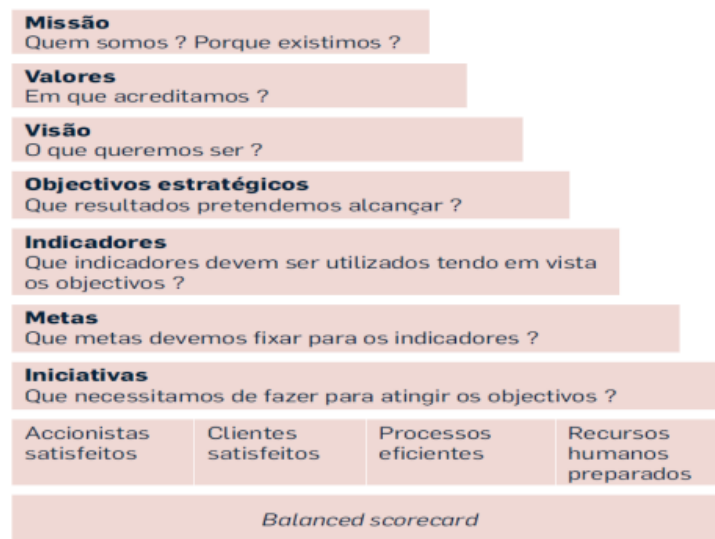
Segundo Pinto (2007), citando Kaplan e Norton, existem três princípios básicos que sustentam qualquer organização. Sem estes princípios, é difícil aplicar o Balanced Scorecard corretamente. Isto acontece porque missão, valores e visão são fundamentais para definir a estratégia e o posicionamento futuro da empresa.

O primeiro passo para implementar o BSC é definir com clareza a missão, os valores e a visão. Esta definição deve resultar de uma análise profunda por parte da gestão, garantindo que tudo na organização fique alinhado com a estratégia.

Kaplan e Norton indicam que a construção do BSC segue uma ordem lógica. Deve respeitar os três pilares do modelo e a estratégia da empresa, começando sempre pelos níveis mais altos da organização e descendo para os restantes níveis.

Figura 7

Planificação Estratégica do BSC.



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2000) por Azeitão e Roberto (2010)

2.5.5.1 Missão

Russo (2006) defende que a missão deve destacar as principais competências da organização. Estas competências devem estar ligadas aos fatores críticos de sucesso e ajudar a criar uma imagem positiva e inovadora, tanto dentro como fora da empresa.

A missão é essencial para estruturar os processos da organização. Ela explica a razão da sua existência e define os seus objetivos em qualquer contexto empresarial. Este deve ser o primeiro passo após a criação da empresa, ajudando a esclarecer o tipo de atividade, o setor de atuação e o público-alvo.

É importante que a missão seja bem comunicada a todos os colaboradores. Assim, cada pessoa entende o seu papel e o propósito da organização onde trabalha.

Magretta (2010) acrescenta que o sucesso de uma empresa depende diretamente da sua capacidade de cumprir a missão que definiu.

2.5.5.2 Valores

Segundo Russo (2006), os valores expressam as crenças éticas, sociais e profissionais que influenciam o comportamento dentro da empresa. O mais relevante não é fazer comparações entre organizações, mas sim escolher valores que realmente contribuam para alcançar as metas da empresa.

Estes valores devem nascer da missão da organização e orientar a forma como todas as tarefas são realizadas. Além de guiar comportamentos, funcionam como estímulo para que as ações estejam alinhadas com os princípios assumidos pela empresa.

A existência de valores bem definidos favorece a coerência entre atitudes e práticas internas, respeitando padrões de ética e responsabilidade social. Pinto (2007) também defende que as empresas devem ter cuidado ao definir os seus valores, evitando declarar princípios que não possam ser praticados, para não prejudicar a sua credibilidade.

2.5.5.3 Visão

A visão de uma organização surge de uma reflexão estratégica que considera as suas capacidades, tanto materiais como imateriais. É a partir desse processo que a empresa define o que pretende ser e onde quer chegar no futuro.

Freire (2004) defende que a visão tem um papel inspirador. Serve para motivar os colaboradores, unificando esforços em torno de um objetivo comum. Assim, contribui para o melhor desempenho da empresa e aumenta a sua capacidade de responder rapidamente às exigências do mercado e dos clientes.

Kaplan et al. (2008b) afirmam que a visão deve sempre refletir uma estratégia clara. Essa estratégia tem como foco criar valor para acionistas, clientes e mercados, apostando em produtos ou serviços que criem uma identidade distinta face à concorrência.

Conforme Pinto (2007), após definir a visão, a empresa encontra-se em condições de construir a sua estratégia. Este processo também ajuda a estabelecer prioridades e fixar metas específicas. Para ser eficaz, a visão precisa ser simples, clara e coerente com a missão e os valores já definidos pela organização.

2.5.6 A arquitetura do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) transforma a visão e a estratégia da empresa em objetivos concretos, acompanhados de indicadores, metas e ações específicas. Segundo Kaplan (1992), estes elementos devem ser organizados em quatro áreas principais. O BSC funciona como um sistema de gestão estratégica porque se apoia nestas quatro dimensões de desempenho essenciais.

Figura 8

Perspetivas de Desempenho.

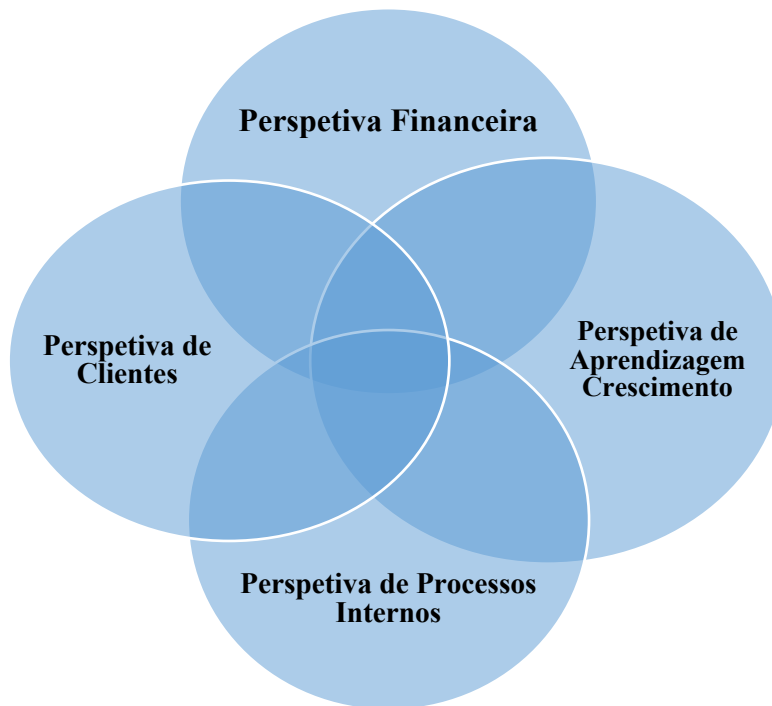
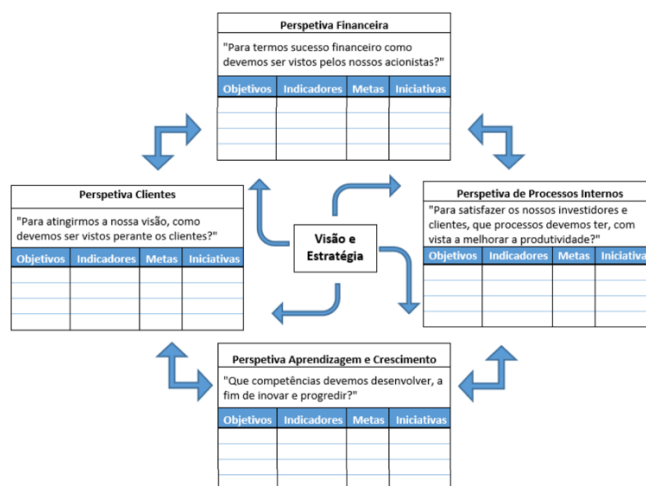


Figura 9

Arquitetura do Balanced Scorecard.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Cada perspetiva do BSC integra quatro elementos essenciais: objetivos, indicadores, metas e iniciativas, todos fundamentais para alcançar a visão estratégica da organização.

Kaplan (1996) explica que os objetivos podem ser amplos ou específicos, mas sempre representam o que a empresa pretende atingir numa determinada área.

Santos (2006) acrescenta que os objetivos, por estarem ligados à missão e visão, ajudam a motivar os colaboradores e a medir a capacidade da empresa em converter recursos intangíveis em resultados concretos.

Os objetivos são representados no mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (1996), que facilita a comunicação da estratégia e mostra a ligação entre objetivos nas quatro perspectivas.

Kaplan e Norton (1996) também afirmam que os indicadores ajudam a medir o progresso em direção aos objetivos e reforçam a importância de serem conhecidos por todos para garantir alinhamento estratégico.

Russo (2006) defende que os gestores devem focar-se nos indicadores mais relevantes, respeitando sempre a relação de causa e efeito entre as perspectivas. Os indicadores dividem-se em dois tipos: os de resultado, que mostram os efeitos do desempenho, e os preditivos, que ajudam a antecipar esses resultados.

As metas definem valores específicos para cada indicador, atribuindo significado aos resultados, segundo Russo (2009). Por fim, as iniciativas são planos de ação que incentivam os colaboradores a cumprir os objetivos e contribuem para melhorar os indicadores de desempenho.

2.5.6.1 Perspetiva Financeira

Os objetivos financeiros são o núcleo que orienta as metas e indicadores nas demais perspectivas do Balanced Scorecard. Cada indicador deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que, no fim, aumente o desempenho financeiro (Kaplan, 1996).

Embora continue a usar métricas financeiras tradicionais, a perspectiva financeira permite aos gestores avaliar não só os resultados das decisões passadas, mas também se a estratégia e sua execução estão criando valor. Assim, esta perspectiva está alinhada com os interesses dos acionistas (Kaplan & Norton, 1996).

Na implementação do BSC numa empresa química, os gestores tiveram de escolher entre melhorar a qualidade ou reduzir os custos de energia, pois não era possível avançar em ambos simultaneamente. Isso exigiu que realizassem trade-offs entre esses objetivos (Kaplan & Norton, 1992).

Os indicadores financeiros devem ser seguidos regularmente para avaliar se esses trade-offs são viáveis e garantir o sucesso da estratégia.

Kaplan e Norton (1996) identificaram três fases principais no ciclo de vendas: crescimento, manutenção e maturidade.

Na fase de crescimento, a empresa investe fortemente para conquistar clientes, enfrentando alta concorrência e desequilíbrio entre oferta e procura, o que gera instabilidade.

A fase de manutenção ocorre quando a empresa procura manter a sua participação no mercado, investindo somente se os retornos forem altos e o prazo de recuperação curto. A maioria das empresas encontra-se neste estágio.

Por fim, a fase de maturidade caracteriza-se por estabilidade, menor investimento e crescimento mais lento das vendas. A concorrência se intensifica, focando-se na consolidação das quotas de mercado e na recuperação do capital investido anteriormente.

2.5.6.2 Perspetiva de Clientes

A proposta de valor ao cliente é o núcleo de qualquer estratégia empresarial. Ela descreve a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece. Essa proposta diferencia a organização da concorrência, buscando atrair e fidelizar clientes (Kaplan & Norton, 2001).

Antes, as empresas focavam-se na capacidade de produção, tentando superar os concorrentes em volume. Porém, a concorrência crescente mudou esse foco para a inovação constante e a satisfação dos clientes. Assim, a perspectiva do cliente define como a empresa quer ser vista pelos consumidores (Kaplan & Norton, 2000).

O valor entregue ao cliente combina produto, serviço, relacionamento e imagem, elementos que diferenciam empresas rivais (Kaplan & Norton, 2000). Santos (2014) acrescenta que o plano estratégico de marketing reúne recursos e ferramentas para atingir metas em mercados-alvo, garantindo que essas metas apoiem a estratégia geral da empresa.

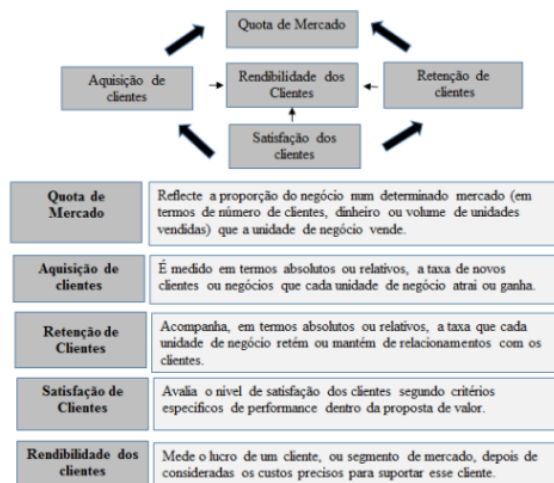
No Balanced Scorecard, a perspectiva do cliente ajuda os gestores a identificar segmentos de mercado e os clientes-alvo para cada unidade de negócio (Kaplan & Norton, 1996). Também define métricas para medir o desempenho, sendo responsabilidade dos gestores conhecer bem seus clientes (Russo, 2006).

Russo (2006) destaca dois tipos de indicadores nessa perspectiva: indicadores gerais, comuns a todas as empresas, como quota de mercado, fidelização, captação de clientes, satisfação e rentabilidade por cliente; e indicadores preditivos, que avaliam a capacidade da empresa de criar valor para os seus clientes.

Kaplan e Norton (1996) identificam três formas de criar valor para o cliente: características dos produtos/serviços (como preço, qualidade, variedade e prazo de entrega); qualidade do relacionamento com o cliente; e imagem/reputação da empresa, que influenciam a preferência do cliente.

Figura 10

Perspetiva de Clientes (Medidas Fundamentais)



Fonte: Santos (2014: 22) – Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

2.5.6.3 Perspetiva dos processos de negócio internos

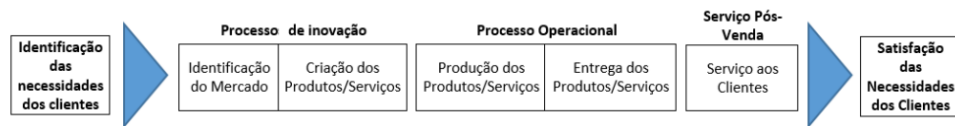
Os indicadores internos do Balanced Scorecard devem refletir os processos que mais influenciam a satisfação dos clientes. Exemplos desses fatores são o tempo de ciclo, a qualidade, as habilidades dos colaboradores e a produtividade. As empresas também precisam identificar e acompanhar as suas competências essenciais e tecnologias críticas para manter vantagem no mercado. Cada organização deve definir quais processos e capacidades precisa destacar e estabelecer métricas para eles (Kaplan & Norton, 1992).

A análise dos processos internos ocorre depois da definição dos objetivos financeiros e de clientes. Os gestores devem então traçar metas internas que atendam tanto os clientes quanto os acionistas, cumprindo os objetivos financeiros.

Segundo Pinto (2007), cada empresa tem a sua própria cadeia de valor, formada por práticas, cultura e processos específicos. Cada área funcional deve criar uma proposta de valor para os clientes, baseada nesses processos e valores organizacionais. Kaplan e Norton (1996) propuseram um modelo de cadeia de valor que se aplica à maioria das empresas, identificando três processos principais.

Figura 11

Modelo genérico da cadeia de valor.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

O processo de inovação começa com os gestores investigando as necessidades dos clientes. Isso ajuda a definir o tamanho do mercado e os preços possíveis. Quando a empresa tem um bom processo de inovação e realiza pesquisas rápidas, aumenta a possibilidade de novos produtos ou serviços satisfazerem os consumidores.

A fase operacional inicia-se com a encomenda e termina na entrega. Para garantir a satisfação do cliente, a empresa deve ser eficiente e cumprir prazos, além de manter alta qualidade no produto ou serviço entregue.

Depois da venda, na fase de serviço pós-venda, a empresa precisa oferecer suporte ao cliente. Esse apoio é essencial para a satisfação, incluindo garantias, devoluções e tratamento de reclamações (Russo, 2006).

Dessa forma, a inovação permite que as empresas ganhem vantagem competitiva, oferecendo produtos ou serviços únicos que criam valor sustentável ao longo do tempo.

2.5.6.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard enfatiza os recursos que a organização deve desenvolver para garantir progresso e melhoria contínua ao longo do tempo. As perspectivas dos clientes e dos processos internos mostram os fatores essenciais para o sucesso atual e futuro, mas dificilmente as empresas alcançarão suas metas de longo prazo apenas com as competências e tecnologias existentes. Além disso, a concorrência global intensa obriga as companhias a aprimorar constantemente as suas habilidades para entregar valor tanto aos clientes quanto aos acionistas (Kaplan e Norton, 1996:63-64).

Kaplan e Norton (1996) destacam que a perspectiva de Aprendizado e Crescimento envolve ações que promovem o desenvolvimento constante e a evolução dos processos

organizacionais. Para cumprir a estratégia traçada, é essencial identificar os ativos intangíveis, que são fundamentais para apoiar a aprendizagem e o crescimento.

Assim, os autores defendem que as organizações devem investir na formação e capacitação dos colaboradores. Esse investimento permite alinhar as metas individuais aos objetivos estratégicos da empresa, além de fortalecer a inovação em produtos, serviços e processos gerenciais.

Com a adoção do BSC, e diante da crescente competição no mercado, o papel dos colaboradores torna-se crucial. Eles precisam de antecipar as necessidades dos clientes e oferecer soluções que superem suas expectativas.

Kaplan e Norton (1992) afirmam que, para satisfazer os clientes, os gestores devem focar-se no desenvolvimento dos colaboradores, tornando a organização mais inovadora e eficiente. A perspectiva de Aprendizado e Crescimento tem como função identificar os recursos necessários para alcançar as metas estabelecidas nas outras perspectivas do BSC. Portanto, os objetivos dessa área são definidos depois dos objetivos financeiros, de clientes e processos internos, servindo de base para sustentá-los.

Segundo Niven (2003), essa perspectiva tem como foco garantir que as metas relacionadas aos processos internos, clientes e finanças sejam alcançadas. Ela concentra-se no desenvolvimento das habilidades e na criação das condições para o sucesso estratégico da empresa.

Além disso, Rampesard (2004) ressalta que essa perspectiva é importante para manter os colaboradores motivados e alinhados com a estratégia da organização. Ao integrar o crescimento dos funcionários com os objetivos da empresa, promove o comprometimento necessário para atingir os resultados esperados nas demais áreas do Balanced Scorecard.

Rocha (2000) acrescenta que é fundamental medir o desempenho dos colaboradores por meio de indicadores relacionados à permanência, satisfação e produtividade. Esses indicadores ajudam a avaliar o impacto dos investimentos em formação, garantindo que o desenvolvimento dos funcionários esteja em sintonia com a estratégia da empresa e contribua para o sucesso nas diferentes perspectivas do BSC.

Figura 12

Estrutura dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Ulrich (2003) enfatiza que gestores que realmente entendem a importância de motivar suas equipes e investem nisso de forma eficiente conseguem alcançar resultados positivos duradouros. Criar um ambiente de trabalho que estimule os colaboradores e esteja alinhado com os objetivos da organização contribui para melhorar o desempenho e assegurar o sucesso sustentável do negócio.

De modo semelhante, Kaplan e Norton (2001) destacam que a satisfação dos clientes está diretamente ligada à satisfação dos funcionários. Para que a empresa ofereça um atendimento de excelência e conquiste um alto grau de satisfação dos consumidores, é fundamental que os colaboradores estejam satisfeitos com o local onde trabalham. Isso envolve proporcionar boas condições laborais, reconhecer o esforço, oferecer oportunidades de crescimento e cultivar uma cultura organizacional que incentive a colaboração e o bem-estar. Quando essas necessidades são atendidas, os funcionários tendem a ser mais produtivos, refletindo positivamente na qualidade do serviço prestado e no desempenho geral da empresa.

Sobre a retenção de talentos, Chiavenato (2008) ressalta que o principal objetivo de manter os colaboradores na organização é garantir sua motivação, bem como assegurar condições físicas, psicológicas e sociais adequadas, o que impacta diretamente no aumento da produtividade. Kaplan e Norton (2001) também mencionam que manter os funcionários estáveis traz benefícios, pois eles acumulam conhecimento dos processos internos e desenvolvem a sensibilidade necessária para lidar com os clientes de forma eficiente.

Por fim, Ribeiro (2005) afirma que os gestores devem estimular a produtividade dos colaboradores atribuindo-lhes responsabilidades compatíveis com as suas capacidades, promovendo autonomia e liberdade para que possam executar as suas tarefas de maneira criativa e inovadora.

2.5.7 Mapa Estratégico

A criação do mapa estratégico como uma representação visual surgiu a partir dos estudos de Kaplan e Norton no ano 2000, em resposta à dificuldade das organizações em resumir de forma clara e detalhada as informações essenciais para a implementação eficaz da estratégia. Segundo esses autores (2000a), o mapa estratégico do Balanced Scorecard é uma representação gráfica que mostra os objetivos centrais da empresa e as ligações de causa e efeito entre eles.

Kaplan e Norton (2004) definem o mapa estratégico como um instrumento visual que expressa a estratégia organizacional por meio de quatro perspectivas distintas. Essa ferramenta tem grande utilidade para as empresas e a sua criação é considerada tão relevante quanto o desenvolvimento do próprio Balanced Scorecard (Gaspar, 2009).

Na formalização da estratégia, Kaplan e Norton (2001a) destacam que o mapa estratégico facilita um entendimento comum e acessível da estratégia para todos os setores e colaboradores da organização. Por isso, o mapa é essencial para controlar a estratégia de forma eficaz, desempenhando um papel vital na sua implementação.

O aprimoramento dos processos internos, que impactam diretamente os resultados estratégicos, acontece por meio das relações de causa e efeito. Kaplan e Norton (2001b) explicam que isso envolve dois aspetos: a elevação da qualidade em áreas internas, que influencia indicadores ligados à perspectiva do cliente, e a melhoria da qualidade organizacional, que pode diminuir custos e beneficiar a perspectiva financeira.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico ajuda os gestores a identificar e representar, de forma clara, as relações de causa e efeito que impulsionam o desempenho, baseando-se nos objetivos críticos definidos previamente.

Para assegurar a gestão, a manutenção e a validação das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, é importante que as relações — ou hipóteses — entre os objetivos e suas métricas estejam bem estruturadas e evidenciadas (Kaplan e Norton, 1996b).

O Balanced Scorecard destaca que as métricas de desempenho, as ações tomadas e as quatro perspectivas estão interligadas por conexões de causa e efeito (Russo, 2005; Kaplan, 1996c). Werkema (1995) complementa que essas relações indicam como os resultados são produzidos pelos fatores que os influenciam, mostrando a ligação entre iniciativas e objetivos ou entre diferentes objetivos.

Segundo Santos R. (2006), o diferencial do Balanced Scorecard em relação a outros sistemas de medição está na construção dessas relações causais entre objetivos estratégicos e perspectivas do modelo. O autor enfatiza que para elaborar um Balanced Scorecard eficaz é preciso descrever a estratégia por meio de objetivos e indicadores interligados que formam uma cadeia de causa e efeito.

Para exemplificar essas conexões, Neves (2005) observa que, considerando a criação de valor para os acionistas como objetivo central, a empresa deve primeiramente atender bem os clientes. Para isso, é essencial conhecer bem os processos internos, garantindo sua execução eficiente, o que depende do desempenho de colaboradores qualificados, motivados e com conhecimento adequado, capazes de criar vantagem competitiva.

No mapa estratégico, os objetivos das quatro perspectivas do Balanced Scorecard são conectados por relações de causa e efeito, evidenciando a lógica da estratégia e deixando claros os processos internos críticos e os recursos intangíveis necessários para criar valor (Kaplan & Norton, 2004a).

Cruz (2006) ressalta que o mapa estratégico é uma representação visual da estratégia que facilita a definição de objetivos e metas, traduzindo a estratégia em termos operacionais. Segundo Pinto (2009), o conceito surgiu da necessidade de integrar diversos elementos — missão, visão, valores, objetivos, metas, relações de causa e efeito, indicadores e iniciativas — durante a elaboração e implementação do Balanced Scorecard.

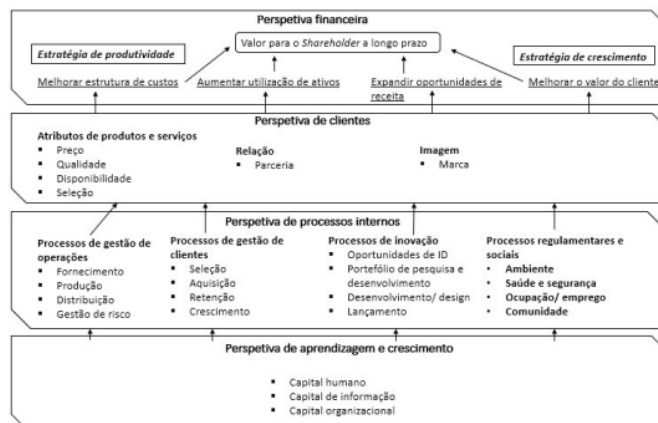
Kaplan e Norton (2004b) recomendam que o desenvolvimento dos mapas estratégicos seja feito de forma descendente, começando pela perspectiva financeira, para definir o valor a ser criado e identificar os processos críticos para sua geração e entrega.

Esses autores (2001) também apontam que o Balanced Scorecard se baseia na estratégia vista como uma hipótese, pois a organização traça um caminho para um futuro desejado, ainda incerto. Assim, o Balanced Scorecard permite descrever essa hipótese estratégica por meio de relações de causa e efeito que podem ser testadas e validadas, identificando as atividades que influenciam os indicadores de desempenho.

Por fim, Kaplan e Norton (2001) concluem que as relações de causa e efeito conectam objetivos e indicadores nas quatro perspectivas, vinculando os resultados esperados aos fatores que os determinam. Um exemplo ilustrativo do mapa estratégico pode ser visto na Figura 13.

Figura 13

Exemplo de um Mapa Estratégico.



Fonte: Adaptado de Kaplan R. & (2004a)

Kaplan e Norton (1992) ressaltam que, com os avanços nas práticas empresariais e tecnológicas, tornou-se necessário criar um instrumento que conectasse as quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Foi somente em 2000 que eles desenvolveram os mapas estratégicos, uma ferramenta de gestão criada para preencher a lacuna entre a formulação da estratégia e sua efetiva implementação.

Para que a organização consiga comunicar claramente a relação entre os objetivos estratégicos a todos os seus colaboradores, os gestores elaboram uma representação visual chamada “mapa estratégico”. Este mapa organiza as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, destacando os seus objetivos estratégicos e as conexões entre eles, sempre visando criar valor e resultados positivos para os acionistas.

Alguns acionistas defendem que o mapa estratégico é fundamental para transformar as iniciativas estratégicas em resultados concretos, pois orienta toda a equipa a trabalhar em direção a um objetivo comum. Paralelamente, os gestores enfatizam que é necessário concentrar esforços nos recursos intangíveis da empresa — como capital humano, capital

informacional, cultura e capital organizacional — e nos benefícios que podem ser obtidos a partir desses ativos.

Como mencionado anteriormente, os objetivos estratégicos precisam ser compatíveis com o orçamento disponível da organização. Por isso, o mapa estratégico também serve para alinhar os orçamentos com as metas desejadas, garantindo que os recursos sejam aplicados para alcançar os resultados planejados.

Dessa forma, o mapa destaca todas as inter-relações entre as perspectivas, identificando os objetivos-chave para criar valor e evidenciando áreas em que os resultados não estão sendo atingidos. Isso permite que a organização concentre esforços para corrigir possíveis falhas. Em outras palavras, o mapa estratégico oferece uma visão integrada e coerente da estratégia da empresa, facilitando a identificação de obstáculos na sua execução.

Na elaboração do mapa, os gestores geralmente adotam uma abordagem que inicia pela perspectiva de aprendizado e crescimento, com o objetivo de apoiar as metas financeiras e, consequentemente, alcançar resultados positivos para a empresa.

Cada objetivo do mapa pode ser consequência de um ou mais objetivos em uma perspectiva superior, ou refletir objetivos presentes em perspectivas inferiores. Cabe aos gestores definir quais são os elementos essenciais em cada uma das quatro perspectivas para garantir o sucesso e a criação de valor para os acionistas. É importante destacar que a influência entre as perspectivas pode variar conforme a organização, o que pode representar um desafio na avaliação do desempenho das diferentes áreas.

2.5.8 Key Performance Indicators e Metas

Após a definição dos objetivos estratégicos e a criação do mapa estratégico que revela as relações de causa e efeito entre eles, cabe aos gestores escolher os indicadores de desempenho mais relevantes para controlar esses objetivos e estabelecer metas claras a serem alcançadas.

O Balanced Scorecard, junto com o uso dos mapas estratégicos, proporciona uma forma lógica e completa para descrever a estratégia organizacional. Essa abordagem facilita a comunicação dos resultados esperados e das hipóteses sobre como a organização planeja atingir esses resultados (Kaplan e Norton, 2001:97).

Os indicadores de desempenho são ferramentas fundamentais para a aplicação do BSC, pois permitem avaliar a execução da estratégia de maneira quantitativa e qualitativa. Por

meio desses indicadores, a empresa pode medir os resultados relacionados a cada objetivo estratégico. O uso de métricas que sejam comparáveis ao longo do tempo, dinâmicas e acessíveis aos responsáveis pelo planejamento e controle é essencial para que os gestores acompanhem o progresso da estratégia e tomem decisões informadas.

Um Balanced Scorecard eficaz deve combinar indicadores financeiros e não financeiros, contemplando métricas internas e externas, como a satisfação dos clientes, além de equilibrar medidas de curto e longo prazo, e indicadores objetivos e subjetivos.

Cada objetivo estratégico deve estar vinculado a pelo menos um indicador de desempenho bem definido e mensurável. A escolha inadequada de um indicador pode comprometer a precisão das análises e levar a decisões erradas por parte dos gestores.

Em relação à quantidade de indicadores, geralmente cada perspectiva do BSC exige entre quatro e sete métricas, o que totaliza entre vinte e trinta indicadores no conjunto. Contudo, conforme Kaplan e Norton (1996), o mais importante não é a quantidade de métricas, mas a forma como elas se conectam em uma estrutura de causalidade que represente fielmente a estratégia da organização.

Além disso, é essencial que cada objetivo estratégico tenha uma meta associada, pois isso ajuda a identificar prioridades e a orientar os esforços dos colaboradores. As metas devem ser realistas e exequíveis, equilibrando o desafio com a possibilidade de cumprimento em prazos que podem ser de curto ou longo prazo, conforme a natureza do objetivo.

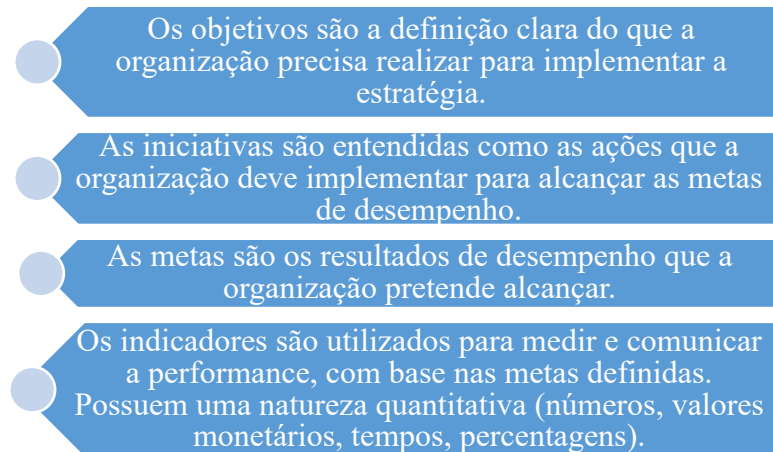
2.5.9 Indicadores, metas e iniciativas do BSC

Para que a estratégia seja efetivamente traduzida em ações concretas, Kaplan e Norton (1996a) ressaltam que os gestores precisam priorizar processos como o planejamento, a criação de indicadores de desempenho, o alinhamento dos recursos disponíveis e as iniciativas estratégicas, além do estabelecimento de metas claras. Esses elementos são essenciais para garantir que os gestores permaneçam motivados e focados durante a implementação da estratégia.

Segundo Pinto (2009):

Figura 14

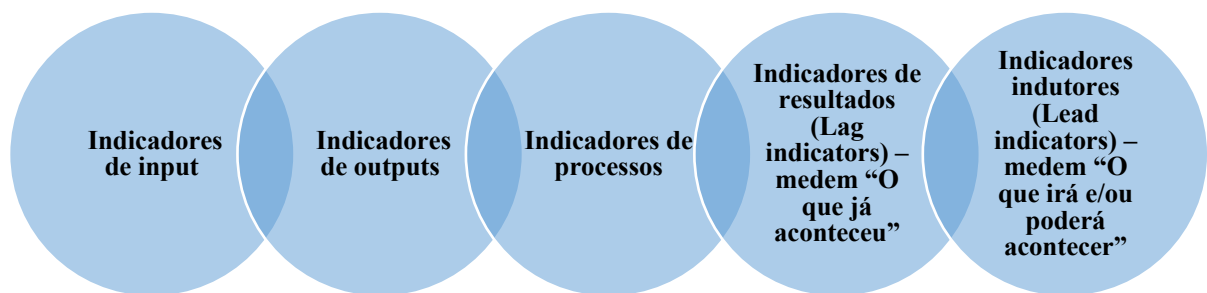
Diversas definições.



Segundo Pinto (2009), existem diferentes categorias de indicadores:

Figura 15

Indicadores



Segundo Pinto (2009), no contexto do Balanced Scorecard (BSC), é fundamental focar principalmente em dois tipos de indicadores: os de resultados e os indutores. O autor destaca que a escolha equilibrada desses indicadores é essencial para que o BSC funcione como uma ferramenta eficaz de gestão estratégica, permitindo que as metas de curto prazo estejam alinhadas com os objetivos e a visão de longo prazo da organização.

Kaplan (2001) sugere que o BSC deve conter entre 20 e 25 indicadores, distribuídos entre as suas quatro perspectivas, para garantir uma visão equilibrada do desempenho organizacional. Essa recomendação é reforçada por Niven (2005), que argumenta que limitar o número de indicadores facilita o entendimento, aumenta o foco e promove um melhor alinhamento entre as áreas da empresa.

Para auxiliar no desenvolvimento e na definição precisa dos indicadores, Neely (2002) propõe o uso do "Measures Definition Template", uma ferramenta prática que guia os gestores a responderem perguntas específicas durante o processo de elaboração, assegurando que cada indicador seja claro, relevante e mensurável.

Tabela 2

Tabela de apoio à definição de indicadores.

Explicitação		Questões
Indicador	O título deve indicar de forma clara o que o indicador pretende medir.	Qual deve ser o nome do indicador? O título explica adequadamente o que o indicador representa? O título é compreensível para todos os envolvidos? Está claro por que o indicador é importante?
Propósito	Define o objetivo do indicador	Qual é a razão para a introdução deste indicador? Qual o objetivo ou finalidade do indicador? Quais comportamentos o indicador pretende incentivar?
Relação	Especifica quais objetivos podem estar vinculados ao indicador	Quais outros indicadores têm relação com este indicador? Quais estratégias específicas e iniciativas são apoiadas por este indicador?
		De que forma essa dimensão de desempenho pode ser mensurada?

Métrica/fórmula	Descreve-se o método utilizado para calcular o indicador	A fórmula pode ser expressa por meio de uma equação matemática? A métrica ou fórmula está suficientemente clara? Ela especifica com precisão quais dados são necessários? Qual comportamento a métrica ou fórmula busca incentivar? Poderiam surgir outros comportamentos indesejados a partir dela? Existe o risco de a métrica promover comportamentos disfuncionais? A escala utilizada para a medição é adequada? Qual o nível de precisão dos dados gerados? Essa precisão é suficiente para os fins desejados? Caso a métrica utilize uma média, qual a quantidade de dados que poderá ser perdida? Essa perda é aceitável? Seria mais apropriado medir a variação (dispersão) do desempenho?
		Qual o nível de desempenho desejável? Quanto tempo demorará para se atingir esse nível de desempenho? Serão necessários objetivos intermédios? De que forma comparamos esses níveis de desempenho com os da concorrência?

Meta	Define a meta que se pretende atingir	Qual é o desempenho atual dos concorrentes? Qual é a velocidade com que a concorrência está melhorando?
Frequência	Define a periodicidade com que os dados devem ser medidos	Qual a periodicidade adequada para a realização dessa medição? Com que frequência os resultados dessa medição devem ser reportados? Essa frequência é suficiente para controlar os impactos das ações de melhoria?
Fonte de dados	Especifica a fonte de dados	De onde virão os dados necessários para a elaboração do indicador?
Quem mede?	Identifica o responsável pelo processamento e pela medição dos dados	Quem, seja por nome, cargo ou empresa externa, é responsável atualmente pela recolha, tratamento e análise dos dados?
Quem age sobre os dados?	Define quem será o destinatário das informações geradas pelo indicador.	Quem, seja por nome ou cargo, é atualmente responsável por iniciar as ações e garantir o desempenho nessa dimensão?
O que irão fazer?	Especifica as ações que serão executadas com base nos resultados do indicador.	De que forma o responsável pelo indicador utilizará os dados? Quais ações serão implementadas para garantir a melhoria do desempenho nessa dimensão?

Fonte: Adaptado de Neely (2002)

Após a definição dos indicadores, é importante verificar se eles estão a criar as reações esperadas para impulsionar melhorias na organização. Para essa validação, Neely (2002) propõe a aplicação de dez testes essenciais. O Teste da veracidade assegura que o indicador realmente mede o que foi planejado inicialmente; o Teste de foco confirma que a medição está limitada ao objetivo definido; o Teste da relevância garante que o indicador avalia exatamente o que se pretende medir; o Teste da consistência verifica se os resultados são confiáveis, independentemente de quem realiza a medição; o Teste da acessibilidade avalia se os dados necessários são facilmente obtidos e simples de manipular; o Teste da clareza certifica que as informações recolhidas são objetivas e evitam interpretações divergentes; o Teste da utilidade (ou “so what”) determina se os dados têm aplicação prática nas decisões; o Teste da oportunidade verifica se os dados estão disponíveis em tempo hábil para permitir ações eficazes; o Teste do custo-benefício avalia se os custos analisados nos dados são compensados pelos benefícios criados; e, por fim, o Teste da integridade examina se o indicador pode causar comportamentos inadequados ou distorcidos.

Depois de estabelecidos os indicadores, é igualmente fundamental definir iniciativas estratégicas que facilitem o alcance dos objetivos e metas definidos. Conforme apontam Kaplan e Norton (2004a) e Freire (2008), essas iniciativas devem ser planejadas para garantir a execução eficiente dos objetivos, promovendo o uso otimizado dos recursos, com o menor custo e no menor tempo possível, assegurando uma visão integrada e dinâmica do desempenho futuro da organização.

2.5.10. Metodologia de construção do Balanced Scorecard

Para assegurar o sucesso na implementação do Balanced Scorecard (BSC), é fundamental que os gestores estejam alinhados em relação às razões que justificam a adoção dessa metodologia na organização. Kaplan e Norton (1996) apontam que os principais motivadores para a promoção do BSC incluem a necessidade de formar uma equipa de gestão integrada, esclarecer a estratégia e obter consenso sobre ela, além de desenvolver um sistema eficiente de comunicação estratégica. Outros aspetos importantes destacados pelos autores são a definição clara dos objetivos estratégicos e o alinhamento desses objetivos aos sistemas de incentivos dos colaboradores.

Com a concordância sobre os motivos para adotar o BSC, a organização deve designar um responsável pelo projeto. Esse gestor terá a incumbência de coordenar todo o processo, o que envolve controlar o desempenho da equipa, gerir as interações e eventuais conflitos dentro do

grupo de implementação, assegurar que toda a documentação esteja organizada e atualizada, além de garantir que as informações de mercado, especialmente sobre concorrentes diretos, sejam constantemente revisadas com atenção.

Kaplan e Norton (1996) desenvolveram um modelo estruturado que serve como guia para as empresas que desejam implementar o BSC, embora reconheçam que o processo pode ser adaptado conforme a estrutura organizacional de cada empresa. Eles sugerem que a implementação deve seguir quatro fases principais, totalizando dez tarefas essenciais para garantir que o processo seja eficaz.

Na primeira etapa, o foco está na definição da estrutura de medição, que engloba duas tarefas fundamentais:

Figura 16

Tarefa 1 e 2

Tarefa 1: Selecionar a unidade de negócio da organização: nesta fase, o gestor líder, juntamente com os outros gestores responsáveis, deve identificar a unidade de negócios onde o BSC será implementado. É importante notar que, ao escolher a unidade de negócios, os gestores devem considerar não apenas a estratégia, mas também a missão e os objetivos da organização. Por fim, nesta fase inicial, pode ser mais recomendável optar pela implementação do BSC numa unidade de negócios específica, em vez de aplicá-lo a nível corporativo, especialmente em casos de negócios com características distintas.



Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócio e a organização: Assim, o gestor líder deve compreender e coordenar as várias interações entre as unidades de negócios e os seus respectivos departamentos. Para tal, é necessário organizar reuniões, com o propósito de definir os objetivos financeiros, compreender os sistemas corporativos, como as políticas de recursos humanos, o ambiente e a segurança, e finalmente, analisar como a unidade de negócio se relaciona com as outras, de forma a identificar oportunidades e limitações que não seriam visíveis se a unidade de negócio fosse tratada de forma isolada. O objetivo desta tarefa é evitar que os objetivos e indicadores definidos para a unidade em questão se tornem um entrave ao desempenho das outras unidades.



Na segunda etapa, o gestor líder deve promover um consenso sobre os objetivos estratégicos. Esta fase é composta por três tarefas principais:

Figura 17

Tarefa 3,4 e 5

Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas: A primeira tarefa desta fase consiste na recolha de informações, por parte do gestor líder, tanto a nível interno, como a missão, visão e estratégia da organização, quanto a nível externo, incluindo a análise do setor, da concorrência direta e das inovações tecnológicas. Essa informação será posteriormente compartilhada com os gestores responsáveis para orientá-los no desenvolvimento do BSC. Em seguida, são conduzidas entrevistas com os colaboradores, com o objetivo de avaliar o desempenho e obter o máximo de contribuições de cada um. Com base nesses dados, o gestor líder busca formular os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC.

Tarefa 4: Sessão de síntese: Nesta fase, após a realização das entrevistas, o gestor organiza uma reunião com a sua equipa, onde são condensados os pontos importantes para o desenvolvimento do BSC. O principal propósito da reunião é criar uma primeira lista de objetivos para as quatro perspectivas, que, por um lado, reflitam a estratégia da unidade de negócio e, por outro, assegurem que os objetivos estabelecidos apresentem uma relação de causa e efeito entre si.

Tarefa 5: Workshop executivo – primeira etapa: De seguida, o gestor responsável promove uma reunião com todos os gestores de topo, com o objetivo de alcançar um consenso sobre o BSC, a missão e a estratégia da organização. Para facilitar o processo de seleção, o gestor deve organizar os colaboradores em equipas, distribuindo-os em quatro subgrupos, de modo que cada perspectiva seja analisada por um gestor individualmente. Em seguida, são avaliados de forma pormenorizada os objetivos para cada perspectiva, sendo escolhidos três ou quatro, juntamente com uma descrição e uma lista de possíveis indicadores. Após isso, o responsável elabora um documento que resume todo o trabalho realizado.

Na terceira etapa, são selecionadas e definidas as medidas, composta por duas tarefas.

Figura 18

Tarefa 6

**6ª Tarefa:
Selecionar e
definir as
medidas:**

Nesta etapa, o responsável pelo projeto deve organizar reuniões para trabalhar de forma individual com cada subgrupo. Os principais objetivos são os seguintes:

- Reajustar os objetivos estratégicos previamente estabelecidos, com o intuito de alinhá-los com a estratégia definida no primeiro workshop;
- Para cada objetivo, é necessário distinguir os indicadores que melhor refletem a intenção do objetivo;
- Para cada medida, identificar as fontes de informação adequadas e a forma como cada indicador deverá ser obtido;
- Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os diversos indicadores do BSC, bem como compreender como cada indicador influencia os outros.

Figura 19

Tarefa 7

**7ª Tarefa:
Workshop
executivo –
segunda
etapa:**

Neste workshop, devem estar presentes não só o gestor de projeto e os seus subordinados, mas também uma quantidade significativa de gestores de nível intermédio. O objetivo desta fase é a partilha, realizada pelo gestor responsável por cada subgrupo, da visão, dos objetivos e dos indicadores de cada perspetiva, e, por outro lado, obter um retorno sobre o que foi apresentado. Ainda nesta fase, os gestores devem começar o desenvolvimento da implementação do BSC, além de incentivar os seus colaboradores a definir objetivos para cada indicador.

Finalmente, na 4ª Etapa, os gestores devem começar a elaboração do plano de implementação. Esta fase é composta por três tarefas:

Figura 20

Tarefa 8,9, 10

**8ª Tarefa:
Desenvolvimento do
plano de
implementação**

É responsabilidade dos gestores responsáveis pelos subgrupos estabelecer as metas para cada indicador individualmente e, assim, reforçar o plano de implementação do BSC. É importante destacar que o plano elaborado pelos líderes de cada subgrupo deve incluir o método escolhido por eles para comunicar o BSC ao restante da organização e, igualmente, deve conter informações sobre como os indicadores estão conectados à base de dados da empresa.

**9ª Tarefa: Workshop
executivo – terceira
etapa**

Por ser o último workshop, é fundamental que os responsáveis façam uma avaliação detalhada do que foi debatido e concretizado anteriormente, de forma a garantir que haja consenso quanto à visão, aos objetivos, aos indicadores e às metas a ser implementadas. No final, é de extrema importância que exista um acordo em relação ao plano de implementação do BSC e ao sistema de informação que dará apoio a este processo, sendo este último encarado como uma abordagem de gestão

**10ª Tarefa: Finalização
do plano de
implementação**

Kaplan e Norton (1996) afirmam que, para que o BSC seja implementado com sucesso, deve ser incorporado como um sistema de gestão, e o período de integração não pode ultrapassar os 60 dias. Os mesmos autores acrescentam, finalmente, que as informações devem ser atualizadas durante todo o processo, com o objetivo de manter os utilizadores concentrados. Conforme Niven (2005), embora o plano de implementação do BSC possa variar conforme o tamanho da empresa, ele possui características comuns a todas as organizações. Segundo o autor, numa fase inicial, é essencial definir quais os resultados esperados com a implementação desta ferramenta de gestão. Ou seja, esta etapa inclui os motivos para a implementação do BSC, a escolha do departamento onde será implementado, a formação da equipa e o desenvolvimento de um plano de comunicação. Na segunda fase, Niven (2005) destaca a importância de detalhar a fase de desenvolvimento e construção do BSC, a qual envolve a recolha de informações, a confirmação ou elaboração da missão, valores, visão e estratégia, realização de entrevistas, criação do mapa estratégico, conversão dos objetivos do mapa estratégico em indicadores com metas e iniciativas associadas, e definição do plano de expansão do BSC para o futuro.

2.5.11. Implementação do Balanced Scorecard.

Originalmente, Kaplan e Norton desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC) como um sistema para medir o desempenho organizacional, integrando indicadores financeiros e não financeiros. Entretanto, em 1996, diante da necessidade de aprimorar a organização e estruturação dessas métricas, o BSC passou a ser concebido como um sistema de gestão de desempenho. Nessa nova abordagem, o BSC tornou-se uma ferramenta essencial para comunicar e orientar a estratégia a todos os níveis da empresa. Essa transformação enfatizou a importância de classificar os indicadores em métricas de resultados e de processos, bem como em objetivos de longo prazo e iniciativas de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996a). Dessa forma, os autores destacaram quatro processos-chave que conectam a visão estratégica de longo prazo às ações táticas e operacionais no curto prazo.

Tabela 3

Iniciativas operacionais e Objetivos Estratégicos

Tradução e clarificação da visão e da estratégia: este processo visa apoiar os gestores na criação de um consenso sobre a visão e a estratégia da organização. Além disso, tem como objetivo facilitar a definição de metas e indicadores que permitam identificar, através de relações de causa e efeito, os fatores críticos para o sucesso organizacional (Russo, 2004).

Comunicação e alinhamento estratégico: este processo tem como objetivo assegurar a comunicação eficaz da estratégia a todos os níveis da organização, promovendo o alinhamento entre a estratégia global e os objetivos definidos para cada departamento e colaborador.

Planeamento empresarial: permite que a organização reflita e planeie de forma integrada os seus objetivos estratégicos, planos financeiros de longo prazo e a alocação de recursos. Neste contexto, é fundamental que os indicadores e metas não financeiras sejam incorporados no processo orçamental. (Russo J. M., 2004)

Feedback e aprendizagem estratégica: promove um ambiente de aprendizagem contínua, permitindo às organizações avaliar se a visão e a estratégia estão a ser devidamente comunicadas e compreendidas em todos os níveis. Este processo possibilita a identificação de desvios e a adoção de ações corretivas, garantindo o alinhamento estratégico ao longo do tempo.

Fonte: Kaplan e Norton (1996a)

Kaplan e Norton (2008) propuseram um modelo integrado que inclui o planeamento estratégico, a execução das operações e o processo de feedback e aprendizado. Esse ciclo de gestão é composto por cinco etapas principais.

Figura 21

Ciclo de Gestão

Ciclo de Gestão

Fase 1 Desenvolvimento da estratégia: dá-se início à conceção e implementação do BSC. Começa-se pela definição da estratégia da empresa, avaliando os pressupostos essenciais do negócio e o seu ambiente competitivo. Utilizam-se ferramentas como a visão, missão e valores, que devem ser todas claramente identificadas. Ferramentas como o modelo das cinco forças de Porter, a análise PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal) e a análise SWOT são empregues para realizar uma análise estratégica. Por último, a estratégia é definida e os meios para alcançá-la são estabelecidos.

Fase 2 Tradução da estratégia: após o desenvolvimento da estratégia, é necessário transformá-la em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas que sejam claros e compreensíveis para toda a organização. É nesta fase que são elaborados o mapa estratégico e o próprio BSC.

Fase 3 Planeamento das operações: a terceira fase ocorre após a implementação do BSC. Nesta fase, a empresa deve desenvolver o seu plano operacional, onde define as ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos. Dá-se prioridade à melhoria dos processos e, em seguida, são elaborados os planos comerciais, os planos de gestão de recursos e os orçamentos.

Fase 4 Monitorização e aprendizagem: através dos indicadores de desempenho e das iniciativas estratégicas do BSC, os gestores devem acompanhar a implementação da estratégia e aprender com os resultados. É fundamental avaliar o desempenho das áreas operacionais, enquanto se identificam problemas existentes e persistentes.

Fase 5. Teste e adaptação à estratégia: na fase final, os gestores devem verificar se a estratégia continua a ser a mais adequada para a empresa. Se não for, a estratégia deve ser ajustada, avaliando se as melhorias adicionais são suficientes ou se é necessário repensar a estratégia. Caso seja necessário, um novo ciclo de gestão é iniciado.

Fonte: Kaplan & Norton (2008)

2.5.12. Críticas ao Balanced Scorecard

Embora o BSC tenha reconhecimento nas organizações, também enfrenta críticas quanto à sua definição e conceção. Russo (2009) aponta que as relações de causa e efeito no BSC são difíceis de validar estatisticamente, sendo mais lógicas do que baseadas em dados, e que fatores não financeiros influenciam significativamente os resultados financeiros. Ele exemplifica que a formação dos colaboradores impacta diretamente o desempenho, beneficiando processos internos e o relacionamento com clientes, o que reflete nos resultados financeiros.

Davenport (2005) identifica cinco limitações no BSC: pouca flexibilidade, tendência à estagnação, dificuldade de conexão com o ambiente externo, abordagem limitada para conhecimento e aprendizagem, e carácter mecanicista.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (1997) criticam o BSC por focar excessivamente nos acionistas, negligenciando o valor dos colaboradores e fornecedores para o sucesso organizacional.

Ferreira (2000) ressalta que o BSC foi desenvolvido numa cultura americana e pode ser menos eficaz em outras culturas. Ele também considera o modelo inflexível e limitado pelas quatro perspetivas, tornando-o parcial.

Por outro lado, Kaplan e Norton (1996) defendem que o BSC pode ser adaptado e personalizado pelas empresas, incluindo novas perspetivas que atendam melhor as suas necessidades específicas.

2.5.13 Vantagens e Desvantagens do Balanced Scorecard

A literatura destaca, em diversos estudos, os principais benefícios e vantagens resultantes da implementação do BSC.

Tabela 4

Vantagens do Balanced Scorecard.

Vantagens	Autores
Supera as limitações das métricas tradicionais de desempenho; Funciona como uma ferramenta eficaz para comunicar a missão, a visão e a estratégia da organização.	(Kaplan R. S., 1996a) (Kaplan R. S., 1992)
Amplia a capacidade das organizações para implementar a estratégia, resultando na melhoria do desempenho; Facilita a comunicação do papel de cada colaborador dentro da equipa; Maximiza o aproveitamento dos recursos disponíveis; Esclarece como as atividades diárias impactam os resultados a longo prazo; Fornece um meio para que as organizações identifiquem seus processos operacionais essenciais.	(Quesado & Aibar-Guzmán, 2017) (Owolabi & Adetula, 2016)

Integra indicadores financeiros e não financeiros, possibilitando aos gestores uma visão abrangente do processo empresarial e garantindo que as ações realizadas gerem valor tanto para os clientes quanto para os objetivos estratégicos da organização a longo prazo.	(Awadallah, 2015)
Ao possibilitar o alinhamento entre a estratégia e a organização, ajuda a resolver dificuldades de comunicação; Além disso, sua implementação ocorre de forma mais ágil em pequenas e médias empresas (PME) quando comparada às grandes organizações.	(Basuony, 2014)
Facilita para as pequenas empresas a conexão entre os fatores internos e as perspectivas de processos de negócio, aprendizagem e crescimento, bem como entre os fatores externos e as perspectivas do cliente e financeira, elevando dessa forma suas chances de sucesso.	(Giannopoulos, Holt, & Khansalar, 2013)

O BSC oferece vários benefícios além dos já mencionados, conforme Dudic, Dudic, Gregus e Novackova (2020). Alguns autores defendem que o BSC ajuda a identificar objetivos essenciais, melhorando o desempenho da organização. Outros destacam que sua adoção é vital para aumentar a rentabilidade da empresa. Além disso, o BSC contribui para a satisfação dos colaboradores e promove uma compreensão mais clara dos negócios.

Entretanto, apesar dessas vantagens, pesquisas apontam algumas desvantagens da metodologia. Entre elas, a complexidade do BSC, que requer tempo prolongado para desenvolvimento e envolve custos elevados para implementação (Ratnaningrum & Aryani, 2020; Curado, 2010). Também há dificuldades na estimativa das relações de causa e efeito entre variáveis, conforme Curado e Manica (2010). Outras limitações foram levantadas por diferentes estudos e estão resumidas na tabela seguinte.

Tabela 5

Desvantagens do Balanced Scorecard.

Desvantagens	Autores
O BSC não se mostra igualmente adequado para todas as organizações; Esta ferramenta tem-se revelado progressivamente inadequada devido às relações causa-efeito unidimensionais, uma vez que estas se mostram insuficientes para caracterizar os negócios atuais.	(Awadallah, 2015)
Todas as métricas do BSC são tratadas de forma igualmente ponderada, o que, na prática, nem sempre é apropriado, pois algumas métricas podem ter maior importância do que outras.	(Chytas & Glykas, 2011)
Existe uma grande probabilidade de surgirem dificuldades significativas na implementação desta metodologia nas PME’s, devido à limitação de recursos.	(Basuony, 2014)
O BSC desconsidera a concorrência, os fornecedores, o ambiente e os avanços tecnológicos, elementos essenciais para o crescimento de uma organização.	(Giannopoulos, Holt, & Khansalar, 2013) (Awadallah, 2015)
O BSC pode ser condicionado pelas capacidades e características cognitivas dos gestores.	(Ratnaningrum. & Aryani, 2020)

2.5.14 Falhas e Erros cometidos na Implementação do BSC

A adoção do BSC traz diversos benefícios, mas Kaplan e Norton (1996) alertam que a implementação completa leva pelo menos dois anos. Eles ressaltam que o modelo não cria resultados imediatos, devendo ser adaptado à realidade de cada organização e revisado continuamente para garantir impacto positivo no médio e longo prazo.

Russo (2015) destaca que um erro comum na implantação do BSC é a padronização do modelo, usando versões genéricas em vez de criar um BSC personalizado. Kaplan e Norton (1996), citados por Russo (2015), reforçam que cada empresa deve definir os seus próprios indicadores de desempenho. Atkinson e Epstein (2000), também citados por Russo (2015), recomendam limitar o número de indicadores, priorizando os mais abrangentes, mensuráveis e controláveis.

A implementação do BSC deve estar alinhada à visão da organização, definida pela alta direção. O comprometimento total da liderança é essencial para motivar a equipa e garantir participação ativa no processo. Silva (2018) alerta que o BSC não deve ser usado como ferramenta de controlo excessivo, mas como meio para melhorar o desempenho empresarial.

Diversos autores, como Rompho (2011), Frezatti (2010) e Oliveira et al. (2012), apontam que a falta de interesse e envolvimento dos colaboradores e líderes é um dos principais fatores que levam ao fracasso na implementação do BSC. Rompho (2011) lista vários motivos que podem causar esse insucesso, entre eles:

Figura 22

Fatores do insucesso da implementação do BSC

Utilização de um número excessivo de indicadores, sem identificar os fatores críticos, o que faz com que a organização perca o foco e não consiga estabelecer conexões entre os diferentes indicadores.

Escolha inadequada dos indicadores para representar a estratégia da organização. Isto ocorre quando a empresa seleciona todos os seus indicadores-chave de desempenho, impedindo que a estratégia seja convertida em ações concretas, resultando na falta de benefícios do Balanced Scorecard.

Definição pouco clara dos objetivos, um fator essencial que pode influenciar o êxito ou o fracasso do BSC.

Fonte: Rompho (2011)

Frezatti et al. (2010) identificaram que o fracasso na implementação do BSC está ligado a fatores como: (a) seleção inadequada ou exagerada de indicadores; (b) má execução pelos gestores; (c) falta de feedback; e (d) foco excessivo em indicadores financeiros.

Oliveira et al. (2012) apontam que concentrar-se demais nos clientes, negligenciando outros aspetos estratégicos, junto com a percepção de que o BSC é simples, pode resultar numa implementação superficial, comprometendo a sua eficácia.

Kaplan e Norton (2001) classificam as falhas na implantação do BSC em três grupos: dificuldades na transição organizacional, problemas no desenvolvimento do projeto e desafios no processo. Segundo Costa (2011), os obstáculos na transição relacionam-se a mudanças como troca de líderes ou fusões. As dificuldades no desenvolvimento ocorrem porque o BSC final muitas vezes não representa bem a estratégia da organização. Já os problemas no processo, considerados os principais motivos do fracasso, envolvem baixo envolvimento das equipas, falta de comprometimento e prazos longos demais para implementar o BSC (Kaplan e Norton, 2001).

2.5.15. Limitações do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1993) afirmam que o sucesso do BSC aumenta quando faz parte de um processo de transformação organizacional. Atkinson (2006) compara o Balanced Scorecard a um veículo que ajuda a organização a avançar, sem eliminar a necessidade de mudanças.

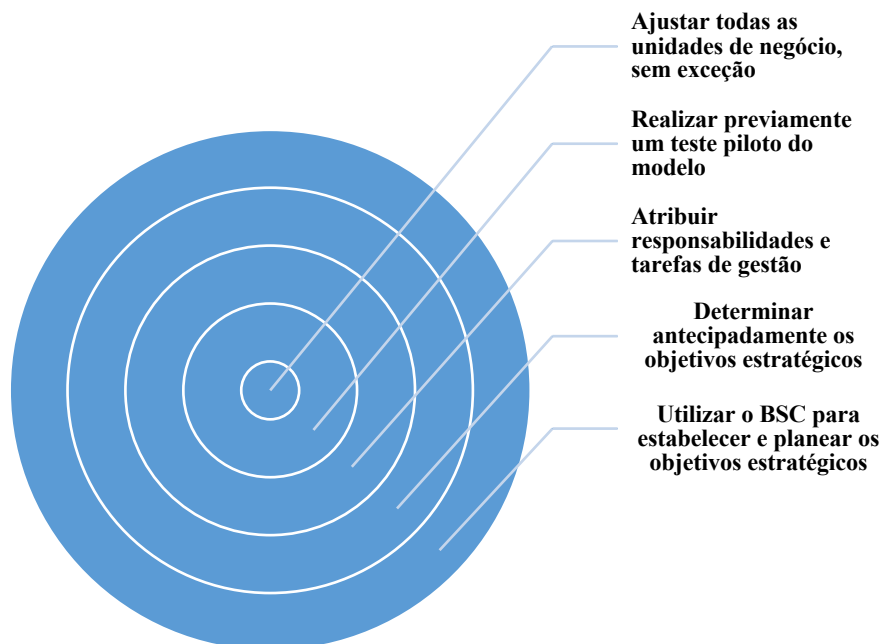
Kasurinen (2002) destaca que gestores veem a implementação do BSC como uma oportunidade, enquanto funcionários a encaram como um desafio. Basuony (2014) ressalta que o BSC deve ser adaptado a cada organização, pois não existe um modelo universal aplicável a todas.

Essa personalização é necessária devido às diferenças de mercado, estratégias e tamanho das empresas. Russo e Martins (2004) sugerem que a chance de sucesso na implementação do BSC cresce com a adoção de dez princípios essenciais.

A fomentar:

Figura 23

Implementação sucedida do BSC

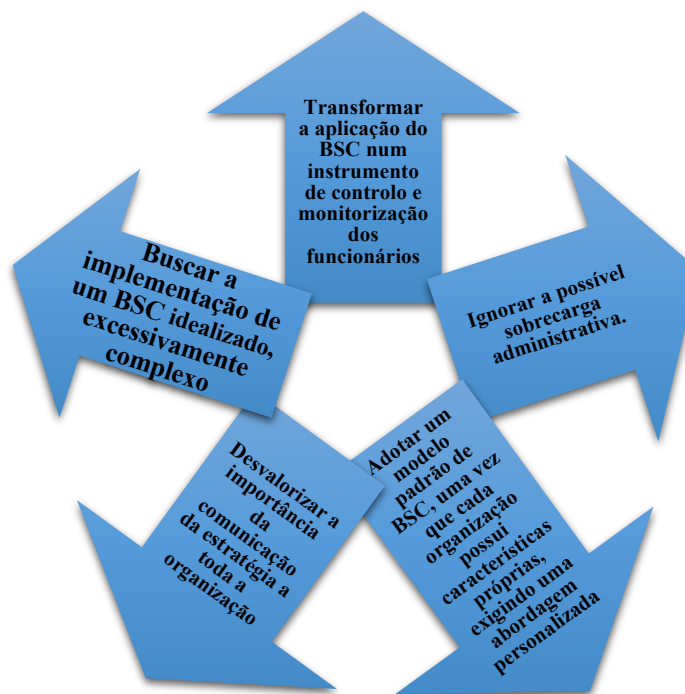


Fonte: Russo e Martins (2004)

A evitar:

Figura 24

Implementação sucedida do BSC



Fonte: Russo e Martins (2004)

Norreklit (2000) critica o BSC por não se adaptar bem à dinâmica das organizações. Isso pode criar previsões irrealistas para os indicadores, levando ao não cumprimento dos objetivos. Ele recomenda que o BSC seja baseado em expectativas realistas e utilize controlos flexíveis para melhorar a implementação. Norreklit também afirma que não há uma relação direta de causa e efeito entre as quatro perspetivas no mapa estratégico. Por exemplo, a satisfação do cliente não garante necessariamente melhora financeira, pois a decisão de compra depende mais da atratividade do produto do que da empresa.

Assim, um cliente satisfeito pode escolher comprar do concorrente. Russo (2006) destaca que o BSC foca apenas na imagem da empresa perante o cliente, mas o importante é a percepção dos clientes, especialmente em comparação com os concorrentes. Hoque (2014), após revisar estudos de 20 anos, conclui que algumas organizações têm

dificuldades em integrar o BSC com outras ferramentas de controlo. Além disso, o uso excessivo de métricas em um único BSC pode causar medições imprecisas e avaliações incorretas.

2.5.16. Aplicabilidade do Balanced Scorecard

Um princípio essencial do BSC é que as métricas de desempenho devem derivar da estratégia da organização. Porém, ainda há pouca pesquisa sobre qual tipo de estratégia organizacional é mais adequada para aplicar o BSC (Yancy, 2017). Além da estratégia, outros fatores influenciam a probabilidade de uma empresa adotar o BSC.

Yancy (2017) identificou que empresas com mais ativos intangíveis, maior tamanho e maior descentralização tendem a implementar o BSC com mais frequência. Quesado et al. (2016) mostraram que a adoção do BSC é maior em empresas com alta diversidade de produtos, capital parcialmente detido por grupos estrangeiros e, igualmente, de maior porte. Hoang e Dinh (2018) concluíram que a estratégia, a incerteza do ambiente, a intensidade da concorrência e a gestão da qualidade total impactam positivamente o uso do BSC.

Portanto, diversos fatores afetam a implementação do BSC. Alguns estudos destacam que, apesar dos benefícios do BSC, sua adoção não é generalizada, devido a barreiras que podem comprometer o seu sucesso (Quesado et al., 2017). Entre essas dificuldades, estão as relacionadas às PME’s, especialmente por serem organizações menores. Nessas empresas, o BSC deve ser adaptado às suas características, pois possuem sistemas de gestão menos complexos e menos formalizados (Lonbani & Sofian, 2016).

2.6 Estratégia

2.6.1 Definição de Estratégia

O termo estratégia tem origem militar e refere-se ao plano de ações para vencer um inimigo (Grant, 2010; Mainardes, 2014; Nobre, 2016). No contexto empresarial, adotado após a Segunda Guerra Mundial, estratégia significa planejar metas, diretrizes e iniciativas para alcançar o sucesso e superar a concorrência, garantindo vantagem competitiva duradoura (Magretta, 2010; Mainardes, 2014).

Existem várias definições de estratégia empresarial, o que gera divergências sobre o conceito. Chandler (1962), citado por Oliveira B. J. (2008), foi um dos primeiros a estudar a estratégia academicamente, associando-a à definição de metas de longo prazo, à execução de planos e à alocação de recursos para atingir esses objetivos.

Porter (1991) define estratégia competitiva como a combinação dos objetivos da empresa com os métodos e políticas para alcançá-los. Assim, uma estratégia competitiva envolve como competir e as metas e políticas para concretizar esse plano.

Freire (2004, p.17) explica que a estratégia da empresa está na gestão cuidadosa dos recursos únicos para criar produtos e serviços que ganhem maior aceitação no mercado que a concorrência. Estratégia é o conjunto de escolhas e ações que visa oferecer aos clientes um valor superior ao dos concorrentes.

Nas últimas décadas, surgiram várias perspectivas sobre estratégia. Oliveira B. J. (2008) sistematizou essas visões, identificando dez escolas diferentes e dividindo-as em duas abordagens principais: normativa e descritiva.

2.6.2 Definição da Gestão Estratégica

Com a globalização e a crescente concorrência, o planeamento estratégico baseado só em dados numéricos mostrou-se insuficiente para captar toda a complexidade da realidade. Surge então o conceito de Gestão Estratégica, que amplia o planeamento estratégico, incorporando análises quantitativas e qualitativas. Esse conceito auxilia as empresas a implementarem suas estratégias e envolve gestores na tomada de decisões alinhadas com o ambiente real (Cardoso, 1998).

Santos A. (2008) define Gestão Estratégica como um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo. Nele, as organizações identificam a sua situação atual, estabelecem a situação desejada e planeiam como alcançá-la, adaptando-se continuamente às mudanças do ambiente e às preferências dos clientes.

Segundo David (2011, p.6), a gestão estratégica é uma combinação de arte e ciência, envolvendo formulação, execução e avaliação de decisões que permitem à empresa atingir os seus objetivos em várias áreas, como gestão, marketing, finanças, produção, pesquisa e sistemas de informação.

Mainardes (2014) vê a gestão estratégica como um conjunto de ações que possibilitam aos gestores definir a missão, objetivos e caminho da empresa, considerando os fatores internos e externos que a afetam.

Grant (2010) relaciona a gestão estratégica com o foco da empresa na competitividade e na conquista de vantagens competitivas.

O processo de gestão estratégica costuma dividir-se em três fases: formulação, implementação e avaliação/controle. Na formulação, destacam-se a definição de missão, visão, análise ambiental interna e externa, definição de metas a longo prazo e escolha das estratégias. A implementação envolve estabelecer metas de curto prazo, mobilizar equipas e criar uma cultura favorável à execução. A avaliação consiste em rever o ambiente, controlar o desempenho e fazer ajustes quando necessário (David, 2011).

Kaplan R. S. (2009) diferencia a gestão estratégica da gestão operacional, destacando que ambas são essenciais e devem funcionar integradas.

2.6.3 Gestão da Performance

Kaplan R. S. (1992) afirma que a execução da estratégia é essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas. Otley (1999) associa uma boa execução estratégica a um desempenho elevado. Anthony (2007) e Merchant (2012) concordam, dizendo que o fracasso das organizações não está na estratégia em si, mas na sua execução. Por isso, o acompanhamento constante garante que a empresa segue o caminho correto (Jordan, 2015).

Osborne (1992) defende que só ao medir o desempenho é possível conhecer a real situação de uma organização. Através da monitorização, identificam-se os pontos que precisam de ajustes para melhorar os resultados.

Para Pinto (2009), a gestão de desempenho é a etapa após a medição dos processos. Depois de recolha dados, essa gestão avalia se estão alinhados com a estratégia definida.

Poister (2003) entende gestão de desempenho como o processo de orientar e supervisionar equipas e departamentos para incentivar um desempenho melhor. Segundo Pinto (2009), essa gestão baseia-se em quatro pilares: pessoas, processos, infraestrutura e competências.

Figura 25

Processo de Gestão de Performance.



Fonte: Adaptado de (Pinto, 2009)

A gestão de desempenho segue uma sequência clara. Primeiro, mede-se o desempenho por meio de indicadores. Depois, esses dados são compartilhados com os gestores para aprofundar o entendimento sobre os processos da organização. Só na terceira fase ocorre o controle do desempenho. Finalmente, a etapa é concluída com a definição de ações de melhoria, que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa (Pinto, 2009).

Segundo Cokins (2004), a gestão de desempenho engloba diversos processos e metodologias, complementados por soluções e revisões constantes. Pinto (2009) destaca várias metodologias consideradas sistemas de gestão de desempenho, entre elas: Activity Based Costing/Management, indicadores financeiros e contábeis, reengenharia de processos, certificações de qualidade, Balanced Scorecard (BSC), Six Sigma, Customer Relationship Management e gestão estratégica do capital humano.

Até 1992, a avaliação de desempenho baseava-se apenas em indicadores financeiros. Kaplan e Norton introduziram o Balanced Scorecard, que ampliou essa visão, incluindo as perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

Hoje, o Balanced Scorecard é visto como uma ferramenta central para a gestão de desempenho. Isso ocorre devido à sua capacidade de integrar e alinhar-se com outras metodologias, formando um painel estratégico flexível e adaptável a diferentes tipos de organizações (Pinto, 2009).

2.7 Ferramentas da Gestão Estratégica

2.7.1 Definição de ferramentas de gestão estratégica

Existem muitas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, estruturas e abordagens que ajudam na tomada de decisão dentro da gestão estratégica, conhecidas como ferramentas de gestão estratégica (Albana, 2017; Clark, 1997). Afonina (2015) compara essas ferramentas a

alavancas poderosas que auxiliam os gestores a definir e aplicar soluções para os desafios organizacionais de forma ampla.

Rigby (2001) observa que o termo “ferramenta de gestão” pode ter vários significados. Algumas ferramentas são exercícios analíticos específicos com resultados claros, enquanto outras são processos que criam resultados menos concretos.

2.7.2 Ferramentas de gestão estratégica mais usadas

Albana (2017) realizou uma revisão de estudos empíricos entre 1990 e 2015. O autor identificou as dez ferramentas estratégicas mais usadas no mundo: análise SWOT, benchmarking, PEST, cenários, missão e visão, modelo das cinco forças de Porter, análise financeira, fatores críticos de sucesso, análise custo-benefício e satisfação dos clientes.

Clark (1997) explica que as principais fontes de aprendizagem sobre estas ferramentas são livros, revistas científicas, artigos profissionais, instituições académicas, professores, sociedades internacionais, consultores e redes informais.

Tassabehji (2014) reforça que a formação dos gestores tem forte influência na escolha das ferramentas, sem diferenças notáveis entre países ou setores.

Gunn (2007) alerta que muitas ferramentas são promovidas como soluções universais, sem considerar as necessidades específicas de cada organização.

Kaplan e Norton (2009) também destacam o crescimento de várias ferramentas nos últimos 30 anos, tanto para criar estratégias como para melhorar operações. Porém, os autores reconhecem a ausência de um sistema que integre todas estas ferramentas de forma organizada.

Em Portugal, Oliveira (2008) analisou as maiores empresas nacionais e verificou que as ferramentas mais utilizadas eram a SWOT, análise de cenários e brainstorming, escolhidas pela sua utilidade prática. Nobre (2016), estudando as 1000 maiores empresas portuguesas, concluiu que SWOT, brainstorming e benchmarking eram as mais usadas.

Entre as ferramentas mais comuns estão: análise de portfólio, cinco forças de Porter, análise PEST, Balanced Scorecard, recursos e capacidades, ciclo de vida, análise de stakeholders, cadeia de valor, benchmarking, SWOT, cenários, brainstorming, missão e visão, fatores críticos de sucesso e análise de riscos.

2.7.3 O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica

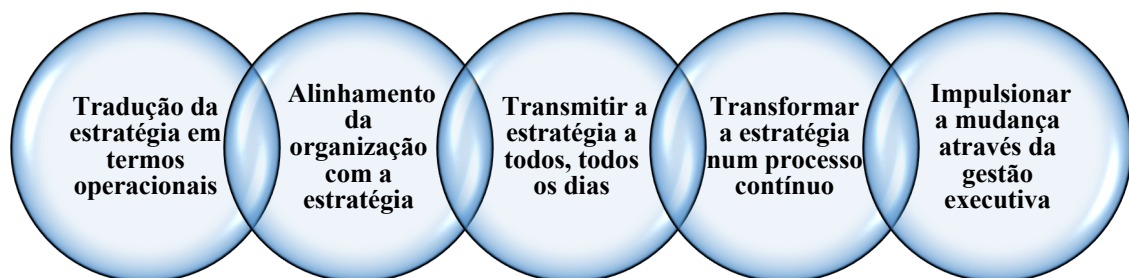
Com as constantes mudanças do mercado, o Balanced Scorecard (BSC) foi aperfeiçoado em 2000 por Kaplan e Norton. A partir daí, o foco principal passou a ser a visão e a estratégia da empresa. O BSC deixou de ser apenas uma ferramenta de medição e passou a ser um sistema completo de gestão estratégica.

Russo e Martins (2004) reforçam esta ideia. Segundo os autores, o BSC também ajuda a melhorar o desempenho e a competitividade das empresas. Para eles, o BSC centra a atenção dos gestores na visão e na estratégia, em vez de se limitar ao controlo.

Resumindo, Kaplan e Norton (2000b) converteram o BSC de um simples sistema de desempenho para uma ferramenta estratégica, apoiando-se em cinco princípios essenciais.

Figura 26

Cinco princípios



Fonte: Kaplan e Norton (2000b)

Russo e Martins (2004) explicam que o BSC se diferencia por estabelecer conexões de causa-efeito entre medidas e meios. O BSC atua como ferramenta de informação, comunicação e aprendizagem, e não apenas como sistema de controlo.

Nesta abordagem moderna, os objetivos estratégicos são organizados num mapa estratégico exclusivo para cada empresa. Esse mapa mostra as relações de causa-efeito entre objetivos nas diferentes perspetivas.

Kaplan e Norton (2006) reforçam que criar valor exige que os gestores promovam o alinhamento entre os setores da organização. Para isso, o primeiro passo é definir a missão da empresa.

De acordo com Carvalho (2010), a missão é composta por atividades e processos que, bem executados, contribuem para alcançar a visão da organização. A missão expressa o propósito central da empresa e deve refletir os seus valores perante colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade.

Além do foco no lucro, a missão também deve refletir o objetivo social da organização. Ela orienta metas financeiras, humanas e sociais, garantindo equilíbrio entre os vários interesses.

Figura 27

Traduzir a missão nos resultados desejados



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

Após definir a missão, torna-se fundamental identificar os valores que irão orientar a organização. Carvalho (2010) descreve os valores como princípios essenciais, que servem de base à cultura organizacional e às práticas adotadas pela empresa

Pinto (2007) reforça essa visão, afirmando que os valores são crenças profundas que se manifestam consistentemente nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Num terceiro momento, a empresa precisa definir a sua visão. A visão corresponde àquilo que a organização pretende alcançar no médio e longo prazo. Kaplan e Norton (2001) referem que a visão ajuda a criar nos colaboradores uma imagem clara do futuro desejado e do caminho necessário para atingir os objetivos definidos. Assim, a visão obriga à construção de uma estratégia bem estruturada.

Porter (1980) descreve a estratégia competitiva como um conjunto de ações: ofensivas ou defensivas — que têm como objetivo posicionar a empresa de forma sólida no mercado, garantindo vantagem frente à concorrência e assegurando uma rentabilidade acima da média.

De acordo com Quinn (1980), a estratégia é um plano ou modelo que combina objetivos, políticas e ações de forma lógica e coordenada. A gestão estratégica, neste sentido, organiza-se através de métodos que ajudam a definir o papel da organização no seu mercado.

Neste enquadramento, o Balanced Scorecard (BSC) surge como uma ferramenta relevante para apoiar as decisões estratégicas. O BSC ultrapassa as limitações de modelos baseados apenas em indicadores financeiros e de curto prazo, proporcionando uma ligação clara entre o desenvolvimento da estratégia e a sua execução prática.

2.8 PME’s (Pequenas e Médias Empresas)

Esta secção organiza-se em três partes principais: a primeira aborda as características das Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal e o seu papel no contexto empresarial nacional; a segunda explora o nível de conhecimento e utilização do Balanced Scorecard (BSC) no país; e a terceira analisa, de forma mais aprofundada, como o BSC tem sido implementado nas PME portuguesas.

2.8.1 PME em Portugal

Em Portugal, as Pequenas e Médias Empresas (PME) representam a esmagadora maioria do tecido empresarial, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento económico do país (Cardim, Nunes & Fernandes, 2018). Dados do portal PME Portugal (n.d.) reforçam esta relevância, apontando que estas empresas constituem mais de 99% do universo empresarial nacional, asseguram cerca de 74,4% do emprego e são responsáveis por mais de dois milhões de postos de trabalho, sendo verdadeiramente o motor da economia nacional e impulsionadoras das exportações.

Mota (2011) destaca algumas características que distinguem as PME das grandes organizações, nomeadamente o facto de, frequentemente, os gestores acumularem funções de proprietários ou acionistas. Além disso, estas empresas tendem a ter estruturas organizacionais simplificadas, com baixos níveis de hierarquia, recursos financeiros e humanos limitados, reduzindo poder negocial perante fornecedores, clientes e instituições financeiras, e uma dependência acentuada de pessoas-chave. Embora estes fatores imponham desafios

consideráveis à sua sobrevivência e crescimento, Mota sublinha que a dimensão reduzida também permite uma comunicação mais direta e maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Segundo Russo (2015), os gestores das PME em Portugal tendem a privilegiar a gestão operacional e o controlo do dia a dia, negligenciando práticas de planeamento estratégico e a gestão de ativos intangíveis. Este enfoque excessivo em questões imediatas é apontado como uma das razões para a fraca competitividade das empresas portuguesas quando comparadas com os seus pares europeus.

Costa & Alves (2014) reforçam que o panorama empresarial português é dominado pelas PME, responsáveis por uma fatia significativa do Produto Interno Bruto (PIB) e do emprego. Estas organizações são definidas como aquelas com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros por ano. Dentro deste universo, as microempresas representam uma esmagadora maioria — cerca de 96% — caracterizando-se por ter até 10 colaboradores e um volume de negócios ou balanço anual inferior a dois milhões de euros.

Basuony (2014) acrescenta que, nas PME, especialmente nas mais pequenas, o proprietário ou gestor assume um papel central no funcionamento da empresa, com um controlo direto sobre a equipa e um contacto muito próximo com as operações. Esta informalidade na estrutura organizacional é vista como uma vantagem competitiva, permitindo agilidade, custos operacionais reduzidos e tomadas de decisão rápidas, embora possa limitar o crescimento sustentado e a internacionalização devido à escassez de recursos e conhecimentos sobre mercados externos.

Azeitão & Roberto (2010) defendem que a sustentabilidade das PME exige mudanças estruturais profundas, com maior aposta na inovação, no planeamento estratégico e na adoção de ferramentas de gestão modernas. Num contexto económico cada vez mais competitivo, estas empresas precisam de reinventar-se, adaptando-se às novas exigências do mercado para garantir a sua sobrevivência e crescimento. Os autores sublinham ainda que a capacidade de antecipar mudanças e adaptar estratégias é fundamental para o sucesso destas empresas.

À escala global, dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) indicam que cerca de 90% das empresas são PME, sendo responsáveis por mais de 60% do emprego mundial, o que confirma a importância destas organizações em diferentes contextos económicos (Berisha, 2015; Dudic, 2020). A principal diferença entre PME e grandes

empresas reside, geralmente, no número de trabalhadores e no volume de negócios anual (Berisha, 2015).

Em Portugal, a classificação oficial das PME é definida pelo Decreto-Lei n.º 372/2007, com critérios que incluem o número de trabalhadores, o volume de negócios e o balanço anual, como indicado na tabela oficial de classificação.

Tabela 6

Características da PME’s em Portugal.

Categoria Empresarial	Características
Média	Nº de funcionários < 250 Volume de Negócios (Anual) < 50 milhões de € Balanço Total (Anual) < 43 Milhões de €
Pequena	Nº de funcionários < 50 Volume de Negócios (Anual) < 10 milhões de € Balanço Total (Anual) < 10 Milhões de €
Micro	Nº de funcionários < 10 Volume de Negócios (Anual) < 2 Milhões de € Balanço Total (Anual) < 2 Milhões de €

Fonte: Adaptado de Decreto-Lei n.º 372/2007

A empresa deve satisfazer o primeiro requisito em termos de número de funcionários e, pelo menos, um critério financeiro para ser considerada uma PME. (Berisha, 2015)

Tabela 7

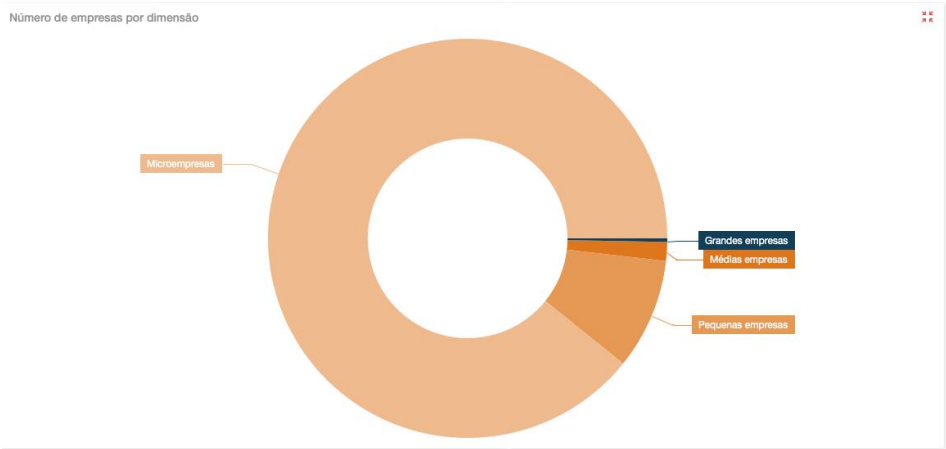
Tipos de Organização de 2019 a 2023

Séries	2023	2022	2021	2020	2019
Filtrar...	Filtrar...	Filtrar...	Filtrar...	Filtrar...	Filtrar...
Total	538 175	528 501	504 016	489 701	475 377
Micro, pequenas e médias empresas	536 637	527 060	502 701	488 460	474 078
Microempresas	480 129	472 301	451 397	438 532	423 505
Pequenas empresas	48 297	46 826	43 968	42 896	43 471
Médias empresas	8211	7933	7336	7032	7102
Grandes empresas	1538	1441	1315	1241	1299

Fonte: Banco de Portugal

Gráfico 1

Expressão do tecido empresarial português de 2023



Fonte: Banco de Portugal.

Tabela 8

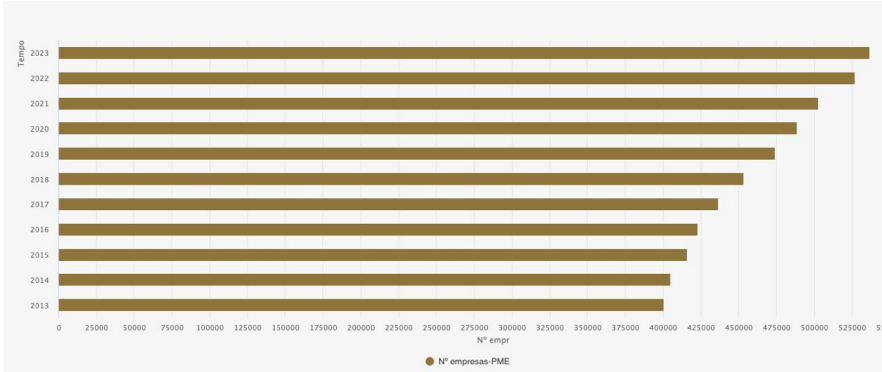
Nº de PME’s

Séries	2023	2022	2021	2020	2019
Filtrar...	Filtrar...	Filtrar...	Filtrar...	Filtrar...	Filtrar...
Nº empresas-PME	536 637	527 060	502 701	488 460	474 078

Fonte: Banco de Portugal.

Figura 28

Nº PME’s



Fonte: Banco de Portugal.

Figura 29

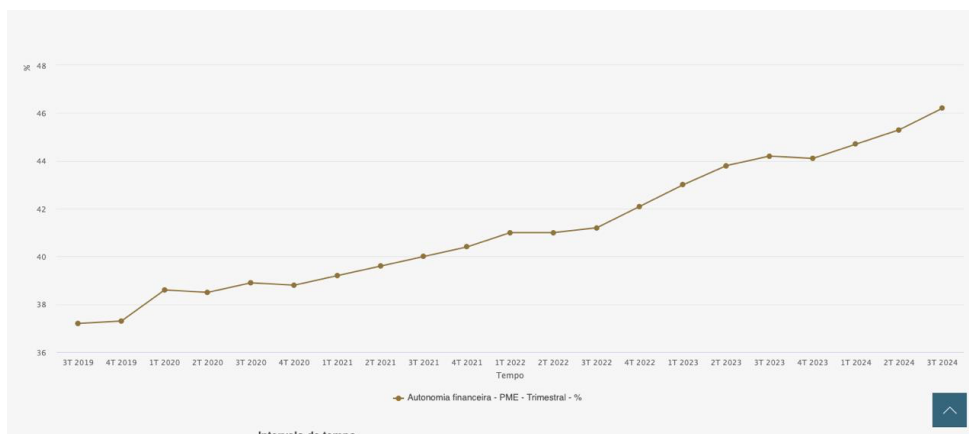
Nº PME’s de 2022 para 2023



Fonte: Banco de Portugal.

Figura 30

Autonomia Financeira.



Fonte: Banco de Portugal.

2.8.2 Balanced Scorecard em Portugal

Desde que foi introduzido em Portugal, o Balanced Scorecard (BSC) tem vindo a ganhar espaço de forma progressiva nas empresas nacionais. A sua implementação tem sido alvo de diversas análises com o objetivo de perceber o nível de conhecimento e de utilização por parte das organizações portuguesas.

Um exemplo é o estudo conduzido por Machado (2013), que, tendo em conta o peso das pequenas e médias empresas (PME) no tecido económico português e a escassez de investigações práticas sobre o tema, decidiu analisar a aplicação do BSC em PME industriais consideradas de excelência. O estudo abrangeu 58 empresas de 11 distritos diferentes e concluiu que apenas uma minoria (cerca de 5%) utilizava esta ferramenta, enquanto a maioria dos gestores (65%) admitia desconhecer o conceito. As razões mais apontadas para esta baixa

adoção foram, sobretudo, a falta de conhecimento sobre o BSC, a percepção de que a ferramenta não se ajustava às necessidades da empresa e a avaliação negativa da sua relação custo-benefício.

O autor avaliou ainda os fatores que influenciam o conhecimento e a adoção do BSC, relacionando-os com algumas características dos responsáveis pela gestão, como a idade, a formação, o género e a posição dentro da hierarquia, assim como aspetos estruturais das empresas, como o seu tamanho ou a estrutura de capital.

Apesar de o BSC ter sido implementado mais tarde em Portugal comparativamente a outros países, as organizações que optaram por aplicá-lo têm verificado benefícios relevantes, tanto ao nível da gestão estratégica como operacional. A percepção sobre o equilíbrio entre custos e benefícios tem evoluído positivamente, o que tem contribuído para uma aceitação crescente.

Este desenvolvimento demonstra uma tendência clara de mudança na forma como as empresas portuguesas analisam o seu desempenho, passando a valorizar cada vez mais indicadores qualitativos e não apenas dados financeiros. Por consequência, há um interesse crescente por ferramentas de gestão estratégica mais completas, como o BSC, capazes de proporcionar uma visão mais equilibrada e integrada do desempenho empresarial.

2.8.3 O Balanced Scorecard nas PME

O Balanced Scorecard (BSC) foi inicialmente desenvolvido para grandes organizações, cuja complexidade e exigências formais demandam um elevado consumo de recursos, tornando-o menos adequado para pequenas e médias empresas (PMEs). Por isso, a aplicação direta do modelo sem adaptações não é recomendada, é necessário ajustar o BSC às especificidades das PME’s para que sua implementação seja eficaz e traga benefícios reais (Zinger, 2002).

Considerando a simplicidade estrutural das PME’s e a relação próxima entre os gestores e as operações diárias, o sistema de indicadores do BSC deve ser desenhado para uso preferencial no nível hierárquico superior, sem a necessidade de múltiplas camadas ou subdivisões internas. Assim, em muitas PME, a implementação do BSC pela gestão de topo é suficiente para garantir o alinhamento estratégico (Russo, 2009).

À medida que as PME’s crescem e as suas estruturas se tornam mais formais e complexas, a gestão direta do dia a dia torna-se mais difícil, aumentando a necessidade de ferramentas como o BSC para controlar e orientar a organização (Zinger, 2002). Por isso, o processo de

implementação do BSC nestas empresas deve ser ágil e simplificado, focando essencialmente na concretização da estratégia definida (Russo, 2009).

Mesmo não exigindo sistemas de controlo complexos, as PME’s podem beneficiar do BSC, uma vez que este modelo se alinha à missão da empresa e cria um sistema estratégico que liga objetivos a resultados, reconhecendo as conexões entre diferentes áreas organizacionais (Hoque & James, 2000; Chong, Ong & Abdullah, 2019). Para facilitar a sua adoção, o BSC deve ser simples e prático para as PME (Reynolds & Fourle, 2019).

Entretanto, estudos apontam várias dificuldades na adoção do BSC pelas PME’s, como a falta de recursos humanos e financeiros, ausência de planeamento estratégico e desconhecimento dos benefícios do modelo. Além disso, a insegurança financeira leva a uma maior concentração nas métricas de curto prazo, e a pouca participação dos colaboradores compromete a implementação (Monte & Fontenete, 2012; Malagueño et al., 2018; Cardim, Nunes & Fernandes, 2018).

Uma crítica frequente à aplicação do BSC nas PME’s refere-se ao perfil dos gestores, que muitas vezes não possuem formação em gestão ou tempo para dedicar ao desenvolvimento e acompanhamento estratégico, o que limita a eficácia do modelo (Cardim, Nunes & Fernandes, 2018).

Apesar disso, o BSC pode ser uma ferramenta importante para evitar o insucesso das PME’s, ajudando a superar limitações internas e externas ao conectar objetivos financeiros e não financeiros, bem como perspetivas relacionadas a processos internos, aprendizagem e crescimento (Basuony, 2014). Este modelo é flexível e dinâmico, capaz de aumentar a consciencialização da empresa sobre os seus resultados (Aureli, Cardoni & Baldo, 2018).

Segundo Basuony (2014), as PME enfrentam desafios específicos na implementação do BSC, incluindo a falta de recursos, a avaliação do custo-benefício, o design adaptado à sua estrutura e a necessidade de equilibrar indicadores financeiros e não financeiros. As PME distinguem-se das grandes empresas principalmente pela maior incerteza, necessidade de inovação e evolução constante, sendo que costumam focar-se mais em objetivos financeiros e de curto prazo (Lonbani et al., 2016; Basuony, 2014).

Contudo, as métricas não financeiras são fundamentais para impulsionar o desempenho e devem ser incorporadas no sistema de gestão (Tarurhor, 2019). As limitações que afetam a implementação do BSC podem comprometer a sua eficácia e levar as organizações a procurar

alternativas (Ratnaningrum & Aryani, 2020). Por isso, maximizar o uso do BSC é crucial para que ele seja um instrumento de suporte à tomada de decisão (Curado & Manica, 2010).

Quesado & Aibar-Guzmán (2016) reforçam que o BSC não deve ser visto como um modelo inflexível, mas sim adaptado a cada contexto, considerando a missão, estratégia, tecnologia e cultura da empresa. Essa flexibilidade torna-o uma ferramenta valiosa para definir rumos, priorizar ações e implementar mudanças (Cardim et al., 2018).

Russo (2015) destaca que o BSC também pode desempenhar um papel relevante nas PME’s, facilitando a implementação estratégica e ajudando a organização a alcançar os seus objetivos. Entre as vantagens da utilização do BSC estão a ligação clara entre as ações diárias e os objetivos estratégicos, a melhoria na compreensão dos resultados pelos colaboradores, a agilidade na tomada de decisões e o foco no cliente, essencial num ambiente altamente competitivo (Pandey, 2005).

Para o sucesso da implementação do BSC, é imprescindível o compromisso da administração e o envolvimento de todos os colaboradores, bem como o reconhecimento dos fatores críticos para o êxito do processo (Pandey, 2005; Schneiderman, 1999).

Embora a literatura sobre a aplicação do BSC nas PMEs ainda seja escassa, autores como Andersen, Cobbold & Lawrie, Russo, Gumbus & Lussier, Rompho, Marques, e Chow, Haddad & Williamson têm abordado o tema. Chow (1997) afirma que o BSC pode ser adaptado às pequenas empresas para alinhar ações diárias com objetivos estratégicos. Gumbus (2006) destaca que o sucesso depende da cooperação de todos os envolvidos, construindo o BSC com base nos fatores críticos de cada empresa, sem um modelo universal.

Atualmente, muitas PME’s ainda têm um conhecimento limitado sobre contabilidade analítica e ferramentas de avaliação de desempenho, o que pode limitar o seu desenvolvimento. O BSC é uma ferramenta que pode ajudar a superar essas barreiras, promovendo a melhoria contínua e facilitando o crescimento organizacional (Gumbus, 2006).

Além disso, o BSC oferece uma visão integrada dos processos da empresa, possibilitando a identificação de formas de melhor integrar operações diárias, investimentos e objetivos estratégicos (Malgwi, 2014). A implementação do BSC contribui para melhorias no desempenho operacional, comunicação interna, gestão de recursos intangíveis e suporte à inovação (Crabtree, 2008).

McAdam (2000) destaca benefícios como maior foco no cliente, melhor alinhamento das necessidades organizacionais com as expectativas dos clientes, partilha eficaz de informação, ligação clara entre operação e estratégia, avaliações mais precisas e maior envolvimento dos colaboradores, promovendo responsabilidade e inovação.

Russo (2015) relembra as características que diferenciam as PME’s, como a dificuldade em separar gestores e proprietários, estrutura simples com pouca delegação, limitações de recursos e poder negocial reduzido. Sousa (2005) complementa que as PME são frequentemente instáveis e vulneráveis devido à dependência do curto prazo e dos grandes clientes.

Avaliar o custo-benefício do BSC é complexo, sobretudo porque muitos dos seus benefícios são intangíveis, dificultando a quantificação do seu valor para a empresa (Mooraj, 1999).

Por fim, McAdam (2000) e Rompho (2011) apontam desafios adicionais para as PME’s, como a necessidade de ajustar frequentemente o BSC para refletir mudanças de mercado, o que pode aumentar a complexidade e dificultar a manutenção do foco estratégico.

2.8.4 Etapas na elaboração do Balanced Scorecard adaptado às PME’s

Antes de desenvolver e implementar um Balanced Scorecard (BSC), é fundamental realizar uma etapa prévia de análise e formulação estratégica, pois o BSC serve como uma ferramenta para colocar em prática a estratégia previamente definida. Segundo Russo (2009), essa fase inicial deve contemplar um diagnóstico aprofundado da empresa, que permita compreender a sua posição competitiva no mercado, as suas capacidades internas, o potencial de crescimento, assim como a dinâmica e evolução do setor onde atua.

A análise estratégica pode ser conduzida com base em diferentes metodologias que avaliam o posicionamento da organização no seu ambiente externo. Entre as mais comuns destacam-se a análise SWOT, que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e o modelo das cinco forças de Porter, que examina os fatores que afetam a competitividade no setor, como o poder de negociação dos fornecedores e clientes, a ameaça de novos entrantes, a existência de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

No contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), Biasca (2000), citado por Russo (2009), sugere um processo em 10 etapas para a elaboração do BSC:

1. Definir claramente a visão, a estratégia e os objetivos estratégicos a alcançar.

2. Garantir o comprometimento da alta direção com a adoção do BSC, o que implica maior descentralização, atribuição de responsabilidades e vinculação entre desempenho e resultados.
3. Estabelecer o BSC direcionado à gestão de topo.
4. Desenvolver uma ligação vertical entre os indicadores, assegurando que cada colaborador contribua para os objetivos definidos.
5. Associar a produtividade e o desempenho ao sistema de remuneração dos funcionários.
6. Determinar com precisão os indicadores e suas fórmulas de cálculo, considerando que a análise pode variar dependendo do tipo de medida adotada (valor absoluto, quantidade ou taxa de crescimento).
7. Definir benchmarks para comparar os resultados, utilizando metas estabelecidas, dados históricos ou melhores práticas.
8. Implementar um sistema de informação que seja simples, eficiente e funcional.
9. Assegurar uma comunicação clara e direta em todos os níveis da organização.
10. Integrar o BSC em todas as etapas da gestão empresarial, alinhando-o aos planos de ação, orçamentos e processos de avaliação de recursos humanos.

2.8.5 Conceção do BSC nas PME

A implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas e médias empresas (PME) enfrenta diversas dificuldades, tanto internas quanto externas, que muitas vezes impedem ou até desestimulam sua adoção, conforme destacado por Basuony (2014). No contexto português, onde as PME predominam, observa-se que a gestão estratégica e operacional ainda é frequentemente fragmentada, pouco integrada e pouco desenvolvida. Essa fragilidade pode ser minimizada com a aplicação do BSC, uma vez que esta ferramenta alerta as organizações para que não concentrem sua atenção exclusivamente nos resultados financeiros imediatos, mas também na performance estratégica e organizacional a médio e longo prazo.

Russo (2006) ressalta que, para que a implementação do BSC em PME seja eficaz, os gestores devem considerar alguns aspetos essenciais: a confiança, o comprometimento e o

entusiasmo da liderança são fundamentais para definir o que será avaliado; é necessário que os gestores sejam objetivos e claros, procurando obter um retrato realista do desempenho atual para promover a reestruturação da empresa visando a sustentabilidade futura; os objetivos, indicadores e metas precisam ser exequíveis; e é importante simplificar o modelo, evitando sobrecarregar o sistema com excesso de indicadores.

Os principais entraves internos para a adoção do BSC incluem a falta de conhecimento sobre o modelo, limitações financeiras para sua implementação, além das competências e expectativas dos gestores. A ausência de familiaridade dos responsáveis pela empresa com o BSC é o principal motivo para a baixa adoção dessa ferramenta nas PME. Rompho (2011) destaca que o grau de conhecimento, o envolvimento e o comprometimento dos gestores são fatores determinantes para o sucesso na implementação do BSC.

Fernandes (2006) evidencia que, durante a implementação, os desafios mais significativos para as PME não são técnicos, mas comportamentais e relacionados à gestão. Entre eles estão a falta de coordenação entre departamentos, a resistência às mudanças nos processos e a gestão financeira inadequada pelos responsáveis. Além disso, a forte ênfase que as PME dão a indicadores de curto prazo, como vendas e crescimento económico, especialmente em empresas recém-criadas, dificulta a aplicação do BSC. Isso ocorre porque os gestores procuram resultados imediatos, enquanto o BSC privilegia uma visão estratégica de médio e longo prazo. Rompho (2011) reforça que nas empresas no início de atividade a estratégia pode ainda estar em desenvolvimento e sujeita a alterações, o que demanda maior cautela na adoção do BSC.

Segundo Afonso (2010), a utilização do BSC em pequenas empresas favorece o alinhamento entre a gestão operacional e a estratégia definida, sem comprometer a sustentabilidade financeira ou a rotina organizacional. A implementação do BSC permite que as PME se adaptem às constantes transformações do mercado, melhorando a eficiência dos processos, aumentando a satisfação dos clientes, potencializando a comunicação interna e fortalecendo a imagem da empresa (Afonso, 2010; Fernandes, 2006).

Embora o processo de implementação do BSC nas PME seja similar ao das grandes empresas, a principal diferença está no tempo necessário: nas PME, a implementação tende a ser mais rápida devido à menor quantidade de colaboradores, estruturas mais simples e menor formalidade nos processos. Assim, o desenvolvimento do mapa estratégico e do BSC é mais simples e ágil (Andersen, 2001; Monte e Fontenete, 2012). Por outro lado, Rompho (2011)

ênfatiza que, diferentemente das grandes organizações que atuam em mercados mais estáveis, as PME lidam constantemente com mudanças que podem comprometer a aplicação consistente do BSC.

Dessa forma, o BSC é viável para as PME e pode auxiliar na identificação e resolução de problemas que passariam despercebidos sem sua adoção. No entanto, é imprescindível que cada empresa realize uma análise personalizada para verificar se o modelo é adequado às suas características e se trará benefícios duradouros. Diante das diferenças entre PME e grandes empresas, o processo de implementação do BSC deve ser adaptado, simplificando e agilizando as etapas para adequar-se às particularidades do negócio (Fernandes, 2006; Marques, 2012).

Fernandes (2006) propõe uma metodologia para implementação do BSC nas PME composta pelas seguintes fases: iniciação do processo, com a definição das ações necessárias para o sucesso; clarificação da estratégia, onde se define a visão, ambiente organizacional e operacional; análise da estratégia, identificando e priorizando os objetivos estratégicos; seleção dos indicadores de performance e atribuição de responsabilidades; definição das metas para cada indicador; elaboração de planos para atingir essas metas; desenvolvimento de um plano de implementação, incluindo o uso de suporte tecnológico; e revisão formal do processo para avaliar avanços e ajustes.

Em consonância, Biasca (2000) apresenta um modelo em dez etapas, incluindo definição da visão, estratégia e objetivos; obtenção do apoio da gestão superior, especialmente quanto à descentralização e responsabilização; criação do BSC para a alta gestão; alinhamento vertical dos indicadores para garantir contribuição de todos os colaboradores; vinculação entre produtividade, desempenho e remuneração; refinamento das fórmulas de cálculo dos indicadores; estabelecimento de referenciais para comparação; organização de um sistema de informação eficiente; promoção da comunicação e aprendizagem contínua; e integração do BSC nas diversas fases da gestão, vinculando-o aos planos de ação, orçamento e avaliação de pessoas.

2.8.6 Relação entre a dimensão da empresa e o uso do Balanced Scorecard

A dimensão organizacional está diretamente ligada à complexidade dos sistemas de controle de gestão, influenciando tanto o seu desenho quanto a forma como são aplicados (Yancy, 2017; Quesado, 2016). Pesquisas indicam que empresas maiores têm maior propensão a adotar o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão. Segundo Yancy (2017) e Quesado &

Aibar-Guzmán (2016), essa relação é evidenciada pela necessidade de estruturas mais elaboradas em empresas de maior porte. Dudic (2020) ressalta que o BSC pode ser utilizado em organizações de qualquer tamanho, servindo como um instrumento para planejar o crescimento e o futuro do negócio.

À medida que a empresa cresce, os seus processos contábeis tendem a se tornar mais especializados e sofisticados, o que pode gerar desafios adicionais de comunicação e coordenação interna (Quesado, 2016). Grandes organizações geralmente apresentam maior necessidade de ferramentas avançadas de gestão, como o BSC, e possuem recursos mais adequados para implementá-las (Oghuvwu, 2016). Em contrapartida, as pequenas e médias empresas (PME) costumam operar com sistemas de controlo menos complexos, justificando, em parte, a menor adesão ao BSC em empresas de menor porte (Hoque & James, 2000).

Por outro lado, as PME beneficiam-se de uma comunicação mais direta com os clientes, favorecendo uma maior agilidade e flexibilidade para inovar, respondendo rapidamente às demandas do mercado (Dudic, 2020). Conforme apontam Reynolds & Fourle (2019), embora o BSC possa trazer benefícios para as PME, o processo de implementação nessas empresas requer uma abordagem distinta daquela adotada em grandes corporações. Assim, é importante investigar a intenção das empresas que ainda não utilizam o BSC em adotá-lo no futuro.

2.8.7 Importância do BSC enquanto ferramenta de Gestão Estratégica para as PME’s

No âmbito da gestão estratégica, o Balanced Scorecard (BSC) tem se consolidado como uma ferramenta fundamental para medir o desempenho das organizações e orientar a definição de suas estratégias (Almeida, 2023). Segundo Russo (2015), as organizações portuguesas, especialmente as de menor dimensão, apresentam uma significativa deficiência em termos de orientação estratégica. Nesse sentido, o BSC surge como um método eficaz para melhorar tanto o desempenho estratégico quanto operacional das PME’s portuguesas. O autor destaca que essa metodologia não se restringe apenas ao acompanhamento do desempenho, mas também atua na implementação da estratégia, na definição de metas, no alinhamento das ações aos objetivos estratégicos e na aprendizagem contínua, permitindo ajustes no posicionamento da empresa a partir dos resultados obtidos.

Apesar de ter sido criado inicialmente para grandes empresas e multinacionais, o BSC pode ser adaptado para PME’s, que geralmente demandam maior flexibilidade e informalidade, aspetos que podem entrar em conflito com a estrutura mais rígida do modelo tradicional (Russo,

2015). Kaplan e Norton (2001), criadores do BSC, reconhecem que o modelo pode ser ajustado para a realidade das PME’s, embora estas enfrentem desafios próprios, como a limitação de tempo, a qualificação reduzida dos recursos humanos e a escassez de informações. Assim, embora tanto grandes empresas quanto PME’s encontrem restrições na implementação do BSC, as particularidades das pequenas e médias organizações exigem adaptações específicas para garantir que o modelo contribua efetivamente para seu desempenho.

Além disso, o BSC aplicado às PME’s deve ser estruturado com base nos fatores críticos de sucesso particulares de cada empresa, pois não há um modelo único e padronizado que funcione universalmente para todas as organizações (Russo, 2015). O principal objetivo da adoção do BSC nas PMEs é tornar o planeamento estratégico mais eficiente, facilitando a comunicação da estratégia ao transformá-la em metas e indicadores claros e objetivos. Também procura promover o crescimento sustentável a longo prazo e melhorar a avaliação do desempenho, tanto individual quanto coletivo (Vieira, 2017). De acordo com Trigo (2009), o uso do BSC em PME’s contribui para aumentar a capacidade de adaptação e resposta rápida às mudanças do mercado, otimizar processos internos, agilizar o fluxo de informações e reforçar a reputação da empresa junto aos clientes.

2.9 Revisão Crítica

Nesta secção, será apresentada a Revisão Crítica, entendida como uma abordagem analítica que ultrapassa o mero resumo, promovendo uma avaliação fundamentada e reflexiva do tema. Esta revisão terá como base os principais tópicos abordados na dissertação, nomeadamente: gestão, tipos de organização, gestão de recursos humanos e equipas, avaliação de desempenho, Balanced Scorecard (BSC), estratégia, ferramentas de gestão estratégica e as PME’s.

Na minha perspetiva crítica, a gestão encontra-se em constante transformação, adaptando-se às exigências das organizações e à complexidade crescente dos mercados. A gestão estratégica é um campo dinâmico que requer flexibilidade e capacidade de adaptação face às mudanças contínuas do ambiente empresarial. Contudo, observo que muitas metodologias tradicionais ainda são ensinadas como referências absolutas, apesar do cenário atual demandar abordagens mais ágeis e ajustadas à cultura e realidade de cada empresa.

Encaro a gestão não apenas como um conjunto de funções administrativas, mas como um componente estratégico crucial que integra inovação, tecnologia e cultura organizacional.

Todavia, noto que a teoria nem sempre acompanha essas mudanças, o que dificulta a adaptação a estruturas mais descentralizadas e a modelos de trabalho dinâmicos.

No que respeita aos tipos de organização, entendo que a classificação baseada em critérios como dimensão, estrutura ou modelo de negócio pode ajudar a compreender o funcionamento das empresas, mas não capta totalmente as diferenças reais entre elas. Por exemplo, as pequenas empresas costumam ser mais flexíveis e inovadoras do que as grandes corporações, mas enfrentam desafios específicos, como a dificuldade de acesso a financiamento e a retenção de talentos. Além disso, a distinção entre setor público e privado nem sempre é clara, especialmente em áreas fortemente regulamentadas ou que dependem de financiamento estatal.

Relativamente à gestão de recursos humanos (GRH), considero que esta função evoluiu de um papel meramente administrativo para um elemento estratégico essencial na retenção de talentos e no desenvolvimento organizacional. No entanto, percebo que a aplicação de estratégias eficazes ainda é um desafio, particularmente em organizações que continuam a encarar os colaboradores como simples recursos, em vez de peças-chave para a criação de valor. Encontrar um equilíbrio entre produtividade e bem-estar tornou-se fundamental para o sucesso. Apesar dos avanços, muitas empresas resistem à mudança, mantendo hierarquias rígidas e avaliações desatualizadas. Além disso, a gestão de equipas é muitas vezes vista como algo intuitivo, quando, na verdade, requer metodologias bem estruturadas para garantir colaboração eficaz e sustentável.

A avaliação de desempenho é, na minha análise, um dos aspetos mais complexos da gestão. Embora essencial para controlar resultados e alinhar objetivos, é frequentemente mal aplicada, com métricas pouco relevantes e processos que, em vez de motivar, desestimulam os colaboradores. Acredito que o feedback contínuo e personalizado é fundamental, mas muitos modelos tradicionais permanecem enraizados, não promovendo o desenvolvimento profissional. Vejo potencial em abordagens mais dinâmicas, como feedback 360° ou sistemas de OKRs, que poderiam substituir avaliações convencionais.

Quanto ao Balanced Scorecard, reconheço a sua contribuição significativa para a gestão estratégica ao integrar indicadores financeiros e não financeiros. Contudo, a sua implementação pode ser complexa, especialmente em PME, que muitas vezes não dispõem de recursos para gerir um grande número de métricas. Além disso, a rigidez do modelo pode dificultar sua aplicação em contextos muito dinâmicos. Embora o BSC seja muitas vezes apresentado como

uma solução universal, defendendo que sua adoção exige um cuidadoso ajuste à cultura e estrutura específicas de cada empresa para criar valor efetivo.

Sobre a estratégia empresarial, observo que frequentemente é tratada como um plano fixo e linear, quando o sucesso depende sobretudo da capacidade de adaptação. Creio que a gestão estratégica deve ser flexível, permitindo ajustes contínuos conforme a evolução do mercado. O conceito de “estratégia emergente” parece especialmente relevante hoje, onde testar e ajustar rapidamente é crucial. Acredito que deveria haver maior foco na complexidade da formulação e execução da estratégia, valorizando a experimentação e a inovação constante. Também considero que a relação entre estratégia e cultura organizacional merece maior atenção, pois muitas estratégias falham não por serem mal estruturadas, mas por não estarem alinhadas com a cultura interna da empresa.

Vejo a gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho e a estratégia como pilares fundamentais para o crescimento sustentável das organizações. Contudo, percebo que muitas empresas enfrentam dificuldades em modernizar práticas, mantendo estruturas rígidas e processos obsoletos.

A análise crítica das ferramentas de gestão estratégica revela que, embora úteis, são frequentemente usadas de forma isolada, sem explorar seu potencial complementar. A análise SWOT, por exemplo, é valiosa para diagnóstico, mas não deve ser o único instrumento para definir estratégias. Da mesma forma, o BSC precisa ser integrado a um sistema mais amplo de gestão do desempenho para alcançar eficácia real.

Por fim, as PME enfrentam desafios particulares que as distinguem das grandes empresas, exigindo uma gestão mais ágil e pragmática. Muitas ainda operam sem planeamento estratégico estruturado, reagindo em vez de antecipar mudanças. Implementar o BSC em PME pode ser particularmente difícil devido à limitação de recursos e ao desconhecimento da ferramenta pelos gestores.

A literatura sobre o BSC mostra uma evolução teórica e prática significativa. Concebido inicialmente por Kaplan e Norton (1992, 1996) para grandes corporações, o modelo passou a ser visto como uma ferramenta adaptável a diferentes organizações. Contudo, essa transição teórica nem sempre se reflete na prática. A maioria dos estudos concorda que as PME precisam adaptar profundamente o BSC para torná-lo eficaz. Russo (2015) destaca que a informalidade, a escassez de recursos e estruturas simplificadas tornam o modelo original complexo e

inadequado. Ferreira (2000) e Davenport (2005) reforçam essa crítica, apontando que o BSC, baseado em lógicas rígidas e controlo formal, não se ajusta a culturas menos estruturadas.

Por outro lado, autores como Niven (2006) e Garengo et al. (2005) adotam uma visão mais otimista, defendendo que um BSC simplificado pode ajudar as PME a alinhar ações com objetivos estratégicos e melhorar a clareza organizacional. Estudos recentes em contextos portugueses e europeus reforçam essa visão, recomendando versões adaptadas com menos indicadores e linguagem acessível, focadas nas necessidades dos gestores.

Estas perspetivas mais contemporâneas propõem encarar o BSC não como um modelo rígido, mas como uma “caixa de ferramentas” flexível, ainda que a adaptação não seja isenta de obstáculos. Cardim, Nunes & Fernandes (2018) apontam que mesmo adaptado, o modelo enfrenta resistência devido à falta de envolvimento dos colaboradores e à ausência de cultura estratégica nas PME.

Esse descompasso evidencia que a eficácia do BSC depende tanto da adequação técnica quanto da aceitação organizacional. Esta análise crítica sublinha a necessidade de um diálogo constante entre teoria e prática, valorizando abordagens híbridas e adaptativas.

Autores como Basuony (2014) e Tarurhor (2019) destacam que a incorporação de métricas não financeiras — um dos avanços do BSC — é especialmente valiosa para PME, pois ajuda a superar visões de curto prazo e promove o crescimento sustentável. Contudo, para que isso aconteça, é imprescindível formação adequada, envolvimento da liderança e uma adaptação prática às especificidades da empresa.

Finalizo reforçando a importância de uma visão integrada e crítica da gestão, que ultrapasse modelos tradicionais, fomentando a experimentação, inovação e desenvolvimento contínuo. O sucesso organizacional depende não só da escolha das ferramentas certas, mas sobretudo da sua utilização eficaz para gerar valor e garantir a competitividade num ambiente cada vez mais desafiante.

2.10 Questão de Investigação

Segundo Saunders (2019) a questão de investigação deve ser específica, clara e relevante para o contexto estudado, garantindo que a pesquisa contribua de forma significativa para o conhecimento existente.

“Balanced Scorecard nas PME’s portuguesas como ferramenta da Gestão Estratégica.”

A Questão de investigação passa por apurar a aplicabilidade do Balanced Scorecard nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas e entender os elementos que afetam a sua implementação.

Ao refletir sobre a questão de investigação e os objetivos do estudo, algumas questões surgiram e se transformaram em Hipóteses, desta maneira surge a questão de investigação da dissertação que passa por esclarecer se:

“Será o BSC uma ferramenta da gestão estratégica nas PME’s Portuguesas?”

2.11 Hipóteses

A partir da questão de investigação apresentada, podemos elaborar algumas hipóteses que servirão como base para a pesquisa na dissertação. Essas hipóteses devem ser fundamentadas na literatura disponível sobre o Balanced Scorecard (BSC) e seu uso nas PME’s, bem como nas particularidades do cenário português. As hipóteses são postuladas que precisam ser testadas por meio dos dados empíricos, permitindo confirmar ou refutar as premissas iniciais.

Daí surgem as 3 hipóteses iniciais:

H1: “O Balanced Scorecard (BSC) é eficaz na gestão estratégica das PME’s portuguesas”

H2: “A maioria das PME’s portuguesas não utiliza o BSC na sua gestão estratégica.”

H3: “A adoção do BSC nas PME’s portuguesas é limitada devido à falta de recursos financeiros e humanos.”

3. Metodologia

A metodologia é um conjunto organizado de métodos, técnicas e procedimentos usados para orientar a investigação. Sem uma base metodológica, o estudo fica sem direção e estrutura, tornando-se difícil de analisar de forma crítica (Reis, 2010).

O objetivo da metodologia é permitir uma análise ampla de fenómenos, apoiando-se na validação de hipóteses para interpretar e discutir os dados recolhidos. Também ajuda a responder questões específicas e a ligá-las a outros acontecimentos (Praça, 2015).

A metodologia não é única, existindo vários métodos adaptados ao tema, objetivo e área científica do estudo (Aragão, 2017).

Segundo Wahyuni (2012), é essencial escolher o paradigma de investigação adequado, pois este influencia a interpretação dos resultados. Metodologia e método são conceitos distintos: a metodologia orienta o estudo, ajudando a definir o método mais apropriado. Já o método inclui técnicas práticas para recolha e análise de dados. Assim, a metodologia é a lógica teórica, e o método é a sua execução prática (Wahyuni, 2012).

A escolha da metodologia é crucial para garantir validade e coerência ao estudo. Autores como Creswell (2014) e Denzin & Lincoln (2018) destacam o método qualitativo, focado em entender fenómenos sociais com maior profundidade, usando entrevistas, observação e análise documental. Este método é útil em estudos exploratórios para interpretar significados.

Por outro lado, Bryman (2015) e Hair et al. (2019) descrevem a abordagem quantitativa, que usa números e estatísticas para testar hipóteses e identificar relações causais, através de questionários estruturados e análises estatísticas.

Tashakkori & Teddlie (2010) referem que a metodologia mista junta o qualitativo ao quantitativo, permitindo uma visão mais completa, ao aliar perceções subjetivas a dados objetivos.

O instrumento de recolha de dados foi um questionário estruturado, adaptado do modelo de Maria Miguel Almeida de Jesus (2020) para este estudo. O questionário incluiu:

- Questões sociodemográficas (sexo, idade, escolaridade);
- Perguntas fechadas sobre o uso do Balanced Scorecard (BSC) em PME;
- Escalas de Likert de 4 e 5 pontos para medir perceções e níveis de concordância.

As escalas Likert foram usadas por facilitarem a análise de respostas ordinais, desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e níveis de impacto, como “pouco” a “muito”.

A amostragem foi não probabilística e por conveniência, envolvendo participação voluntária, anónima e online via Google Forms. Este método é comum em estudos exploratórios com recursos limitados, garantindo rapidez e alcance aceitável.

Foi realizado um pré-teste com 26 respostas (10% da amostra prevista), permitindo corrigir ambiguidades e melhorar a clareza e estrutura do questionário. Isto aumentou a validade do conteúdo.

A consistência interna foi testada com o Alfa de Cronbach, que atingiu 0,770, indicando uma fiabilidade razoável. Segundo Pestana e Gageiro (2014), valores acima de 0,7 são aceitáveis em estudos descritivos e exploratórios.

Para Pestana (2014), um questionário tem fiabilidade adequada quando o Alfa de Cronbach é igual ou superior a 0,7.

3.1 Metodologia Adotada

Ao adentrarmos na parte metodológica do estudo, é essencial salientarmos a decisão tomada em relação à abordagem adotada. Após a explicação das diferentes perspetivas dos autores sobre metodologia e as ferramentas de recolha de dados, destacamos a escolha pela **metodologia quantitativa**, sendo que os **questionários** se apresentam como a ferramenta de recolha de dados, alinhada com a abordagem escolhida, garantindo a consistência e rigor na análise. Esta adaptação, embora simples, faz toda a diferença na clareza e coerência do estudo.

3.2 Ferramentas de Recolha de Dados

A investigação segue uma metodologia quantitativa e descritiva, usando um questionário como método de recolha de dados. O objetivo é analisar os resultados obtidos através do questionário. Richardson (1999) refere que o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na recolha de dados como na análise estatística.

A pesquisa quantitativa permite quantificar os dados, aplicando uma estipulada fonte estatística. Desta maneira, as variáveis quantitativas são calculadas facilmente, podendo evidenciar-se em valores numéricos numa determinada medida.

O questionário é uma ferramenta de recolha de dados, onde o investigador estimula o participante a colaborar através de perguntas. Neste estudo, o questionário foi elaborado com base na problemática escolhida.

Foi selecionado e ajustado para facilitar a recolha e análise de dados num prazo de um ano, assegurando o anonimato dos participantes e mantendo uniformidade.

O questionário foi adaptado de Jesus (2020) e divide-se em quatro partes: uma inicial com dados sociodemográficos, seguida de três secções — PME’s, Balanced Scorecard e gestão estratégica ligada ao Balanced Scorecard.

3.3 Participantes

A amostra do estudo presente engloba todos os indivíduos que estejam ativamente a desempenhar uma atividade profissional, com idade igual ou superior a 18 anos, quer seja do sexo feminino quer seja do sexo masculino, seja qual for o ramo, mas que estejam inseridos nas pequenas e médias empresas em Portugal.

A recolha de dados ocorreu por via de amostragem aleatória por conveniência, de participação voluntária e anónima. A amostra por conveniência, demonstra que os indivíduos foram eleitos de acordo com a sua disponibilidade, que exerçam uma atividade profissional e com acessibilidade via online.

Neste estudo, foram inquiridos 270 indivíduos os quais são integrantes de PME’s portuguesas dos vários setores de atividade.

3.4 Procedimento

A recolha de dados foi feita por inquérito via Google Forms, incluindo questões sociodemográficas e várias escalas de análise, com destaque para as escalas Likert.

A análise estatística dos dados foi realizada através do software SPSS Statistics, versão 25.

3.5 Cálculo amostral

O cálculo amostral define o número de participantes necessário para garantir resultados válidos e representativos, respeitando o nível de confiança e margem de erro definidos.

“O cálculo do tamanho da amostra está diretamente relacionado com a precisão dos resultados esperados, e deve ser adequado aos objetivos e à metodologia da pesquisa.” (Lakatos & Marconi, 2010)

O cálculo amostral serve para:

1. **Evitar amostras muito pequenas**, que podem levar a resultados não confiáveis.
2. **Evitar amostras muito grandes**, que podem representar desperdício de tempo e recursos.
3. **Garantir a representatividade** da amostra em relação à população estudada.
4. **Aumentar a validade estatística** da pesquisa.

5. Fundamental metodologicamente a escolha do número de participantes.

Os principais elementos usados no cálculo amostral:

- **População (N):** total de elementos da população.
- **Margem de erro (e):** erro tolerável (ex: 5%).
- **Nível de confiança (z):** geralmente 95% ($z = 1,96$).
- **Proporção esperada (p):** estimativa de ocorrência de um fenômeno (ex: 50% $\rightarrow p = 0,5$).

Para realizar o cálculo amostral serão precisos os seguintes dados:

- **População (N):** 5.468,3
- **Margem de erro (e):** 5% ou 0,05
- **Nível de confiança:** 90%
- **Valor Z** correspondente: 1,645
- **Proporção esperada (p):** 50% ou 0,5 (quando não se conhece a proporção, usa-se 0,5 para obter o tamanho de amostra mais conservador)

Fórmula do cálculo amostral para população finita:

Figura 31

Calculadora tamanho amostral da Jotform

Tamanho da População	Nível de Confiança (%)	Margem de Erro (%)
5468,3	90	5

Tamanho Amostral

259

O cálculo amostral terá um tamanho da amostra compreendido entre os 259 necessário para realizar uma pesquisa de forma estatisticamente válida e consistente.

3.6 Pré-Teste

Com o intuito de garantir a clareza e a adequação do instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste junto a uma subamostra representativa dos participantes. Considerando um total

de 259 inquiridos inicialmente, procedeu-se à aplicação do questionário a 10% desse universo, o que correspondeu a 26 respondentes. Esta etapa teve como principal objetivo identificar eventuais inconsistências, ambiguidades ou dificuldades de compreensão nos enunciados das perguntas.

A partir da análise das respostas e dos comentários fornecidos pelos participantes do pré-teste, foram recolhidas importantes opiniões para o aprimoramento do questionário. Com base nesse feedback, foram efetuados diversos ajustes, nomeadamente correções gramaticais, melhorias na pontuação e reformulações em determinadas frases, de forma a tornar a linguagem mais clara e objetiva. Tais alterações contribuíram para o refinamento do instrumento da recolha de dados, assegurando maior precisão na interpretação dos itens e, consequentemente, aumentando a fiabilidade dos dados a serem recolhidos na fase seguinte da pesquisa.

4. Análise e Discussão de Resultados

Este capítulo dedica-se à apresentação e interpretação dos resultados alcançados no âmbito deste estudo. Para uma melhor compreensão dos dados, são incluídas figuras e tabelas que complementam a exposição dos principais achados. A análise foi conduzida com base nas respostas obtidas por meio do questionário aplicado, permitindo uma leitura crítica e fundamentada dos dados recolhidos.

4.1 Caracterização da Amostra

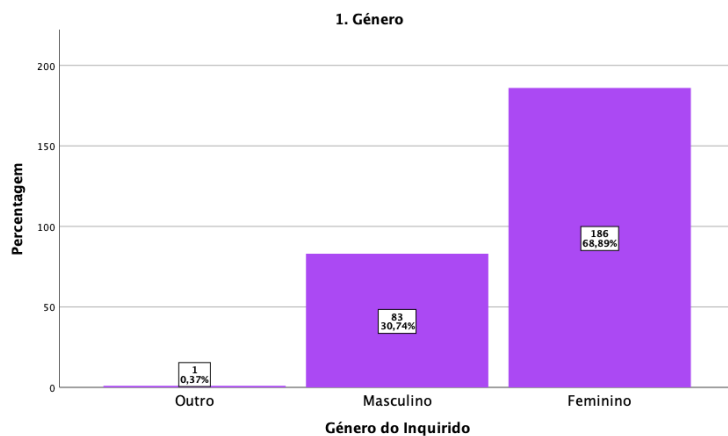
A amostra deste estudo é não probabilística e foi selecionada por conveniência. Após a recolha de dados, 270 participantes responderam ao questionário. Essas respostas foram usadas para as análises subsequentes. A primeira análise focou os dados sociodemográficos, como gênero, idade, nível educacional e tempo na organização.

Atendendo à análise da figura 31, correspondente ao “Género” é possível aferir que mais de metade dos inquiridos corresponde ao género feminino, cerca de 68,89% ou seja, 186 mulheres. Correspondente ao género masculino, tem uma representatividade de 30,74% , o que equivale a 83 homens. Por fim, e com apenas 1 inquirido afirma-se o género caracterizado como “outro”.

Quanto ao número total de inquiridos, podemos contar com 270 indivíduos do sexo feminino, masculino e outro.

Figura 31

Género dos Inquiridos



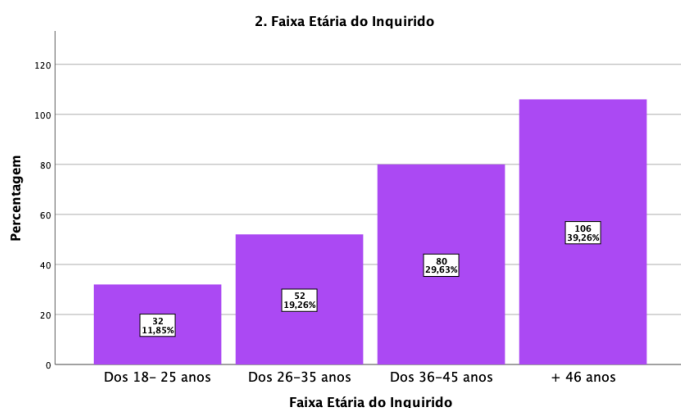
Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Relativamente à “Idade “dos inquiridos, representado na figura 32, a faixa etária que predomina é “ + 46 anos”, onde 39,26% corresponde a 106 inquiridos. De seguida, destaca-se a faixa etária dos “36-45 anos” com uma percentagem de 29, 63% com um total de 80 inquiridos.

Com menores percentagens destaca-se as faixas etárias de “26-35 anos” e “18-25 anos” com representatividade de 19,26% com 52 inquiridos e respetivamente 11,85% com 32 inquiridos.

Figura 32

Faixa Etária dos inquiridos



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

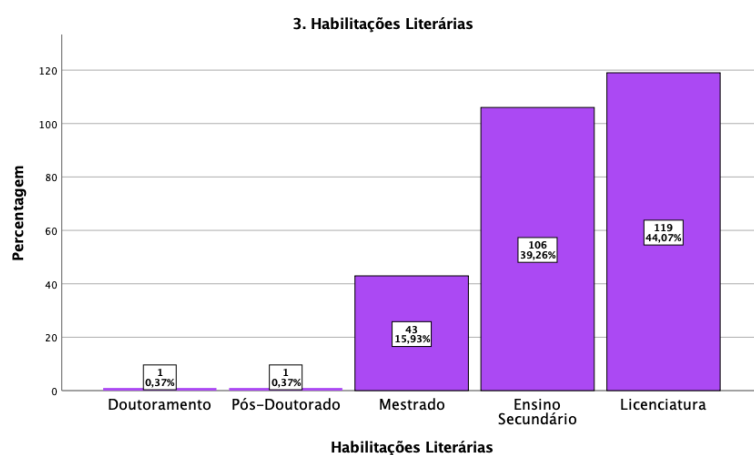
A figura 33 abaixo representada, podemos constatar que corresponde às habilitações literárias que 119 inquiridos têm licenciatura, com uma representatividade de 44,07%. De

seguida, com 39,26%, cerca de 106 inquiridos, tal como demonstra a figura, frequentaram o Ensino Secundário, o equivalente ao 12º ano. Apenas 15,93% dos inquiridos, correspondente a 43 pessoas, possuem o Mestrado.

Por fim, mas não menos importante, a menor fração das habilitações literárias, corresponde a 0,37%, cerca de 1 inquirido quer para o doutoramento quer para o pós-doutoramento.

Figura 33

Habilitações Literárias dos inquiridos



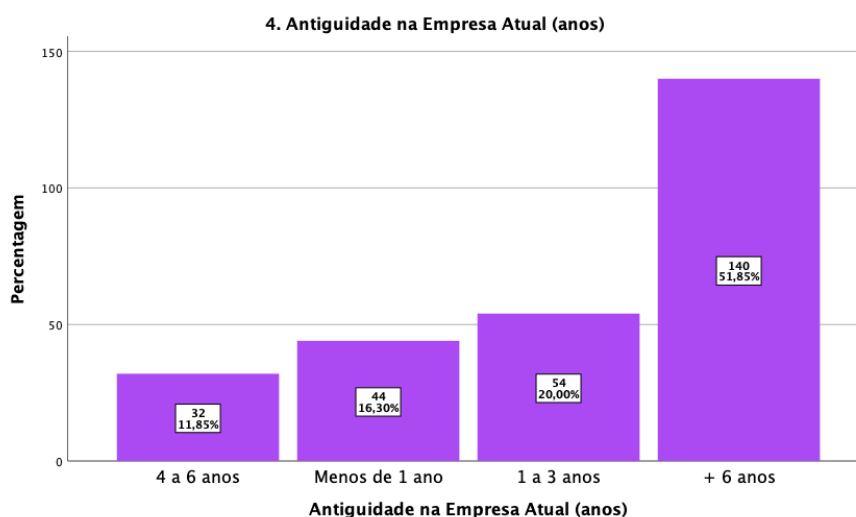
Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Através da figura 34, podemos concluir que 51,85% dos inquiridos, ou seja, 140 elementos estão na sua empresa à + de 6 anos. De seguida, com 20% dos inquiridos, ou seja, 54 elementos estão na empresa em que se encontram entre 1 e 3 anos.

Com 16,30% dos inquiridos, ou seja, 44 elementos estão na sua empresa à menos de 1 ano. Por fim, e com uma representatividade de 11,85% dos inquiridos, ou seja, 32 elementos estão na empresa atual entre 4 e 6 anos.

Figura 34

Antiguidade na Empresa Atual



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

4.2 Estatística Descritiva

A segunda categoria corresponde a perguntas cujo conteúdo centra-se nas PME’s (Pequenas e Médias Empresas) e o Balanced Scorecard.

De maneira que os inquiridos afirmassem em que categoria estes se enquadravam na empresa atual; se exerciam funções numa PME Portuguesa e se o Balanced Scorecard estava implementado na sua empresa. Os dados são representados por figuras abaixo representadas.

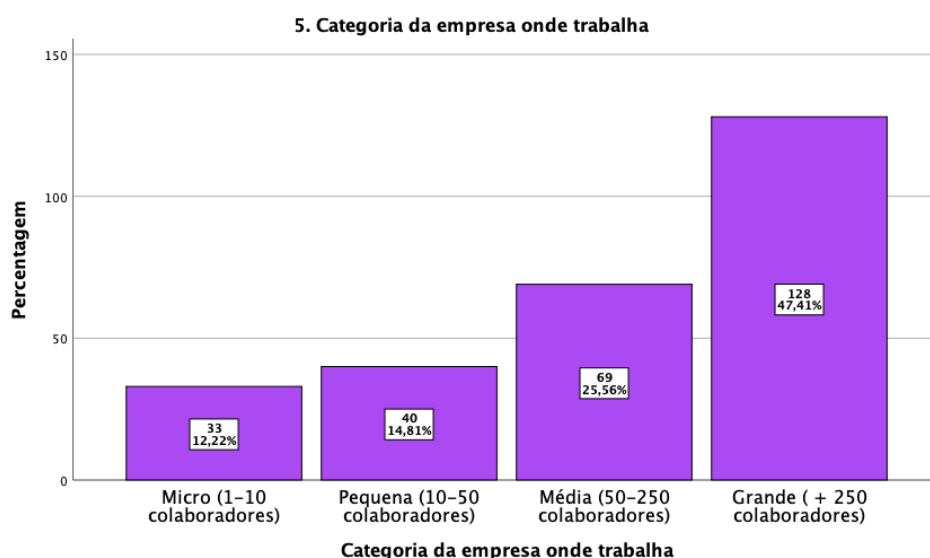
Relativamente à figura 35, constatamos que existem diferentes categorias e dimensões de empresas, cada uma destas tendo um limite de colaboradores que as integram.

Com uma representatividade de 47,41% existem 128 inquiridos que estão englobados na grande empresa correspondente a +250 colaboradores. De seguida com 25,56% corresponde a 69 inquiridos que trabalham numa média empresa entre 50 e 250 colaboradores.

De seguida, com 14,81% existem 40 inquiridos que estão inseridos na pequena empresa entre 10 e 50 colaboradores. Por fim, nas micro empresas de 1 a 10 colaboradores, com uma representatividade de 12,22% estão inseridos 33 inquiridos.

Figura 35

Categoria em que se enquadra a empresa onde trabalha



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

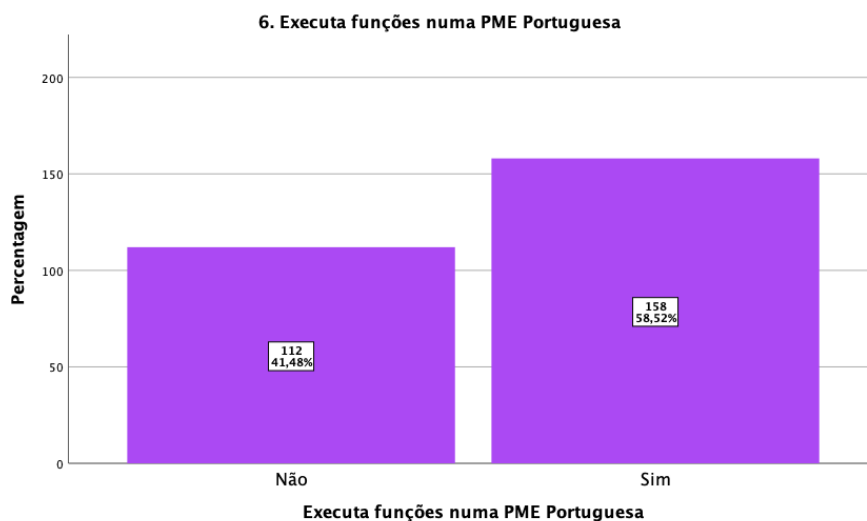
Relativamente à figura 36, correspondente à questão “Executa funções numa PME portuguesa?” visa verificar a adequação do perfil dos inquiridos ao objeto de estudo. Considerando que esta investigação se debruça sobre as práticas e realidades das Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal, é fundamental assegurar que a maioria dos participantes desempenha funções ativamente nesse tipo de organizações. De facto, as PME representam uma parte significativa do tecido empresarial português. Segundo o Instituto Nacional de Estatística INE (2023), mais de 99% das empresas em Portugal são PME, sendo estas responsáveis por uma grande parte do emprego e do valor acrescentado bruto da economia nacional. Também autores como Amaral et al. (2021) e Ferreira et al. (2017) destacam a importância estratégica das PME no desenvolvimento económico e na inovação a nível local e nacional.

Assim, ao confirmar que 158 dos inquiridos, representado 58,52% da amostra, exerce funções numa PME portuguesa, assegura-se a relevância e fiabilidade das respostas recolhidas, uma vez que estas são dadas por indivíduos com conhecimento direto da realidade organizacional em análise (Gil, 2019). Esta correspondência entre o perfil dos participantes e o público-alvo do estudo contribui para a validade interna da investigação (Yin, 2015).

Em contrapartida, os respondentes que assinalaram não exercer funções numa PME portuguesa, mais especificamente 112 com uma representatividade de 41,48% podem, ainda assim, ter contacto indireto ou passado profissional nesse tipo de empresas, o que não invalida totalmente as suas perceções, mas requer uma análise cuidadosa dos seus contributos.

Figura 36

Funções numa PME Portuguesa



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

A figura 37 apresenta a questão “O Balanced Scorecard está implementado na sua empresa?”, que visa identificar se as empresas dos participantes utilizam o BSC como ferramenta de gestão estratégica. O Balanced Scorecard, criado por Kaplan e Norton (1992, 1996), é reconhecido como um modelo eficaz para converter a estratégia organizacional em objetivos, indicadores e ações práticas. Esse método facilita o alinhamento entre a visão estratégica e a execução operacional. Segundo os autores, o BSC avalia o desempenho da organização por meio de quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. A sua implementação é frequentemente associada a ganhos em eficiência, foco estratégico e melhoria do desempenho global (Kaplan & Norton, 2004). Assim, ao questionar se o BSC está implementado na empresa, pretende-se identificar o nível de maturidade estratégica das PME inquiridas.

As respostas dadas como “Sim”, pode-se inferir uma crescente valorização da gestão estratégica estruturada entre estas empresas. Por outro lado, uma maioria de respostas negativas pode refletir desafios na adoção de ferramentas formais de gestão, possivelmente devido a fatores como falta de recursos, conhecimento técnico ou cultura organizacional pouco orientada para o planeamento estratégico (Fernandes, 2006; Niven, 2006). Além disso, como referido por Ferreira e Otley (2009), a adoção de instrumentos como o BSC pode variar significativamente

consoante o setor de atividade, o grau de profissionalização da gestão e o tamanho da empresa, sendo comum à sua menor presença em micro e pequenas empresas. Este gráfico, portanto, fornece informação essencial para enquadrar a realidade das organizações estudadas e compreender em que medida utilizam o BSC como suporte ao seu processo de gestão estratégica.

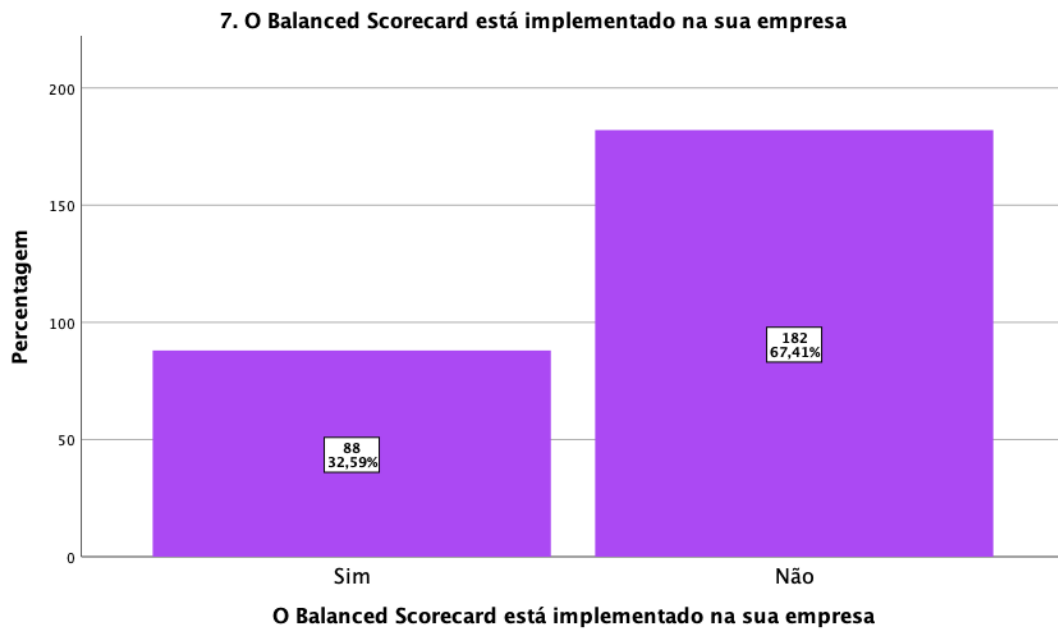
Os resultados indicam que a maioria das empresas ainda não adotou o Balanced Scorecard (BSC), revelando uma baixa aplicação de práticas formais de gestão estratégica, especialmente nas pequenas e médias empresas (PME). Essa situação é confirmada por vários estudos que destacam as dificuldades das PME em implementar o BSC, muitas vezes por causa da falta de recursos, do conhecimento técnico limitado e da ausência de uma cultura organizacional focada na estratégia (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005; Fernandes, 2006).

Este dado revela, portanto, uma lacuna significativa entre o conhecimento teórico da ferramenta e a sua aplicação prática, sugerindo que muitas organizações continuam a gerir os seus processos estratégicos de forma informal, reativa ou intuitiva. Tal facto reforça a necessidade de formação, capacitação e adaptação de modelos como o BSC à realidade específica das PME portuguesas, como defendem López e Ferreira (2009).

Concluindo, esta figura constata que dos 270 inquiridos, 182 destes não têm o balanced scorecard implementado na sua empresa, com uma representatividade de 67,41% da amostra. Apenas 88 destes, com uma percentagem de 32,59% têm o balanced scorecard implementado na sua empresa.

Figura 37

Balanced Scorecard está implementado na empresa



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

A questão teve como objetivo avaliar o nível de conhecimento dos inquiridos sobre o Balanced Scorecard (BSC). O BSC, criado por Kaplan e Norton (1992, 1996), é uma ferramenta de gestão estratégica. Ele transforma a missão e visão da empresa em objetivos claros, distribuídos em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Contudo, os resultados mostram que a maioria dos inquiridos indicou não conhecer o BSC, o que pode refletir uma realidade comum nas pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, onde a adoção de práticas formais e estruturadas de gestão estratégica ainda é limitada (Fernandes, 2006; Niven, 2006). Este desconhecimento sugere que muitas organizações podem operar de forma mais intuitiva ou reativa, sem recorrer a ferramentas que promovam o alinhamento estratégico e a medição de desempenho integrado (López & Ferreira, 2009).

Como defendem Ferreira e Otley (2009), o conhecimento e uso de sistemas como o BSC está fortemente relacionado com o nível de sofisticação dos sistemas de gestão e controlo das empresas. Em PME, particularmente nas de menor dimensão, existe frequentemente falta de formação específica, recursos técnicos e culturais adequados para a implementação destas abordagens (Garengo, Biazio & Bititci, 2005).

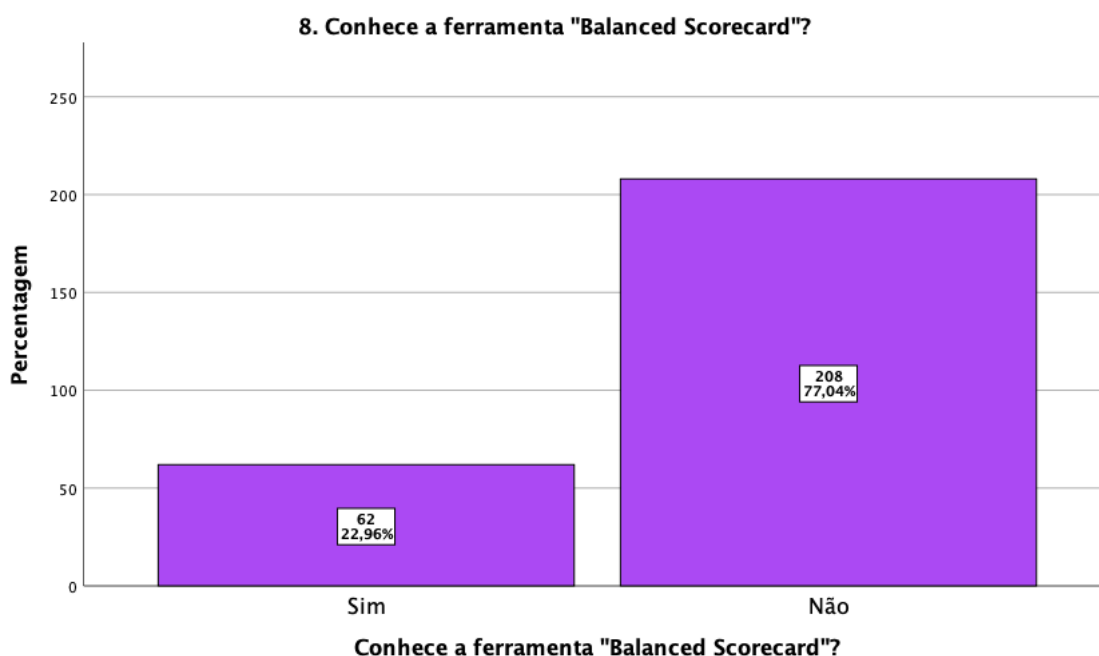
Deste modo, o predomínio da resposta negativa neste gráfico é um dado relevante que reforça a necessidade de sensibilização, formação e capacitação das PME para as práticas de

gestão estratégica, bem como para a importância da utilização de ferramentas como o Balanced Scorecard.

O gráfico esclarece que 77,04 % mais propriamente 208 inquiridos não conhecem a ferramenta Balanced Scorecard e 22,96 %, ou seja, 62 dos inquiridos conhece a ferramenta.

Figura 38

Ferramenta Balanced Scorecard



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Esta questão teve como finalidade identificar se os respondentes possuem experiência prática direta com a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), permitindo assim aferir não apenas o conhecimento teórico, mas também a aplicação real da metodologia no contexto organizacional.

Os resultados evidenciam que a maior parte dos inquiridos respondeu negativamente mais concretamente 240 inquiridos com uma representatividade de 88,89%, ou seja, nunca trabalhou diretamente com o BSC. Esta tendência é coerente com diversos estudos que apontam para a baixa introdução de ferramentas formais de gestão estratégica em empresas de menor dimensão, especialmente nas PME portuguesas (Fernandes, 2006; Garengo, Biazzo & Bititci, 2005). Muitas destas organizações enfrentam limitações estruturais e operacionais, como a falta de recursos humanos qualificados ou de tempo para se dedicarem à implementação de modelos

estruturados de controlo (Ferreira & Otley, 2009). Apenas quem já trabalhou diretamente com o Balanced Scorecard foi 11,11% da amostra, um resultado de 30 inquiridos.

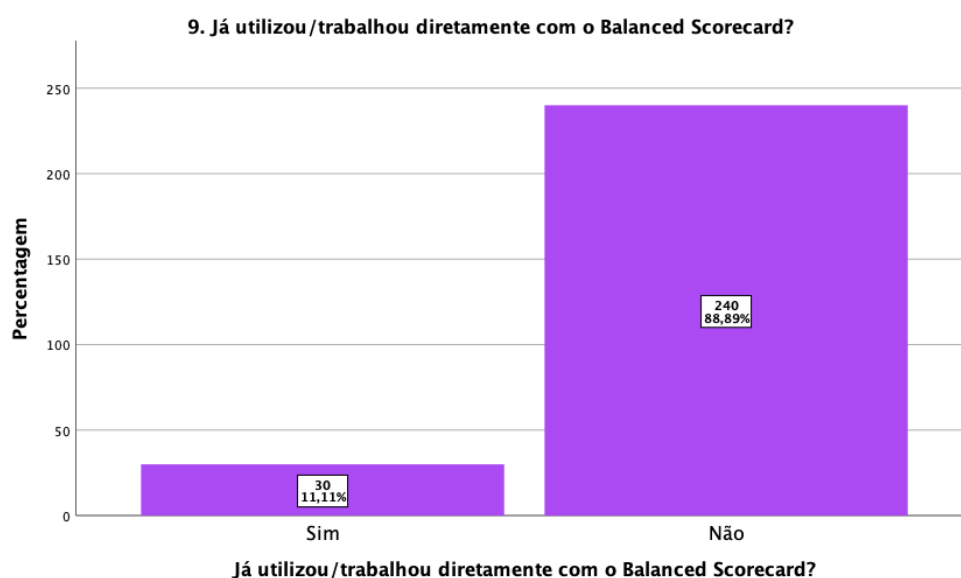
O Balanced Scorecard, originalmente desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, 1996), exige um certo grau de sofisticação na gestão, uma visão estratégica clara e processos de monitorização bem definidos. Como tal, a sua implementação é muitas vezes percebida como complexa ou burocrática por empresas com estruturas mais informais e focadas na operação do dia a dia (Niven, 2006).

Além disso, como referem López e Ferreira (2009), o uso efetivo do BSC implica não só conhecimento técnico, mas também mudança cultural e um compromisso organizacional com a medição de desempenho contínua, o que constitui uma barreira importante em muitos contextos empresariais portugueses.

Este gráfico, portanto, reforça a ideia de que, embora o BSC seja amplamente reconhecido na literatura como uma ferramenta eficaz para traduzir e operacionalizar a estratégia, a sua utilização prática continua limitada, sobretudo em ambientes empresariais onde predomina a informalidade na gestão.

Figura 39

Utilizou o Balanced Scorecard



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Esta questão teve como objetivo avaliar o nível de maturidade da implementação do Balanced Scorecard (BSC) nas empresas respondentes, identificando há quanto tempo esta ferramenta está em uso. As opções de resposta — "menos de 1 ano", "entre 1 e 3 anos", "mais de 3 anos" e "não tenho conhecimento" — fornecem uma perspetiva não só da durabilidade da aplicação, mas também da consistência e familiaridade com o modelo.

De acordo com Kaplan e Norton (1996, 2001), o BSC é uma ferramenta que, quando bem implementada, evolui ao longo do tempo, integrando-se nos processos estratégicos, operacionais e culturais da organização. Dessa forma, a maturidade do uso do BSC pode refletir-se na sua capacidade de influenciar a tomada de decisão, o alinhamento organizacional e a aprendizagem estratégica. Empresas que utilizam o BSC há mais de 3 anos, por exemplo, tendem a apresentar maior consolidação e integração da ferramenta nas rotinas de gestão (Niven, 2006).

Por outro lado, a presença significativa de respostas como “menos de 1 ano” com uma representatividade de 2,96% correspondente a 8 inquiridos ou “entre 1 e 3 anos” com a representatividade de 1,11% correspondente a 3 inquiridos pode indicar que as organizações estão ainda em fase inicial ou de transição, podendo enfrentar desafios como falta de alinhamento estratégico, resistência à mudança ou dificuldades de monitorização contínua (Fernandes, 2006; Garengo et al., 2005). Estas fases iniciais são cruciais e exigem um forte compromisso da liderança e clareza na definição de objetivos estratégicos.

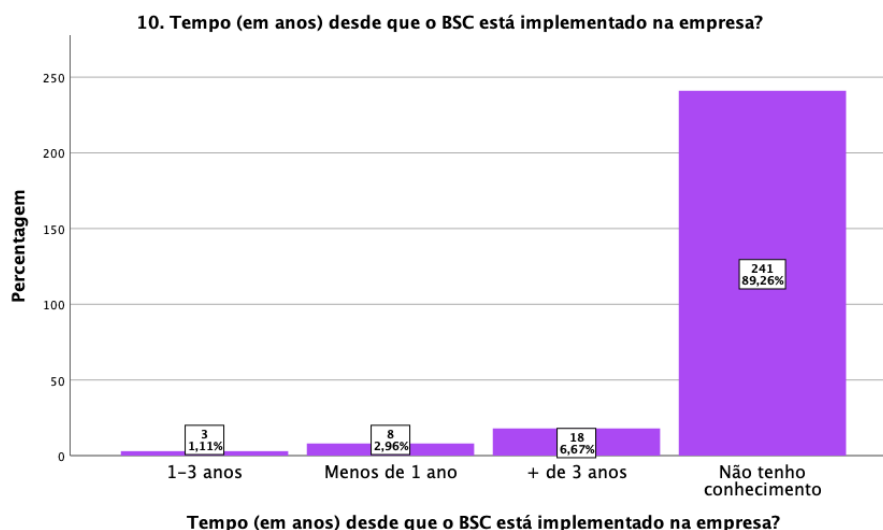
Com “+ de 3 anos” e com uma % de 6,67% correspondente a 18 inquiridos afirmam que o Balanced Scorecard está implementado na empresa onde exercem funções há mais de 3 anos.

Já a resposta “não tenho conhecimento” com uma representatividade de 89,26% correspondente a 241 inquiridos, sendo um número elevado, revela não apenas a ausência de implementação, mas também uma falta de compreensão sobre o que é o BSC, o que pode limitar o seu potencial de disseminação no tecido empresarial português — especialmente nas PME, onde a informalidade e a carência de práticas estruturadas de gestão estratégica ainda são comuns (Ferreira & Otley, 2009; López & Ferreira, 2009).

Este gráfico, portanto, fornece uma visão qualitativa do grau de inserção do BSC nas empresas, permitindo não apenas medir a sua adoção, mas também inferir o nível de experiência, consolidação e impacto da ferramenta no longo prazo.

Figura 40

Tempo de Implementação do BSC



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Esta questão teve como objetivo identificar as razões que levam as empresas a adotar o Balanced Scorecard (BSC). O BSC, criado por Kaplan e Norton (1992, 1996), é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz visão e estratégia em objetivos claros e mensuráveis. Esses objetivos estão organizados em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Apesar de várias opções refletirem benefícios reconhecidos do BSC — como a alinhamento estratégico, a comunicação da estratégia, a visão global da empresa e a aprendizagem organizacional Kaplan & Norton (2001); Niven (2006) — o resultado mais expressivo do gráfico foi a opção “não está implementado na empresa”. Esse dado é significativo e revela que a maioria das empresas inquiridas ainda não utiliza esta metodologia.

Este resultado está em linha com vários estudos que demonstram que, nas pequenas e médias empresas (PME), a adoção de ferramentas estruturadas de gestão estratégica como o BSC continua a ser reduzida. As causas apontadas incluem falta de conhecimento técnico, escassez de recursos humanos especializados, resistência à mudança, e até mesmo a perceção de que estas ferramentas são complexas ou mais adequadas a grandes empresas (Garengo, Biazio & Bititci, 2005; Fernandes, 2006; Ferreira & Otley, 2009).

Ainda assim, é importante destacar que as restantes opções do gráfico — embora menos escolhidas — refletem motivações alinhadas com os benefícios teóricos da ferramenta, tal como

apontado por Kaplan e Norton (2001), que referem que o BSC cria uma linguagem comum para a estratégia, promove o alinhamento de todos os níveis organizacionais, fortalece a aprendizagem sobre os resultados estratégicos e contribui para a melhoria contínua do desempenho.

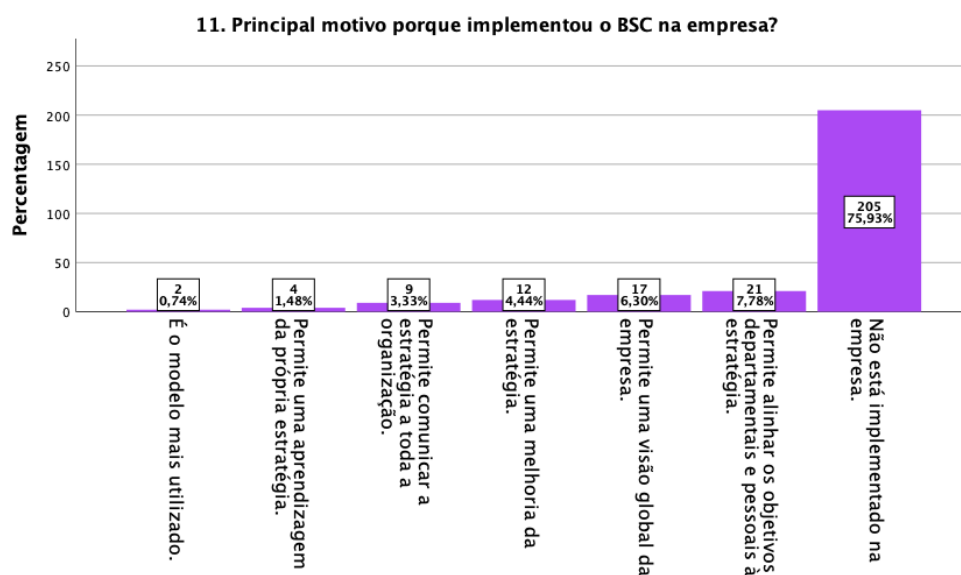
A predominância da opção “não está implementada” sugere, portanto, uma oportunidade de desenvolvimento organizacional, indicando que muitas empresas ainda não usufruem do potencial do BSC como instrumento integrador e comunicador da estratégia.

Os motivos pouco acentuados são derivados de “é o modelo mais utilizado” com uma percentagem de 0,74% correspondente a 2 inquiridos; de seguida segue-se o motivo “permite a aprendizagem da própria estratégia” com uma % de 1,48% correspondente a 4 inquiridos; o motivo “permite comunicar a estratégia a toda a organização” com 3,33% na opinião de 9 inquiridos; segue-se “permite uma melhoria da estratégia” com 4,44% com 12 inquiridos, por fim o motivo “permite uma visão global da empresa” com 6,30% com uma representatividade de 17 inquiridos o ultimo motivo pouco acentuado é “permite alinhar os objetivos departamentais e pessoais à estratégia” com 7,78% de amostra correspondendo a 21 inquiridos.

O motivo “não está implementado na empresa” é o mais escolhido pelos inquiridos com uma % de 75,93% com 205 inquiridos.

Figura 41

Motivo de Implementação do BSC



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Na visão de Morais (2005), a média é calculada somando assim todos os valores de um determinado conjunto de dados e posteriormente divide-se pelo número de elementos do conjunto.

Martins (2013) define o desvio padrão como uma medida que indica o grau de dispersão de um conjunto de dados. Quanto mais próximo de zero estiver o desvio padrão, mais homogêneos e uniformes são os dados analisados.

Elaborou-se uma escala de *Likert* constituída por uma tabela com diversas afirmações sobre sugestões de melhorias com o objetivo primordial em que os inquiridos classficassem de acordo com a escala que varia entre (1= pouco e 4= muito) as afirmações. Foram colocadas 4 afirmações/ sugestões de melhorias (itens) de caráter obrigatório, cujos itens foram formulados de forma positiva, de maneira que a leitura dos resultados fosse mais simples.

Na sugestão de melhoria a Comunicação Interna apresentou a média mais baixa entre os indicadores, com 1,15 (DP = 0,360), refletindo uma percepção altamente negativa sobre a efetividade da comunicação na organização. Esse resultado sugere uma falha crítica em um dos principais pilares da gestão. De acordo com Chiavenato (2005), a comunicação organizacional eficaz é essencial para alinhar esforços, reduzir conflitos e promover o engajamento dos colaboradores. O baixo desvio padrão indica uma percepção uniformemente negativa, reforçando a ideia de que essa deficiência é amplamente reconhecida pelos respondentes.

Em relação à Melhoria na Performance Financeira, observou-se uma média de 2,50 (DP = 1,123), indicando uma percepção neutra a levemente positiva. Este resultado está em consonância com os fundamentos do Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1997), os quais destacam a importância de integrar indicadores financeiros e não financeiros para obter uma visão mais equilibrada do desempenho. A elevada dispersão nas respostas pode sugerir diferentes graus de percepção de resultado entre áreas ou unidades organizacionais, como enfatizado por Mintzberg (2004) ao abordar a complexidade das estruturas organizacionais.

Aprendizagem estratégica obteve média de 2,60 (DP = 1,029), o que demonstra um nível moderado de concordância com a ideia de que a organização aprende e se adapta estrategicamente. Segundo Senge (1999), organizações que promovem a aprendizagem contínua são mais aptas a lidar com mudanças e a inovar. No entanto, o valor inferior a 3 e a variabilidade das respostas apontam para fragilidades na consolidação de uma cultura de aprendizado estratégico, que é fundamental para a sustentabilidade a longo prazo.

Por fim, o Sistema de Avaliação e Recompensas foi o fator com a maior média (2,63; DP = 1,047), ainda que inferior à média central da escala. Isso demonstra uma percepção ambígua quanto à eficácia dos mecanismos de reconhecimento e incentivo. De acordo com Dessler (2010), sistemas de recompensa bem estruturados são fundamentais para reforçar comportamentos alinhados à estratégia organizacional. A dispersão dos dados sugere experiências distintas entre os colaboradores, podendo estar associadas à falta de critérios objetivos ou à percepção de injustiça distributiva.

Tabela 9

Que melhorias a implementação do BSC pode trazer para a sua empresa

Itens	Média	Desvio Padrão (DP)
Melhoria na Performance Financeira	2,50	1,123
Comunicação Interna	1,15	,360
Aprendizagem Estratégica	2,60	1,029
Sistema de avaliação e recompensas	2,63	1,047

Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

O gráfico apresentado reflete as respostas à questão: “Se a sua empresa não utiliza o Balanced Scorecard, considera relevante implementar?”, com predominância da opção “sim”. Este resultado revela uma percepção positiva generalizada sobre o valor estratégico do BSC, mesmo entre organizações que ainda não o adotaram formalmente.

Segundo Kaplan e Norton (1996, 2001), o Balanced Scorecard é uma ferramenta que permite traduzir a visão e a estratégia em objetivos concretos, promovendo alinhamento organizacional, foco em resultados, e monitorização contínua do desempenho em múltiplas dimensões (financeira e não financeira). A sua relevância decorre do facto de não se limitar a medir resultados, mas sim de induzir comportamentos estratégicos a longo prazo.

O reconhecimento do BSC como uma ferramenta relevante — mesmo sem implementação prática — pode estar relacionado com o crescente acesso à informação sobre boas práticas de

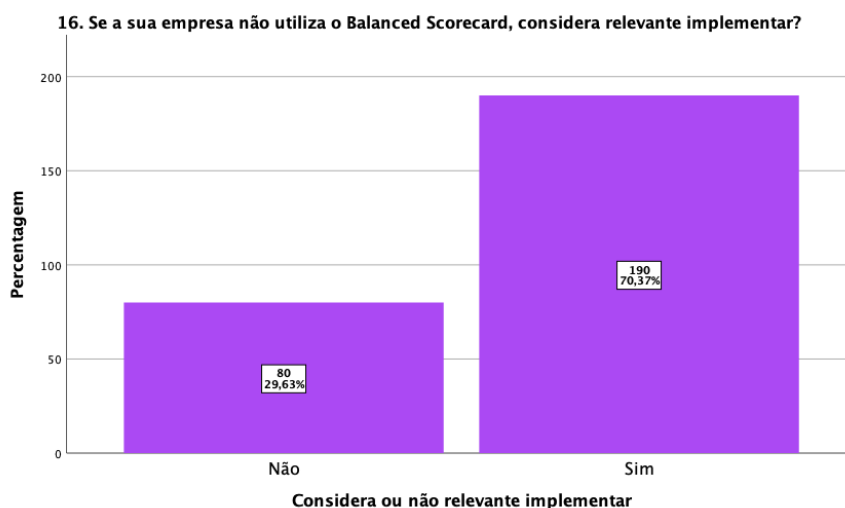
gestão, incluindo através de formação académica, benchmarking ou experiências anteriores dos próprios gestores. Como referem Niven (2006) e Ferreira e Otley (2009), muitas organizações percebem o BSC como um modelo estruturado que permite melhorar a eficácia estratégica, a comunicação interna e a responsabilização dos colaboradores, mesmo que ainda não possuam os recursos ou a estrutura formal para aplicá-lo. Este resultado é especialmente importante no contexto das PME, onde, segundo Garengo, Biazzo e Bititci (2005), existe muitas vezes a consciência do valor das ferramentas de controlo de gestão, mas também barreiras à sua implementação, como falta de tempo, orçamento ou competências especializadas. A identificação do BSC como “relevante” indica abertura à mudança e recetividade a melhorias na gestão estratégica, o que representa uma oportunidade de desenvolvimento.

Além disso, a percepção da relevância do BSC alinha-se com o que Kaplan e Norton (2004) chamam de "organizações orientadas para a estratégia", ou seja, empresas que reconhecem a importância de articular e comunicar a estratégia de forma sistemática — uma característica cada vez mais valorizada num ambiente competitivo e em constante mudança.

A figura demonstra que a resposta “sim” está fortemente acentuada com uma representatividade de 70,37% com 190 inquiridos que consideram pertinente implementar o Balanced Scorecard na sua empresa e a resposta “não” com uma representatividade de 29,63% com 80 inquiridos que pelo contrário não consideram adequado implementar o Balanced Scorecard na sua empresa.

Figura 42

Considera relevante implementar o BSC



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Este gráfico mostra os motivos das empresas que não adotam o Balanced Scorecard (BSC). A resposta mais frequente foi “já utiliza outra ferramenta de medição de desempenho”. Essa escolha sugere que a ausência do BSC não significa falta de controlo ou planeamento estratégico, mas preferência por métodos alternativos. Ferreira e Otley (2009) defendem que o sistema de controlo de gestão deve ser ajustado ao contexto da organização.

Muitas empresas, especialmente PME, escolhem ferramentas mais simples, informais ou adaptadas à sua realidade operacional. Além disso, Kaplan e Norton (1996) reconhecem que, embora o BSC ofereça uma estrutura robusta e abrangente, a sua implementação exige mudanças organizacionais, envolvimento da liderança e maturidade estratégica — fatores nem sempre presentes em todas as empresas. Assim, recorrer a ferramentas alternativas, como indicadores financeiros tradicionais, dashboards operacionais, OKR, ou métodos internos desenvolvidos ad hoc, pode ser uma resposta pragmática às limitações de recursos, tempo e conhecimento técnico.

A literatura também aponta que muitas PME utilizam sistemas simplificados de medição de desempenho que não seguem modelos formais como o BSC, mas que cumpram, na prática, objetivos semelhantes, como monitorizar resultados, alinhar tarefas ou apoiar decisões (Garengo, Biazio & Bititci, 2005). Essa realidade reforça a ideia de que a substituição do BSC por outras ferramentas não decorre, necessariamente, do desconhecimento da sua utilidade, mas sim da adoção de métodos considerados mais viáveis ou compatíveis com a estrutura da empresa.

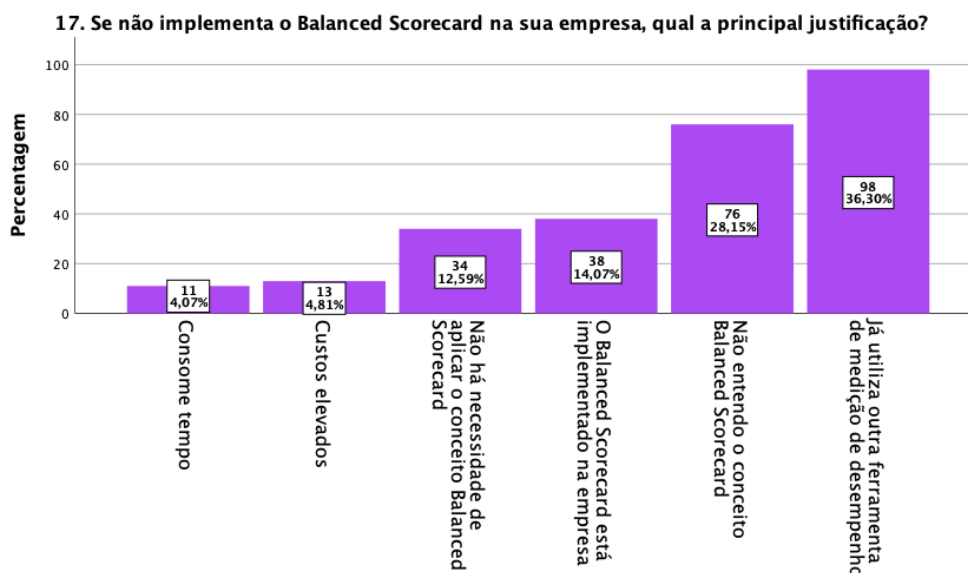
Contudo, a resposta também sugere uma resistência ou hesitação à mudança de sistema, mesmo quando o atual pode ter limitações em termos de integração estratégica e foco em valor a longo prazo. Como alertam Niven (2006) e Kaplan e Norton (2001), o BSC diferencia-se por ligar indicadores de desempenho a objetivos estratégicos, algo que muitas ferramentas alternativas não fazem de forma tão clara e sistémica.

A figura aponta que a justificação “Consome tempo” tem uma representatividade de 4,07 em que 11 inquiridos acham que esta é a justificação da não implementação desta ferramenta; a justificação “custos elevados” com representatividade de 4,81% indica que 13 inquiridos consideram esta a justificação; “não há necessidade de aplicar o conceito balanced scorecard” com uma % de 12,59% em que 34 inquiridos escolhem esta justificação.

Por fim, as duas justificações mais acentuadas são “não entendo o conceito balanced scorecard” com 28,15% e resposta de 76 inquiridos e “já utiliza outra ferramenta de medição de desempenho” de representatividade de 36,30% com 98 inquiridos.

Figura 43

Justificação de não implementar o BSC



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Os dados da tabela referem-se à perceção dos colaboradores sobre a aplicabilidade e os efeitos do Balanced Scorecard (BSC) no contexto de pequenas e médias empresas (PME’s). As médias e desvios-padrão permitem uma avaliação quantitativa da aceitação e eficácia da ferramenta, com base em uma escala de Likert de 5 pontos.

“O BSC é um sistema eficaz de medição de desempenho” – Média: 2,54; DP: 1,743
Este resultado revela uma perceção neutra a ligeiramente positiva sobre a eficácia do BSC como ferramenta de medição. A média abaixo de 3 indica resistência ou dúvidas quanto à sua efetividade, especialmente se comparado a outras práticas de gestão. O alto desvio padrão (1,743) indica alta dispersão nas opiniões, possivelmente refletindo diferentes níveis de familiaridade com a ferramenta. Kaplan e Norton (1997) defendem que o BSC fornece uma visão abrangente do desempenho, mas sua eficácia depende do correto entendimento e alinhamento com os objetivos organizacionais.

“A minha empresa está satisfeita com o uso do BSC” – Média: 3,47; DP: 1,041
Com uma média relativamente elevada, este item mostra que há satisfação geral com a

aplicação do BSC. Isso sugere que, quando implementado, o sistema contribui positivamente para a gestão estratégica. Segundo Drucker (1999), a satisfação com ferramentas de gestão está diretamente relacionada à clareza de propósito e resultados tangíveis, o que parece ser observado aqui.

“O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho relevante para pequenas e médias empresas”: Média: 2,97; DP: 1,054. A média próxima de 3 aponta para uma percepção moderada da relevância do BSC em PME’s. Este resultado sugere que, embora reconhecido como útil, o BSC ainda enfrenta barreiras de adoção nesse contexto. Kaplan e Norton (2004) apontam que, apesar de originalmente voltado a grandes empresas, o BSC pode e deve ser adaptado às realidades das PMEs com foco em simplicidade e clareza estratégica.

“É fácil aplicar o BSC em pequenas empresas” – Média: 3,49; DP: 1,076. O valor médio indica uma percepção positiva quanto à aplicabilidade da ferramenta em estruturas empresariais menores. Isso sugere uma visão otimista sobre sua implementação, contrariando a ideia de que o BSC é excessivamente complexo. Essa facilidade percebida pode estar ligada à simplificação de processos em empresas de menor porte, conforme discutido por Chiavenato (2005), que destaca a flexibilidade e agilidade das PMEs na adoção de novos modelos.

“Com o uso do BSC, é mais fácil alcançar os objetivos da empresa” – Média: 3,23; DP: 0,972. Este dado evidencia uma percepção positiva moderada, indicando que os entrevistados reconhecem o BSC como facilitador do cumprimento de metas organizacionais. A baixa dispersão reforça a consistência dessa percepção. Kaplan e Norton (1997) argumentam que o BSC melhora a execução da estratégia ao traduzir objetivos em ações mensuráveis, o que sustenta esse resultado.

“Com o uso do BSC é possível melhorar a avaliação da estratégia da empresa” – Média: 3,45; DP:1,033. Este resultado demonstra um reconhecimento claro dos benefícios estratégicos do BSC, especialmente no acompanhamento e ajuste contínuo da estratégia. Segundo Olve et al. (2001), o BSC oferece um quadro estruturado para avaliar a eficácia da estratégia ao longo do tempo, o que pode justificar a percepção positiva dos respondentes.

“Com o uso do BSC, os funcionários entendem melhor a estratégia e visão do negócio”: Média:3,49; DP:1,048. A média elevada neste item indica que o BSC contribui significativamente para o alinhamento organizacional e a comunicação da estratégia. Kaplan e

Norton (2004) reforçam esse ponto ao destacar que um dos principais benefícios do BSC é tornar a estratégia compreensível e acessível a todos os níveis da organização.

Figura 44

Níveis de Concordância

Itens	Média	Desvio-Padrão (DP)
O BSC é um sistema eficaz de medição de desempenho	2,54	1,743
A minha empresa está satisfeita com o uso do BSC	3,47	1,041
O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho relevante para pequenas e médias empresas	2,97	1,054
É fácil aplicar o BSC em pequenas empresas	3,49	1,076
Com o uso do BSC, é mais fácil alcançar os objetivos da empresa	3,23	,972
Com o uso do BSC é possível melhorar a avaliação da estratégia da empresa	3,45	1,033
Com o uso do BSC, os funcionários entendem melhor a estratégia e visão do negócio	3,49	1,048

Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

A questão teve como objetivo identificar qual o sistema de gestão estratégica mais utilizado pelas empresas inquiridas. A resposta predominante foi “gestão por indicadores de desempenho”, superando ferramentas como o Balanced Scorecard, o Planeamento Estratégico Tradicional, o Canvas do Modelo de Negócios e a Gestão por Diretrizes.

Este resultado evidencia que muitas empresas, especialmente PME, tendem a adotar sistemas mais simples, operacionais e quantitativos, como o acompanhamento de indicadores-chave (KPI), em vez de sistemas mais estruturados e integradores de estratégia.

Segundo Ferreira e Otley (2009), a medição do desempenho organizacional através de indicadores específicos é uma prática central em sistemas de controlo de gestão. Contudo, nem sempre está associada a um modelo estratégico estruturado, podendo refletir apenas monitorização de resultados operacionais e financeiros, sem uma ligação clara a objetivos estratégicos de longo prazo.

Esta prática, embora útil, não substitui um verdadeiro sistema de gestão estratégica, como o Balanced Scorecard Kaplan & Norton (1996), que vai além da medição de desempenho ao promover alinhamento estratégico, aprendizagem organizacional e comunicação da estratégia em várias perspetivas. No entanto, devido à sua maior complexidade e necessidade de capacitação, ferramentas como o BSC continuam a ter uma menor taxa de adoção, especialmente em empresas de menor dimensão (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005).

A predominância da gestão por indicadores de desempenho também pode refletir a pragmaticidade das empresas, que preferem metodologias mais intuitivas e com resultados mais imediatos, mesmo que menos abrangentes em termos estratégicos (Niven, 2006). Muitas vezes, os indicadores utilizados são construídos internamente e focados em áreas críticas como vendas, produção ou finanças, sem um modelo formal de alinhamento estratégico.

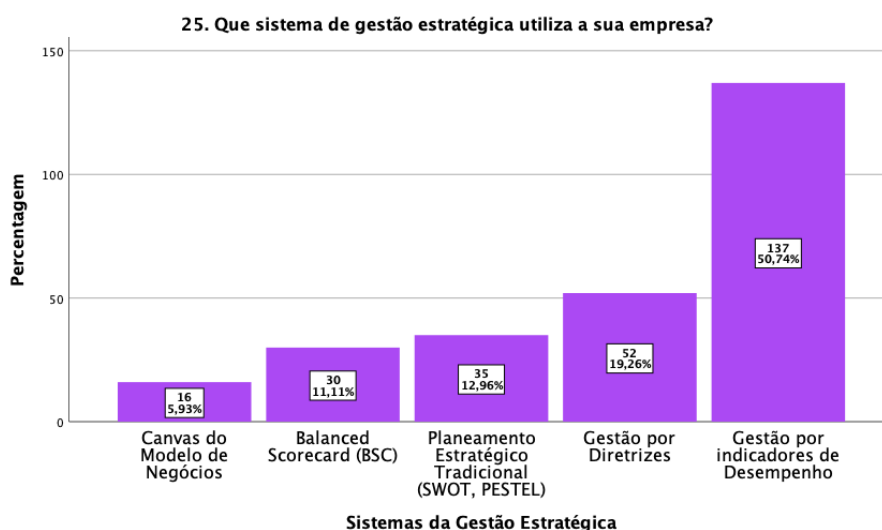
Adicionalmente, o uso de indicadores de desempenho isolados pode levar a miopia estratégica, conforme alertam Kaplan e Norton (2001), pois as organizações podem atingir metas operacionais sem contribuir efetivamente para os objetivos estratégicos da empresa.

A figura apresentada demonstra que o modelo “canvas do modelo de negócio” com uma % de 5,93% com 16 inquiridos em que este modelo se adapta à empresa destes; de seguida o “Balanced Scorecard” com 11,11% com 30 inquiridos em que este modelo é utilizado na empresa destes; “o planeamento estratégico tradicional (SWOT, PESTEL)” com uma

representatividade 12,96% em que 35 inquiridos utilizam este modelo; “gestão por diretrizes” com uma representatividade de 19,26% com 52 inquiridos com implementação deste modelo na sua empresa. Por fim, “gestão por indicadores de desempenho” é o modelo mais utilizado pelos inquiridos com 50,74% com 137 inquiridos.

Figura 45

Qual o sistema de gestão estratégica



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

A pergunta avaliou o conhecimento dos respondentes sobre o Balanced Scorecard (BSC). A maioria respondeu “sim”, mostrando que entendem o BSC como ferramenta de apoio à gestão estratégica, não só medição de desempenho.

Kaplan e Norton (1996, 2001) criaram o BSC para superar limitações dos sistemas tradicionais, que focavam apenas em indicadores financeiros. O BSC integra quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem & crescimento, traduzindo a estratégia em objetivos operacionais.

Kaplan e Norton (2004) destacam o BSC como central em organizações orientadas para a estratégia, alinhando recursos, processos e pessoas aos objetivos estratégicos. Além disso, o BSC facilita a comunicação clara da estratégia em todos os níveis, promovendo foco, coesão e aprendizagem estratégica.

Além disso, autores como Niven (2006) e Olve et al. (1999) destacam que o BSC é utilizado para planeamento, execução e revisão da estratégia, funcionando como uma ponte entre a

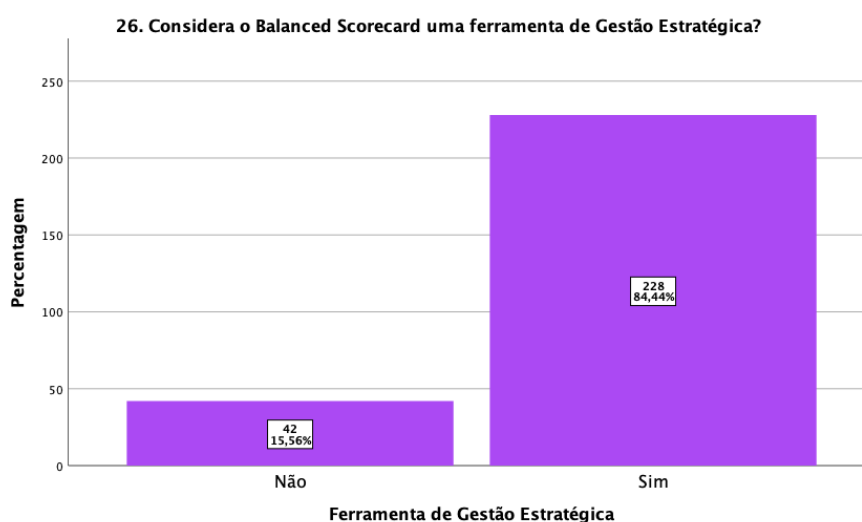
formulação e a implementação estratégica. Esta abordagem estratégica é especialmente importante em contextos organizacionais que exigem adaptação contínua, visão de longo prazo e monitorização de fatores intangíveis, como o capital humano ou a inovação.

Assim, a resposta predominante “sim” revela uma perceção correta e alinhada com a teoria, mostrando que, mesmo que nem todas as empresas o utilizem na prática, há uma compreensão do BSC como um instrumento de gestão estratégica e não meramente operacional ou tático.

De acordo com a figura apresentada demonstra que a maioria dos inquiridos considera o Balanced Scorecard uma ferramenta de Gestão Estratégica com 84,44% em que 228 inquiridos têm a mesma opinião, por oposição apenas 42 inquiridos, mais especificamente 15,56% é que não consideram que o Balanced Scorecard seja uma ferramenta de Gestão Estratégica.

Figura 46

Será o BSC uma ferramenta da Gestão Estratégica



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Entre as opções apresentadas, a dimensão “transformar a estratégia num processo contínuo” foi a mais assinalada pelos respondentes, evidenciando a perceção de que o Balanced Scorecard (BSC) tem maior relevância enquanto ferramenta de gestão estratégica adaptativa e dinâmica, mais do que como um instrumento pontual de planeamento ou comunicação.

Segundo Kaplan e Norton (2001), transformar a estratégia num processo contínuo é um dos cinco princípios fundamentais das organizações orientadas para a estratégia, e refere-se à necessidade de integrar o pensamento estratégico na gestão diária, monitorizar continuamente os resultados e ajustar a estratégia conforme necessário. Ou seja, a estratégia deixa de ser um

evento anual e passa a ser um ciclo contínuo de planeamento, execução, aprendizagem e ajustamento.

Este princípio torna-se especialmente relevante em ambientes voláteis, incertos e complexos, nos quais a capacidade de adaptar a estratégia em tempo real é vital para a sobrevivência e competitividade da organização. Como destacam Kaplan e Norton (2004), o BSC permite ligar a formulação estratégica à operação diária, através de ciclos contínuos de feedback, revisão de indicadores e atualização de objetivos, o que fortalece a agilidade e a aprendizagem estratégica organizacional.

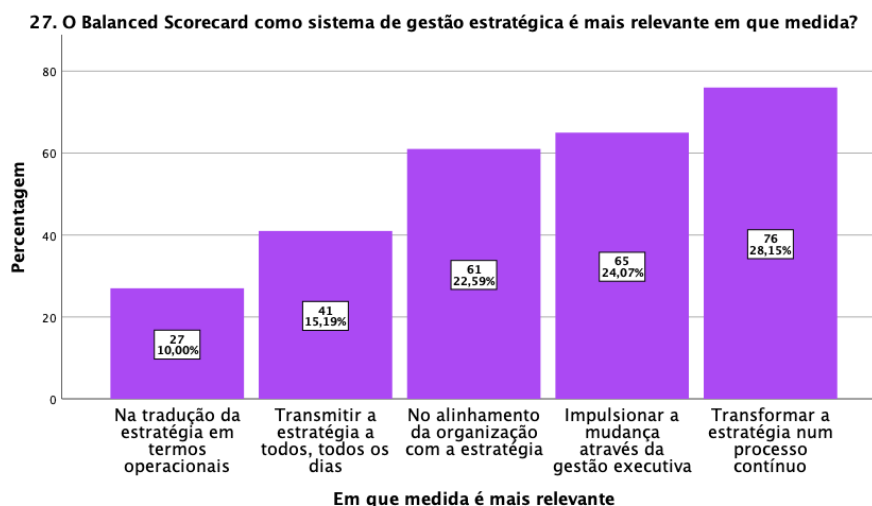
A escolha dessa dimensão como a mais relevante sugere que os respondentes valorizam o BSC não apenas como um modelo estático de definição de metas, mas como um sistema de gestão que promove melhoria contínua, reavaliação de prioridades e foco estratégico constante. Esse entendimento é coerente com a abordagem contemporânea da estratégia como um processo emergente e interativo, conforme discutido por Mintzberg et al. (2005).

Além disso, autores como Niven (2006) reforçam que o sucesso do Balanced Scorecard depende da sua integração nos ciclos regulares de gestão, através de reuniões periódicas de revisão estratégica e correções táticas, contribuindo para manter a estratégia viva e relevante ao longo do tempo.

A figura demonstra que os inquiridos têm diferentes opiniões no que diz respeito às medidas que consideram mais relevantes do Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica, a medida “na tradução da estratégia em termos operacionais” com 10,00% de representatividade em que 27 inquiridos consideram esta opção a mais viável; “transmitir a estratégia a todos, todos os dias” com 15,19% em que 41 inquiridos têm a mesma opinião acerca desta medida; “no alinhamento da organização com a estratégia” com 22,59% com 61 inquiridos a concordar com esta medida e por fim as duas medidas que concordam que sejam as mais relevantes são: “impulsionar a mudança através da gestão executiva” com 24,07% com resposta de 65 inquiridos e “transformar a estratégia num processo contínuo” com 28,15% com 76 inquiridos.

Figura 47

Em que medida o BSC como sistema de gestão estratégica é relevante



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

A maioria dos inquiridos respondeu “sim”, mostrando que veem o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta eficaz para gestão estratégica em PME’s. Esta visão está alinhada com a literatura, que reconhece o BSC como útil para melhorar o desempenho estratégico e organizacional, mesmo em empresas pequenas. Kaplan e Norton (1996, 2001) criaram o BSC para superar as limitações dos sistemas que medem apenas resultados financeiros. O BSC adapta-se a organizações de vários setores e tamanhos. Ele traduz a estratégia em objetivos concretos e opera com indicadores equilibrados. Além disso, o BSC alinha todas as partes da organização com a visão estratégica.

Embora o BSC tenha sido inicialmente mais difundido em grandes empresas, vários estudos indicam que as PME’s também podem beneficiar da sua aplicação, desde que a ferramenta seja adaptada à sua realidade. Segundo Garengo, Biazzo e Bititci (2005), as PME’s tendem a apresentar estruturas menos formais e recursos limitados, mas o BSC pode ser eficaz quando simplificado e ajustado ao seu contexto operacional e estratégico.

Além disso, o BSC ajuda as PME’s a melhorar a clareza estratégica, comunicar objetivos a todos os níveis da organização e promover a aprendizagem organizacional — aspetos essenciais para o crescimento sustentável. Como destaca Niven (2006), mesmo em empresas de menor dimensão, o BSC permite um controlo mais claro sobre os fatores críticos de sucesso e apoia a tomada de decisões orientada por dados.

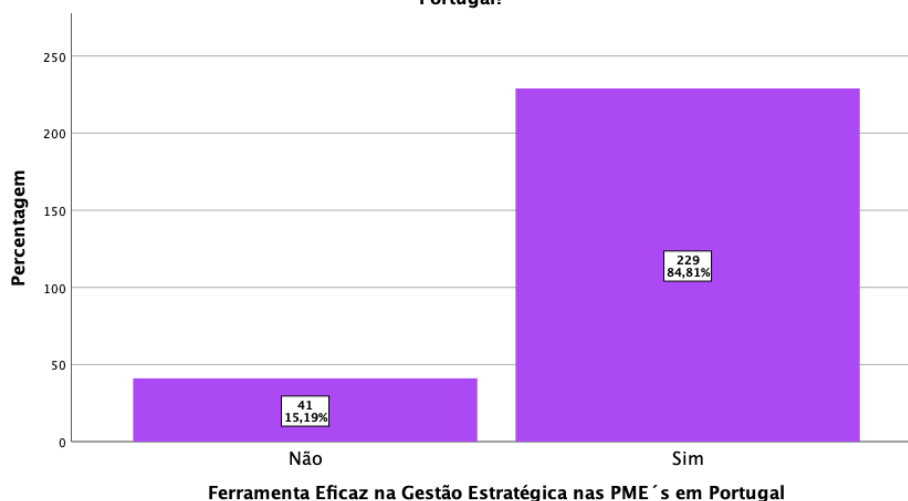
Assim, o resultado do gráfico reflete um reconhecimento do BSC como ferramenta útil e eficaz, mesmo em contextos com recursos mais limitados, como é o caso das PME’s portuguesas. Esta perceção positiva pode ser um sinal de abertura à adoção futura da ferramenta, desde que existam condições práticas para a sua implementação.

A figura apresentada demonstra que 41 inquiridos, mais especificamente 15,19% não considera o balanced scorecard uma ferramenta eficaz na gestão estratégica nas PME’s em Portugal, já pelo contrário a maioria concorda que o balanced scorecard é uma ferramenta eficaz da gestão estratégica nas PME’s em Portugal com 229 inquiridos com 84,81% de representatividade.

Figura 48

BSC como ferramenta na Gestão Estratégica nas PME’s em Portugal

28. Na sua opinião, o Balanced Scorecard é uma ferramenta eficaz na gestão estratégica nas PME’s em Portugal?



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

4.3 Análise Crítica dos Resultados

O Balanced Scorecard (BSC) é reconhecido na literatura como uma ferramenta estratégica que alinha visão, missão e metas da organização. Kaplan e Norton (1996, 2001) afirmam que o BSC vai além dos indicadores financeiros, equilibrando medidas financeiras e não financeiras na gestão. Niven (2006) e Garengo et al. (2005) reforçam a sua aplicabilidade em PME, desde que o modelo seja adaptado à simplicidade e limitações desses contextos. No entanto, outros autores, como Russo (2009) e Davenport (2005), alertam para a dificuldade de implementação, devido à falta de conhecimento, resistência à mudança e insuficiência de recursos.

A pesquisa empírica com 270 respondentes confirma que apenas 11,1% já utilizaram o BSC, embora 84,4% o considerem uma ferramenta útil para a gestão estratégica. A maioria dos inquiridos não conhece o conceito, o que confirma a limitação cultural e formativa assinalada na literatura. Quando questionados sobre os motivos para não implementar o BSC, os principais fatores mencionados foram o uso de outras ferramentas (36%), desconhecimento (32%) e ausência de necessidade percebida. (14%)

Os dados confirmam uma dissociação clara entre a aceitação teórica do BSC e a prática efetiva nas PME portuguesas. Enquanto a literatura reconhece a utilidade da ferramenta, o seu uso real permanece marginal, refletindo um desfasamento entre teoria e realidade organizacional.

- **Barreiras cognitivas e culturais:** Os resultados empíricos confirmam que a principal limitação é o desconhecimento do modelo (e não apenas a falta de recursos), o que reforça a visão de autores como López & Ferreira (2009), que destacam a importância da formação e da cultura estratégica para a adoção de ferramentas como o BSC.
- **Desvalorização da gestão estratégica formal:** Muitas PME continuam a operar com base em métodos intuitivos, o que confirma as críticas de Davenport (2005), que aponta para a resistência à formalização da estratégia.
- **Adaptação limitada às realidades das PME:** A escassa personalização do BSC dificulta a sua implementação. Como defendem Fernandes (2006) e Biasca (2000), o modelo precisa ser simplificado para funcionar em estruturas mais ágeis, como as das PME

Desta forma, confirma-se a validade das Hipóteses H1 e H2 (utilidade teórica reconhecida, mas implementação reduzida), enquanto a H3 (limitação por falta de recursos) é apenas parcialmente confirmada, já que o principal entrave apontado foi o desconhecimento, e não diretamente os custos ou o tempo.

4.4 Resposta à questão de partida

A resposta à questão de investigação é sim, o Balanced Scorecard pode ser uma ferramenta de gestão estratégica nas PME portuguesas, mas ainda não o é de forma efetiva e generalizada.

Esta conclusão assenta em dois planos de análise complementares:

1. **Plano teórico:** A literatura analisada demonstra que o BSC é amplamente reconhecido como uma ferramenta eficaz para traduzir a estratégia organizacional em ações operacionais, permitindo um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros. Diversos autores destacam o seu potencial de aplicação em PME, desde que devidamente adaptado às suas especificidades em termos de recursos, estrutura e cultura organizacional. O modelo é apontado como capaz de promover alinhamento estratégico, foco nos objetivos e melhoria do desempenho global.
2. **Plano empírico:** No entanto, os dados recolhidos demonstram que o BSC ainda não é utilizado de forma ampla ou sistemática nas PME portuguesas. Apenas 11,1% dos inquiridos afirmaram já ter trabalhado com o BSC, e a maioria desconhece o seu funcionamento ou utiliza outras ferramentas menos estruturadas. Apesar disso, 84,4% reconhecem o seu valor como ferramenta de gestão estratégica. Este paradoxo evidencia que o BSC tem potencial para ser adotado, mas enfrenta barreiras como a falta de conhecimento, resistência à mudança e ausência de formação específica.

Justificação final: O Balanced Scorecard é reconhecido teoricamente como uma ferramenta válida e valiosa para a gestão estratégica nas PME, mas a sua adoção prática ainda está aquém do desejável. Isto exige uma maior aposta na divulgação, formação e adaptação do modelo à realidade e limitações das PME portuguesas.

4.5 Análise de Confiabilidade

4.5.1 Alfa de Cronbach

Para avaliar a confiabilidade interna dos instrumentos da presente investigação, recorreu-se à utilização do *Alfa de Cronbach*.

O coeficiente Alfa de Cronbach, proposto por Lee J. Cronbach em 1951, tem como finalidade avaliar a consistência interna de um questionário utilizado em pesquisas. Esse coeficiente verifica o grau de correlação entre os itens do instrumento, com base nos padrões de resposta dos participantes. Em termos práticos, ele representa uma média das correlações entre os diferentes itens do questionário.

Os valores variam entre 0 e 1, sendo que os resultados mais próximos de 1 representam uma maior consistência interna. De acordo com o Pestana (2014) um instrumento tem fiabilidade apropriada quando o *Alfa de Cronbach* assume um valor igual ou superior a 0,7.

Assim, procede-se ao cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach para todas as escalas com variáveis de natureza ordinal. De acordo com Pestana e Gageiro (2014), a consistência interna de uma escala aumenta proporcionalmente ao valor do Alfa de Cronbach, sendo possível interpretar esse valor com base em critérios definidos na tabela 10.

Tabela 10

Interpretação do Alfa de Cronbach

Consistência da escala	valores do Alfa de Cronbach
Muito boa	$\alpha > 0,9$
Boa	$0,8 < \alpha < 0,9$
Razoável	$0,7 < \alpha < 0,8$
Fraca	$0,6 < \alpha < 0,7$
Inadmissível	$\alpha < 0,6$

Fonte: (Pestana, 2014)

Através da Tabela 11, estão presentes as estatísticas de confiabilidade do questionário utilizado. Analisando os itens da escala utilizada obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 11

Alfa de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,770	24

Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Foram consideradas válidas todas as 270 respostas. De acordo com os valores de referência mencionadas anteriormente (Tabela 11), podemos concluir que o questionário apresenta uma

consistência interna de Razoável (0,770) podendo-se afirmar que os 24 itens desta escala são fidedignos para avaliar os itens do estudo, excluindo os dados socio demográficos.

4.6 Validação das Hipóteses: Correlação de Spearman

Conforme destaca Bauer (2007), a correlação de Spearman é uma medida estatística que avalia a associação entre variáveis, podendo assumir valores entre -1 e 1, conforme ilustrado na Tabela 12. Quanto mais próximo dos extremos estiver o coeficiente, mais forte será a relação entre as variáveis analisadas. Um aspeto relevante desse coeficiente é que ele não requer uma relação linear entre as variáveis, o que o torna adequado para dados que apresentam apenas uma relação monotônica.

Tabela 12

Classificação dos valores da Correlação de Spearman

Classificação	Valores
Correlação fraca	$r = 0.30$
Correlação moderada	$r = 0.50$
Correlação forte	$r = 0.70$

Fonte: Adaptado de Bauer, (2007)

Hipótese 1 :“O Balanced Scorecard (BSC) é eficaz na gestão estratégica das PME’s portuguesas”

Para testar a hipótese de que o Balanced Scorecard (BSC) é eficaz na gestão estratégica das PME portuguesas, o questionário incluiu a pergunta: "Na sua opinião, o Balanced Scorecard é uma ferramenta eficaz na gestão estratégica nas PME em Portugal?".

Os resultados obtidos demonstram um forte alinhamento com a hipótese formulada: 229 (84,8%) respondentes afirmaram que sim, enquanto apenas 41 (15,2%) indicaram que não. Esta distribuição evidencia uma clara predominância da perceção positiva relativamente à eficácia do BSC no contexto da gestão estratégica de pequenas e médias empresas em Portugal.

Segundo Gil (2010), hipóteses podem ser consideradas válidas quando apoiadas por evidências empíricas consistentes, mesmo que estas não provenham exclusivamente de testes

estatísticos inferenciais. Neste caso, o elevado número de respostas afirmativas confere robustez à hipótese proposta, permitindo a sua aceitação com base na análise descritiva dos dados.

Além disso, estes dados encontram respaldo teórico em Kaplan e Norton (2001), criadores do Balanced Scorecard, que defendem que essa ferramenta promove a coerência entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, contribuindo diretamente para a eficácia da gestão organizacional. A aceitação majoritária da eficácia do BSC pelos inquiridos reforça essa premissa, mesmo em contextos empresariais de menor dimensão, como é o caso das PME’s portuguesas.

Tabela 13

Correlação de Spearman HI

		Correlações						
		O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho relevante para PME's?	A minha empresa está satisfeita com o uso do BSC?	O BSC é um sistema eficaz de medição de desempenho?	É fácil aplicar o BSC em pequenas empresas?	Com o uso do BSC, é mais fácil alcançar os objetivos da empresa	Com o uso do BSC é possível melhorar a avaliação da estratégia da empresa	Com o uso do BSC os funcionários entendem melhor a estratégia e a visão do negócio
rô de Spearman	O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho relevante para PME's?	Coefficiente de Correlação	1,000	,555**	,204**	,500**	,422**	,503**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,001	,000	,000	,000
		N	270	270	270	270	270	270
	A minha empresa está satisfeita com o uso do BSC?	Coefficiente de Correlação	,555**	1,000	,091	,857**	,622**	,815**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,138	,000	,000	,000
		N	270	270	270	270	270	270
	O BSC é um sistema eficaz de medição de desempenho?	Coefficiente de Correlação	,204**	,091	1,000	,057	-,039	,111
		Sig. (2 extremidades)	,001	,138	.	,349	,527	,070
		N	270	270	270	270	270	270
	É fácil aplicar o BSC em pequenas empresas?	Coefficiente de Correlação	,500**	,857**	,057	1,000	,674**	,839**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,349	.	,000	,000
		N	270	270	270	270	270	270
	Com o uso do BSC, é mais fácil alcançar os objetivos da empresa	Coefficiente de Correlação	,422**	,622**	-,039	,674**	1,000	,749**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,527	,000	.	,000
		N	270	270	270	270	270	270
	Com o uso do BSC é possível melhorar a avaliação da estratégia da empresa	Coefficiente de Correlação	,503**	,815**	,111	,839**	,749**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,070	,000	,000	.
		N	270	270	270	270	270	270
	Com o uso do BSC os funcionários entendem melhor a estratégia e a visão do negócio	Coefficiente de Correlação	,484**	,834**	,096	,839**	,723**	,942**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,116	,000	,000	.
		N	270	270	270	270	270	270

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Os dados apresentados na matriz de correlação de Spearman revelam associações significativas entre o uso do Balanced Scorecard (BSC) e diversas variáveis relacionadas à gestão estratégica em PME’s portuguesas. Destacam-se os seguintes pontos:

Satisfação com o uso do BSC: a variável *"A minha empresa está satisfeita com o uso do BSC?"* apresenta **fortes correlações positivas** com diversos indicadores estratégicos:

- **Melhor compreensão dos funcionários sobre a estratégia e a visão do negócio** ($\rho = 0,834$, $p < 0,01$)
- **Melhoria na avaliação da estratégia da empresa** ($\rho = 0,815$, $p < 0,01$)
- **Facilidade de aplicação do BSC em PME's** ($\rho = 0,857$, $p < 0,01$)

Esses resultados sugerem que as empresas que percebem maior satisfação no uso do BSC também o reconhecem como uma ferramenta que contribui para a comunicação e compreensão estratégica dentro da organização — um dos pilares da gestão estratégica.

Relação entre aplicação do BSC e avaliação da estratégia: a correlação entre *"Com o uso do BSC é possível melhorar a avaliação da estratégia da empresa"* e *"Com o uso do BSC os funcionários entendem melhor a estratégia e a visão do negócio"* é **a mais elevada da tabela** ($\rho = 0,942$, $p < 0,01$), indicando que o BSC não apenas auxilia na avaliação estratégica, como também reforça a disseminação da visão organizacional, o que é essencial para a eficácia da gestão estratégica.

Indicadores adicionais de eficácia estratégica: outras correlações significativas (todas com $p < 0,01$) apontam que o BSC facilita:

- **O alinhamento com os objetivos da empresa** ($\rho = 0,674$ com a variável "É fácil aplicar o BSC...")
- **A melhoria dos resultados estratégicos** ($\rho = 0,749$ com "Melhorar a avaliação da estratégia")

Diante dos resultados, é possível concluir que o BSC é amplamente percebido como uma ferramenta eficaz na gestão estratégica das PME’s portuguesas. As correlações estatisticamente significativas entre a satisfação com o BSC, sua aplicação prática, e os resultados percebidos em termos de alinhamento estratégico e comunicação organizacional, **confirmam a validade da hipótese 1.**

Hipótese 2: “A maioria das PME’s portuguesas não utiliza o BSC na sua gestão estratégica.”

Para analisar esta hipótese, consideraram-se duas variáveis relevantes obtidas através do questionário aplicado:

1. “*Já utilizou/trabalhou diretamente com o Balanced Scorecard?*”
2. “*Considera o Balanced Scorecard uma ferramenta de Gestão Estratégica?*”

A primeira variável permite aferir a experiência prática efetiva com o BSC, enquanto a segunda capta a perceção conceptual ou teórica sobre a sua utilidade.

Dos 270 inquiridos, 240 (88,9%) afirmaram não ter utilizado o BSC, e apenas 30 (11,1%) indicaram ter experiência direta com a ferramenta. Estes resultados indicam claramente que a grande maioria das PME’s da amostra não adota ativamente o BSC na sua gestão estratégica, o que já fornece um forte indício de validação da hipótese.

Contudo, ao cruzar com a segunda variável — “*Considera o BSC uma ferramenta de gestão estratégica?*” — observa-se que 228 (84,4%) reconhecem o BSC como uma ferramenta válida e adequada para este fim, ainda que não o apliquem diretamente.

Esta dissociação entre perceção positiva e aplicação prática é um ponto crítico. Como salientam Pestana e Gageiro (2014), a simples valorização de uma ferramenta não garante a sua implementação efetiva, sobretudo em contextos empresariais com limitações de recursos, conhecimento técnico ou resistência à mudança.

A relação entre as duas variáveis evidencia que, apesar do elevado reconhecimento da utilidade do BSC, a sua aplicação permanece reduzida, confirmando a existência de barreiras à adoção, mas também apontando para oportunidades futuras de disseminação e capacitação.

Os dados mostram que uma grande maioria dos inquiridos (240 de 270) nunca trabalhou diretamente com o Balanced Scorecard, o que indica um baixo nível de adoção prática desta ferramenta entre as PME portuguesas. Apesar disso, a maioria reconhece o BSC como uma ferramenta útil para a gestão estratégica (228 afirmaram que sim). Esta discrepância sugere que, embora o BSC seja valorizado como conceito, a sua utilização efetiva nas PME portuguesas ainda é limitada.

Deste modo, os dados recolhidos **sustentam a validação da hipótese H2**, indicando que a maioria das PME’s portuguesas não utiliza, de facto, o Balanced Scorecard na sua gestão estratégica, mesmo reconhecendo o seu potencial enquanto ferramenta estratégica.

Tabela 14

Correlação de Spearman H2

Correlações				
rô de Spearman	Já utilizou/trabalhou diretamente com o BSC?	Coeficiente de Correlação	Já utilizou/trabalhou diretamente com o BSC?	Considera o BSC uma ferramenta de gestão estratégica?
			1,000	,028
			Sig. (2 extremidades)	,642
	Considera o BSC uma ferramenta de gestão estratégica?	Coeficiente de Correlação	N	270
			,028	1,000
			Sig. (2 extremidades)	,642
			N	270

Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

Embora a tabela apresentada traga dados de correlação e não diretamente de frequência ou proporção, ela permite inferir indiretamente elementos úteis para avaliar a hipótese 2. A correlação extremamente baixa entre a experiência prática com o BSC e a percepção de que ele é uma ferramenta estratégica ($\rho = 0,028$; $p = 0,642$) sugere que poucos respondentes afirmaram já ter utilizado ou trabalhado diretamente com o BSC e que essa experiência prática é tão dispersa que não impacta significativamente na opinião sobre sua utilidade estratégica.

Ou seja, essa fraca correlação pode ser reflexo de um baixo número de PME’s que de fato adotam o BSC na prática, reforçando indiretamente a hipótese de que ele ainda não é amplamente utilizado como ferramenta de gestão estratégica nesse segmento.

A Hipótese 2 é validada com base nesses dados, ainda que de forma indireta. Para uma validação mais direta e robusta, seria ideal ter acesso aos dados de frequência da variável “Já utilizou o BSC?”, mas a correlação fraca já indica que o uso do BSC entre PME’s portuguesas é limitado, o que confirma a hipótese.

Hipótese 3: “A adoção do BSC nas PME’s portuguesas é limitada devido à falta de recursos financeiros e humanos.”

Para verificar a validade desta hipótese, analisaram-se duas variáveis principais recolhidas no inquérito:

- **Variável 1:** Já utilizou/trabalhou diretamente com o Balanced Scorecard?

“Balanced Scorecard nas PME’s portuguesas como ferramenta da Gestão Estratégica.”

- **Não:** 240 inquiridos
- **Sim:** 30 inquiridos
- **Variável 2 (aplicada apenas aos que responderam “não”):**

Se não implementa o Balanced Scorecard na sua empresa, qual a principal justificação?

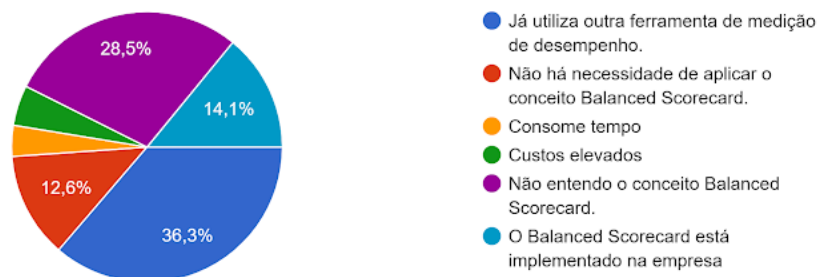
- Já utiliza outra ferramenta de medição de desempenho: 98 respostas
- Não há necessidade de aplicar o conceito Balanced Scorecard: 34 respostas
- Consome tempo: 10 respostas
- Custos elevados: 13 respostas
- Não entende o conceito Balanced Scorecard: 77 respostas
- O Balanced Scorecard está implementado na empresa: 38 respostas

A hipótese H3 assume que a principal razão para a limitada adoção do BSC nas PME portuguesas é a falta de recursos financeiros e humanos. No entanto, ao observar as justificações fornecidas pelas empresas que não utilizam o BSC, constata-se que apenas uma minoria apontou fatores diretamente relacionados com essa limitação.

Gráfico 2

Correlação de Spearman H3

8. Se não implementa o Balanced Scorecard na sua empresa, qual a principal justificação?
270 respostas



Fonte: Base de Dados SPSS, (2025)

A imagem apresenta os resultados de uma pesquisa sobre os motivos pelos quais as PME portuguesas não implementam o Balanced Scorecard (BSC), com base em 270 respostas. A hipótese a ser analisada é: "A adoção do BSC nas PME’s portuguesas é limitada devido à falta de recursos financeiros e humanos."

A hipótese aponta que a limitação na adoção do BSC está relacionada à escassez de recursos financeiros e humanos, como tempo, dinheiro e competências. Vamos relacionar isso com os dados: Falta de conhecimento sobre o BSC (28,5%): este é o segundo maior motivo apontado; está fortemente relacionado à escassez de recursos humanos qualificados e à falta de capacitação e sugere uma limitação no acesso à formação ou informação estratégica — uma condição comum em PME com estruturas reduzidas.

Custos elevados (representado em verde, cerca de 5%): está diretamente ligado à falta de recursos financeiros; embora seja uma parcela menor, ainda assim confirma que o custo é um fator impeditivo em algumas empresas.

Consome tempo (em amarelo, cerca de 3%): o tempo é um recurso humano essencial, em PME, onde há menor disponibilidade de pessoal dedicado à gestão estratégica, o tempo necessário para implementar e manter o BSC torna-se uma barreira.

Já utiliza outra ferramenta de medição de desempenho (36,3%): apesar de representar a maior percentagem, esse grupo não rejeita o uso de ferramentas de gestão — apenas opta por alternativas e ainda assim, pode indicar que o BSC, por ser mais complexo, não é a primeira escolha, especialmente em contextos de restrição de recursos.

Não há necessidade de aplicar o BSC (12,6%): esta justificação pode refletir uma perceção limitada sobre os benefícios do BSC, o que está novamente ligado à falta de conhecimento e competências estratégicas.

O BSC está implementado (14,1%): este grupo não se enquadra na hipótese, pois são empresas que conseguiram superar as limitações mencionadas.

A falta de conhecimento (28,5%), aliada ao tempo (3%) e custos (5%), mostra que cerca de 36,5% das justificações para a não adoção do BSC se relacionam diretamente com a escassez de recursos humanos e financeiros. Além disso, mesmo os que afirmam utilizar outras ferramentas podem estar optando por soluções menos exigentes em termos de tempo, dinheiro e competências — o que, indiretamente, também apoia a hipótese. Portanto, a hipótese é

suportada pelos dados, mas não é o único fator que explica a não adoção do BSC. Questões culturais, resistência à mudança e preferência por soluções mais simples também podem desempenhar um papel importante.

Em suma, a hipótese H3 não é validada. Embora existam casos em que a falta de recursos financeiros e humanos é apontada como obstáculo, os resultados demonstram que a maioria das PME portuguesas que não adotam o Balanced Scorecard o fazem por outras razões, nomeadamente: já utilizam outras ferramentas ou não consideram necessária a aplicação do conceito. Dessa forma, não se verifica uma correlação forte entre a não utilização do BSC e a escassez de recursos, o que leva à não validação da hipótese H3.

5. Conclusão

O estudo teve como objetivo principal avaliar se o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta eficaz de gestão estratégica nas PME portuguesas. Utilizou uma abordagem teórico-empírica para analisar a adoção do BSC, os fatores que influenciam a sua implementação e as perceções dos colaboradores sobre a sua utilidade.

A análise dos dados recolhidos evidenciou que, apesar de a vasta maioria dos inquiridos reconhecerem o BSC como uma ferramenta válida e eficaz para a gestão estratégica (84,4%), a sua aplicação prática é ainda extremamente reduzida: apenas 11,1% dos respondentes afirmaram já ter utilizado ou trabalhado diretamente com o BSC. Esta dissociação entre a perceção teórica positiva e a utilização prática limitada permite responder de forma clara à questão de investigação — “Será o BSC uma ferramenta da gestão estratégica nas PME portuguesas?” — concluindo que, embora reconhecido como eficaz, o BSC ainda não está amplamente implementado neste universo empresarial.

No decorrer da investigação foram testadas três hipóteses que surgiram a partir da questão de investigação. Estas hipóteses foram revistas e reformuladas ao longo do trabalho, tendo-se optado por uma estrutura mais coerente e fundamentada, conforme orientações recebidas.

A Hipótese H1 — “O Balanced Scorecard (BSC) é eficaz na gestão estratégica das PME’s portuguesas” — foi validada. Os dados empíricos demonstram que, entre os que aplicam o BSC, existe uma perceção positiva quanto à sua utilidade na definição e alinhamento estratégico. Embora apenas uma minoria das empresas o utilize (11,1%), entre estas, os benefícios relatados são claros: melhoria no controlo estratégico, melhor comunicação interna e alinhamento de objetivos.

A Hipótese H2 — “A maioria das PME’s portuguesas não utiliza o BSC na sua gestão estratégica” — foi também confirmada. A análise dos dados revelou que a utilização do BSC nas PME continua a ser reduzida. Esta limitação, identificada através da resposta à pergunta direta sobre a implementação do BSC, é consistente com a literatura e com os estudos anteriores referenciados no capítulo de revisão.

A Hipótese H3 — “A adoção do BSC nas PME’s portuguesas é limitada devido à falta de recursos financeiros e humanos” — não é validada. Os resultados indicam que a escassez de recursos é de facto um fator relevante e recorrente nas justificações para a não implementação da ferramenta. No entanto, surgiram também outros motivos relevantes, como a falta de

conhecimento sobre o BSC e a resistência à mudança, fatores que demonstram a complexidade do processo de adoção e a necessidade de uma abordagem mais abrangente na análise.

Com a eliminação de uma hipótese que existia numa versão inicial do trabalho, foi assegurada a coerência entre as hipóteses finais e os resultados apresentados. A articulação entre os dados empíricos, a revisão da literatura e a formulação das hipóteses permitiu uma análise robusta e fundamentada.

Entre os aspetos positivos identificados, destacam-se a versatilidade do BSC para alinhar objetivos estratégicos com ações operacionais, a promoção da comunicação interna e a clareza estratégica que pode trazer às PME. Além disso, os dados sugerem que o BSC, quando simplificado e adaptado à realidade das pequenas empresas, pode ser um fator impulsionador de desempenho, inovação e sustentabilidade.

Contudo, os principais entraves à adoção do BSC nas PME portuguesas residem na limitação de recursos humanos e financeiros, na resistência à mudança por parte dos gestores e na escassa familiaridade com este modelo de gestão. Estas barreiras estruturais e culturais dificultam a transição para uma gestão mais estratégica e orientada por indicadores.

Face a estes resultados, algumas sugestões emergem: (1) promover ações de capacitação e sensibilização para o BSC junto dos gestores de PME, através de programas de formação ou parcerias com instituições académicas; (2) divulgar casos de sucesso adaptados à realidade das PME nacionais; e (3) incentivar a adoção gradual do modelo, com versões simplificadas do BSC que possam evoluir à medida que a empresa cresce em maturidade e estrutura organizacional.

Em suma, esta dissertação reforça a importância de adaptar ferramentas consagradas à realidade das PME, considerando não só a sua eficácia teórica, mas também os contextos em que se pretende a sua implementação. O Balanced Scorecard, embora promissor, só cumprirá o seu potencial nas PME portuguesas se for acompanhado de uma mudança cultural, formativa e estrutural nas práticas de gestão.

5.1 Limitações do Estudo e Propostas para Investigações Futuras

Apesar dos contributos relevantes deste estudo, é importante reconhecer algumas limitações que podem condicionar a generalização dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, o método de amostragem por conveniência, embora útil para garantir a recolha de um número significativo de respostas (n=270), não assegura representatividade estatística de todo o universo das PME portuguesas. A escolha voluntária dos participantes e a utilização de um questionário online podem ter introduzido viés de seleção, favorecendo respostas de indivíduos mais familiarizados com tecnologia ou mais recetivos ao tema da gestão estratégica.

Em segundo lugar, o estudo incidiu apenas sobre o contexto português e não explorou diferenças regionais ou setoriais, que podem influenciar de forma significativa a perceção e a aplicação do Balanced Scorecard (BSC). Além disso, a investigação foi conduzida num período temporal específico, o que pode limitar a atualização dos dados face a mudanças no panorama económico e organizacional.

Outra limitação reside na natureza quantitativa da abordagem, que embora permitiu a análise estatística dos dados, não captou com profundidade os fatores subjetivos, culturais e comportamentais que afetam a implementação do BSC nas PME.

Para futuras investigações, recomenda-se o aprofundamento do estudo através de métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade com gestores que aplicam o BSC, de forma a captar experiências concretas, desafios vivenciados e estratégias de adaptação. Outra linha promissora seria comparar a implementação do BSC entre PME de diferentes setores ou regiões de Portugal, procurando identificar padrões ou boas práticas setoriais. Adicionalmente, poderá ser explorada a integração do BSC com outras metodologias de gestão estratégica (como OKR ou Lean Strategy), ampliando a análise para modelos híbridos que combinem ferramentas e enfoques distintos. Sugere-se o aprofundamento qualitativo dos motivos para a não adoção do BSC, de forma a clarificar melhor os fatores estruturais e culturais que influenciam as decisões estratégicas nas PME portuguesas.

5.2 Recomendações Práticas para as PME Portuguesas

Com base nos resultados obtidos, propõem-se algumas ações concretas para promover a adoção eficaz do BSC nas PME:

1. **Simplificação da ferramenta BSC**, adaptando-a à realidade operacional e aos recursos disponíveis das PME;
2. **Promoção de programas de capacitação**, especialmente dirigidos a gestores, sobre planeamento estratégico e utilização de indicadores de desempenho;
3. **Incentivo à criação de parcerias com instituições académicas**, que possam apoiar tecnicamente a implementação do BSC;
4. **Criação de modelos de BSC por setor de atividade**, que facilitem a personalização do instrumento de acordo com as características e necessidades específicas de cada tipo de empresa.

5.3 Sugestões para Investigações Futuras

Para aprofundar o conhecimento sobre o tema, sugerem-se as seguintes linhas de investigação:

- Estudos **qualitativos**, através de entrevistas com gestores de PME que aplicaram (ou tentaram aplicar) o BSC, para compreender barreiras reais, motivações e resultados percebidos;
- Investigação **comparativa entre regiões** ou **entre setores de atividade**, para identificar padrões distintos na adoção do BSC;
- Avaliação longitudinal do impacto da implementação do BSC ao longo do tempo, medindo resultados estratégicos e operacionais concretos;
- Exploração de **modelos híbridos**, que combinem o BSC com outras metodologias de gestão estratégica (como OKR, Lean Strategy ou Canvas).

6. Bibliografia

- (, I. –I. (2023). *Estatísticas das empresas – síntese anual*.
- Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance : Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7 (3), pp. 19-36.
- Afonso, P. &. (2010). The implementation of Balanced Scorecard in small firms: some insights from a case study. . *International Conference on Applied Business & Economics*.
- Aguinis, H. (2009). *An expanded view of performance management*. In J. W. Smither & M. London (Eds.), *Performance management: Putting research into practice*. San Francisco: CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Albana, B. Q. (2017). *Strategic Management Tools and Techniques : A Comparative Analysis of Empirical Studies*. (Vol. 1). Croatian Economic Survey.
- Almeida, D. M. (2023). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: estudo de caso na Grohe Portugal.
- Amaral, A. B. (2021). *Inovação e competitividade nas PME portuguesas*. . Lisboa: Edições Sílabo.
- Andersen, H. C. (2001). *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. In *4th SME International Conference*. Denmark: Allborg University.
- Anthony, R. &. (2007). *Management control systems*. New York, NY: McGraw-Hill. : (12º ed).
- Aragão, J. &. (2017). *Metodologia Científica*.
- Atkinson, A. B. (1997). *Management Accounting*. NJ, Prentice Hall.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management Decision*, 44 (10), 1441-1460.
- Aureli, S., Cardoni, A., & Baldo, M. D. (2018). The Balanced Scorecard Management Control and Reporting of Small Business Company Networks: A case study. *Accounting and Management Information Systems*, 17 (2), 191-215.

- Awadallah, E. A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science.*, 6 (7), pp. 91-99.
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120, 57-68.
- Balaia, A. (2024). *Balanced Scorecard em Pequenas e Médias Empresas: Estudo empírico no Centro de Portugal*. Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL.
- Balaia, J. F. (2024). O Balanced Scorecard: O impacto desta metodologia na gestão das PME situadas na região centro de Portugal . *[Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]*. Repositório Iscte.
- Balzani, H. (2017). *Balanced Scorecard (BSC): Uma Ferramenta de Gestão*. .
- Basuony, M. A. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14-22.
- Berisha, G. &. (2015). . Defining Small and Medium Enterprises: a critical view. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1 (1), 17-28.
- Biasca, R. (2000). *El Tablero de Comandos: los 10 pasos para construirlo, el ejemplo de una PYME*. Buenos Aires: Biasca & Asociados. .
- Broccardo, L. &. (2020). sustainability as a driver for value creation: A business model analysis of small and medium enterprises in the Italian wine sector. *Journal of Cleaner Production*.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber (2.ª Edição)*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. G. (1999). *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (3.ª Edição)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, S., Nunes, A., & Fernandes, P. O. (2018). Implementation of Balanced Scorecard: Simplify strategic thinking development in Portuguese SMEs. . *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 177-182.
- Cardoso, L. (1998). *Gestão Estratégica das Organizações: ao encontro do 3º milénio* . Lisboa: Editorial Verbo 3º Ed.

- Carvalho, J. &. (2014). *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. (2012). *Planeamento estratégico. O seu guia para o sucesso*. Porto: Vida Económica, Editorial SA.
- Carvalho, J. C. (2010). *UC2: Estratégia e Controlo de Gestão. Plano Síntese de Acetatos*. INDEG-IUL.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press. .
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus: 3º Edição.
- Chong, L. C., Ong, T. S., & Abdullah, A. &. (2019). Internationalisation and innovation on Balanced Scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Management Science Letters*, 9, 1617-1632.
- Chow, C. H. (1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. *Management Accounting*, 79 (2), 21-27.
- Chytas, P., & Glykas, M. &. (2011). A Proactive Balanced Scorecard. *International Journal of Information Management*, 31, pp. 460-468.
- Chytas, P., & Glykas, M. &. (2011). A Proactive Balanced Scorecard. *International Journal of Information Management*, 31, pp. 460-468.
- Cinquini, L. &. (2021). Management control and digital transformation: What we know and what we need to know. *Journal of Management Control*, 32 (1), 19-48.
- Clark, D. N. (1997). *Strategic management tool usage : a comparative study*. (Vol. 6). Strategic Change.
- Cokins, G. (2004). *Performance Management: finding the missing pieces to close the intelligence gap*. . New Jersey: John Wiley & sons. .
- Correia, J. R. (2023). Análise de implementação de um Balanced Scorecard numa empresa de aluguer de automóveis . [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. *Repositório Iscte*.
- Costa, C., & Alves, G. (2014). *Contabilidade Financeira. Letras e Conceitos*. 9º Edição.

- Costa, E. &. (2013). *Gestão Estratégica nas PME’s: Desafios e Oportunidades*. Edições Universidade de Coimbra.
- Crabtree, A. &. (2008). *The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns*, (Vol. 24 (1)).
- Cruz, C. (2006). *Balanced Scorecard: concentrar uma organização no que é essencial*. . Maia: Vida Económica.
- Curado, C. &. (2010). . Management Control Systems in Madeira Island Largest Firms: Evidence on the Balanced Scorecard Usage. *Journal of Business Economics and Management*, 11 (4), pp. 652-670.
- Curado, C. &. (2010). Management Control Systems in Madeira Island Largest Firms: Evidence on the Balanced Scorecard Usage. *Journal of Business Economics and Management*, 11 (4), pp. 652-670.
- Curado, C. &. (2010). Management Control Systems in Madeira Island Largest Firms: Evidence on the Balanced Scorecard Usage. *Journal of Business Economics and Management*, 11 (4), pp. 652-670.
- Davenport, T. H. (2005). “*The Tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation Economy*”. United Kingdom, Cambridge University.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., & Novackova, D. &. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*, 12 (8), 3221.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., & Novackova, D. &. (2020). *The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. Sustainability* (Vol. 12 (8)).
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., & García-Perez-de-Lema, D. &.-S. (2016). Management Control Systems and Performance in Small and Medium Firms. *European Journal of Family Business*, 6, pp. 10-20.
- E., F. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications. *European Management Journal*, 14 (6), pp. 596-611.

- Fernandes, A. (2006). Implementação do Balanced Scorecard em Portugal: Estudo de Caso em PME. . *Revista Portuguesa de Contabilidade*.
- Fernandes, A. (2006). A Implementação do Balanced Scorecard em Portugal: Estudo de Caso em PME. . *Revista Portuguesa de Contabilidade*.
- Fernandes, K. J. (2006). *Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization* (Vol. 26). Technovation.
- Fernandes, K. J. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26, 623-634.
- Ferreira, A. &. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4), 263-282.
- Ferreira, A. &. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4), 263-282.
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & C., V. (2019). *Estratégia de Custos e Resultados: Advanced Management and Managerial Accounting*. (2º ed.) Rei dos Livros.
- Ferreira, J. A. (2017). *Gestão estratégica nas PME: desafios e oportunidades*. Coimbra: Almedina.
- Filgueiras, A., & Barros, L. &. (2009). *O processo de implementação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras*.
- Freire, A. (2004). *Estratégia: Sucesso em Portugal (10º edição)*. Lisboa: Verbo.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Frezatti, F. e. (2010). *BSC e a estrutura de Atributos da Contabilidade Gerencial: uma Análise no Ambiente Brasileiro* (Vol. 50). ERA.
- Garengo, P. B. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7 (1), 24-47.
- Gaspar, F. (2009). O Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica adaptado a um serviço de saúde. Projeto de Mestrado. *ISCTE Business School* .

- Giannopoulos, G., Holt, A., & Khansalar, E. &. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *Canadian Center of Science and Education*, 8 (14), 1-22.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. C. (2023). *Preparação de um Balanced Scorecard para uma Pequena e Média Empresa no Subsector da Energia*. ISCTE Business School.
- Gomes, P. C. (2023). Preparação de um Balanced Scorecard para uma Pequena e Média Empresa no subsector da energia. *Proceedings of the International Workshop Accounting and Taxation (IWAT2023)* (pp. 211-230). ISAG - European Business School.
- Grant, R. M. (2010). Contemporary strategy analysis (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd. .
- Gumbus, A. &. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*. .
- Gunn, R. &. (2007). Strategic tools : an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16, 201-216.
- Herrero Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Campus: 3^o Edição.
- Hoang, V. T., & Dinh, H. N. (2018). Determinants influencing the usage of Balanced Scorecard for Performance Measurement: The case of Vietnam. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22 (6), pp. 1-15.
- Hoque, Z. &. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, pp. 1-17.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 33-59.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46, 33-59.

Jerónimo, C., & Ramos, N. &. (2008). *Uma análise da implementação do BSC na Petrobras*.

Jordan, H. N. (2015). *O controlo de gestão. ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora. (10º ed).

Kaplan, R. &. (1993). “Putting the Balanced Scorecard to work”. *Harvard Business Review*, Vol. 71, nº 5, pp. 134-142.

Kaplan, R. &. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. . *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. &. (1997). *A Estratégia em Ação Balanced Scorecard*. . Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. &. (2004a). *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. São Paulo: Editora Campus. (7º ed.).

Kaplan, R. &. (2004b). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. . Boston: Harvard Business School Press. .

Kaplan, R. N. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons* (Vol. 15).

Kaplan, R. S. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Kaplan, R. S. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Kaplan, R. S. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Kaplan, R. S. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Boston: Harvard Business School Press*. .

Kaplan, R. S. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. . *Boston: Harvard Business School Press*.

Kaplan, R. S. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 35-48.

Kaplan, R. S. (1996b). The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*, 79, 28-36.

- Kaplan, R. S. (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39 (1), 53-79.
- Kaplan, R. S. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15 , 87-184.
- Kaplan, R. S. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. . Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2008). Mastering the Management System. *Business Review*, 86, 62-77.
- Kaplan, R. S. (2009). *Prémio de Execução*. . Lisboa: Actual Editora.
- Kaplan, R. S. (2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *Harvard Business Review*.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management accounting research*, 13 (3), 323-343.
- LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7.ed. São Paulo: Atlas.
- Lee, C. (1985). *Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process, and Rater Training*. (Vol. 2). New York, NY: Academy of Management.
- Lonbani, M., & Sofian, S. &. (2016). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Addressing the Moderating Role of Environmental Uncertainty. . *Global Business and Organizational Excellence*, 4554- 4561.
- Lonbani, M., & Sofian, S. &. (2016).). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Addressing the Moderating Role of Environmental Uncertainty. *Global Business and Organizational Excellence*, 4554-4561.
- Lonbani, M., & Sofian, S. &. (2016). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Addressing the Moderating Role of Environmental Uncertainty. . *Global Business and Organizational Excellence*, pp. 4554-4561.
- López, S. P. (2009). Sistemas de Controlo de Gestão nas PME: uma visão prática. *Porto: Vida Económica*.

- Mações, M. A. (2014). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. Lisboa: Actual Editora.
- Mações, M. A. (2014). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. Lisboa: Actual Editora.
- Machado, M. J. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15 (46), 129- 148.
- Magretta, J. (2010). *O que é a Gestão?* Lisboa: Actual Editora.
- Mainardes, E. W. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management*, 17, 43-61.
- Malagueño, R., & Lopez-Valeiras, E. &.-C. (2018). Balanced Scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, pp. 221-244.
- Malagueño, R., & Lopez-Valeiras, E. &.-C. (2018). Balanced Scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, 221-244.
- Malgwi, A. &. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: a review. *Journal of Economics and Finance*, 4 (6), pp. 1-10.
- Manville, G., Karakas, F., & Polkinghorne, M. &. (2019). Supporting open innovation with the use of a balanced scorecard approach: a study on deep smart and effective knowledge transfer to SMEs. *Production Planning & Control – The Management of Operations*, 30, 842-853.
- Marques, M. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: the particular case of small and medium enterprises (SMEs) in Portugal. *Business and Management Review*, 2 (1), pp. 50-62.
- Marques, S. (2020). *Proposta de Implementação do Balanced Scorecard numa Indústria Têxtil. Projeto*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Martins, A. S. (2022). Conceptualização de um balanced scorecard para uma PME portuguesa no setor do transporte rodoviário de mercadorias. *Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa*. Repositório Iscte.

- Mattos, I. (2003). *Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho*. [Centro Universitário de Brasília]. .
- McAdam, R. (2000). Quality Models in an SME Context: a critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (3).
- Merchant, K. &. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* . Harlow: Pearson Education. : (3º ed.).
- Microsoft. (2016). SQL Server 2016 . *Microsoft Review*.
- Monte, A. P. (2012). Balanced Scorecard in SMEs – A Proposal for Small Gas Stations in Portugal. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66, 244-255.
- Monte, A. P. (2012). Balanced Scorecard in SMEs – A Proposal for Small Gas Stations in Portugal. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66, 244- 255.
- Monte, A. P. (2012). Balanced Scorecard in SMEs – A Proposal for Small Gas Stations in Portugal. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66, pp. 244-255.
- Mooraj, S. O. (1999). The Balanced Scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal*, 17 (5), pp. 481-491.
- Mota, P. (2011). *Conceção de um Balanced Scorecard para uma PME. Projeto*. ISCTE Business School.
- Nørreklit, H. (2000). The Balanced Scorecard: A Critical Analysis. *Scandinavian Journal of Management*.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. .
- Neely, A. A. (2002). *The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success*. Edinburgh Gate: Financial Times Prentice Hall. .
- Neves, J. (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Lisboa : Texto Editores. .
- Nickols, F. (2007). . Performance Appraisal: Weighed and Found Wanting in the Balance. . *The Journal for Quality & Participation*., pp. 13-16.

- Niven, P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance*. . New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2003). . *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. . John Wiley & Sons.
- Nobre, D. P. (2016). *Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal*. Lisboa: Dissertação de mestrado. ISCTE Business School.
- Nogueira, V. (2018). *BSC: Visão e Estratégia*. .
- Norreklit, H. (s.d.). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11 (1), 65-88.
- Oghuvwu, M. E. (2016). Determinants of Balanced Scorecard Adoption: A Review of Perspectives. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 15 (3), pp. 1-11.
- Oliveira, B. J. (2008). *Strategy Tools’ Use in the Largest Companies in Portugal. Framework*. Lisboa: Dissertação de mestrado. ISCTE Business School,.
- Oliveira, H. e. (2012). O Balanced Scorecard e a Organização de Aprendizagem: Estudo de Caso. *Revista Universo Contábil*, 8, 167-183.
- Osborne, D. &. (1992). *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Massachussets: Addisson Wesley. .
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10 (4), 363-382.
- Owolabi, F., & Adetula, D. T. (2016). Balanced Scorecard and Performance evaluation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. *nnovation Management and Education Excellence Vision 2020: Regional Development to Global Economic Growth*.
- Pandey, I. (2005). *Balanced Scorecard: myth and reality*. (Vol. 30 (1)). Vikalpa.

- Panicker, S. &. (2014). Devising a Balanced Scorecard to determine a Standard Chartered Bank’s Performance: A Case Study. *A Peer Reviewed Research Journal*, 17 (1), pp. 63-71.
- Panicker, S. &. (s.d.). Devising a Balanced Scorecard to determine a Standard Chartered Bank’s Performance: A Case Study. *A Peer Reviewed Research Journal*, 17, pp. 63-71.
- Park, J. &. (2016). Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal of Marketing Thought*, 3 (1), pp. 1-7.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.
- Pestana, M. H. (2014). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. . Lisboa: Edições Sílabo.
- Poister, T. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. .
- Pollanen, R. &. (2015). Organizational Characteristics and use of Balanced Scorecard Measures in Executive Compensation. *International Journal of Business and Public Administration*. .
- Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: (E. Campus, Ed.) (7a).
- Porter, M. E. (1980). *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. . N.Y: Free press.
- Poureisa, A. A. (2013). Balanced Scorecard: a new tool for performance evaluation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (1), 974-978.

- Praça, F. (2015). Metodologia da pesquisa científica. Organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. *Revista Eletrónica Diálogos Académicos*, 08 (1), 72-87.
- Quesado, P. P., & Aibar-Guzmán, B. &. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics.*, 25, pp. 47-55.
- Quesado, P. P., & Aibar-Guzmán, B. &. (2017). Advantages and contributions in the Balanced Scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14 (1), 186-201.
- Quesado, P., & Rodrigues, L. (2009). Factores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5, p. 94-115.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2018). *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. Intangible Capital* (Vol. 14).
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical Incrementalism*. . R.D.Irwin Inc.
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., & Naz, S. &. (2020). *Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart. Sustainability* (Vol. 12).
- Rampesard, H. K. (2004). *Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ratnaningrum., & Aryani, Y. A. (2020). Balanced Scorecard: Is it beneficial enough? A Literature Review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13 (1), pp. 65-84.
- Rego, A. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3º ed)*. Edições Silabo.
- Reynolds, A., & Fourle, H. &. (2019). A generic Balanced Scorecard for small and manufacturing enterprises in South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11 (1), pp. 1-15.
- Ribeiro, N. A. (2005). “O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público”. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão: Braga.

- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rigby, D. (2001). Management Tools and Techniques: A survey. *California Management Review*, 43 (2), 139-160.
- Rocha, D. J. (2000). . “*Desenvolvimento do Balanced Scorecard Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama*”. Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina – Faculdade de Engenharia: Florianópolis.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard fails in SME’s: a case study. *International Journal of Business and Management*, 6 (11), 39-46.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: a case study. *International Journal of Business and Management*, 6 (11), pp. 39-46.
- Russo, J. (2005). *Balanced scorecard versus tableau de bord*. . Economia.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa-Porto: (3º Edição). Edições Técnicas.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lidel: Lisboa – Porto: 5º Edição.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lidel.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* . Lidel.: (6ª ed.).
- Russo, J. M. (2004). *Balanced scorecard: estratégia empresarial e avaliação do desempenho*. Boletim de Ciências Económicas.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. . Lisboa: Escolar Editora. .
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal : visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais : Gestãoplus;: Edição 1ª ed.
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal—Visão e Estratégia e Entusiasmo*. . Gestão Plus Edições.

- Saraiva, H., & Alves, M. (2015). *The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies*. (Vol. 13). Téchne.
- Saraiva, H., & Alves, M. (2017). *A evolução do balanced scorecard – uma comparação com outros sistemas* (Vol. 4).
- Saunders, M. N. (2019). *Research Methods for Business Students* (8^a ed.). Pearson Education.
- Saunders, M., & Lewis, P. &. (2009). *Research methods for business students*, 5th Edition. Pearson Education, 239-251.
- Schneiderman, A. (1999). Why Balanced Scorecards Fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*. .
- Serrano, M. (2009). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. [Instituto Superior de Economia e Gestão], Departamento de Economia e Gestão., Lisboa.
- Silva, E. (2017). *O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão*. Vida Económica.
- Silva, N. J. (2010). *Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal*. Vida Económica – Editorial S.A.
- Silva, N. J. (2010). *Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal*. . Vida Económica – Editorial S.A.
- Silva, P. (2018). *Implementação do Balanced Scorecard a uma empresa na área da Construção Civil. Projeto*. Instituto Politécnico de Leiria.
- Silva, P. (2018). *Implementação do Balanced Scorecard a uma empresa na área da Construção Civil. Projeto*. Instituto Politécnico de Leiria.
- Silva, V. (2019). *Avaliação de desempenho: Implicações para os Colaboradores: Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar*. [Faculdade de Economia do Porto].
- Simone, A. M. (2004). *Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional*. . Florianópolis: ENEGEP.

- Sousa, S. A. (2005). Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: survey results. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Tarurhor, E. M. (2019). . The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Small and Medium Enterprises in Nigeria. *Assumption University-eJournal of Interdisciplinary Research*, 4 (1), pp. 49-57.
- Tassabehji, R. &. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. *Strategic Change*, 23, 63-80.
- Taticchi, P. G. (2020). Business performance measurement systems: A review and research agenda. *International Journal of Production Research*, 58 (6), 1743-1761.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações (3a edição)*. Lisboa: Escolar Editora. .
- Trigo, V. C. (2009). SMEs and internationalization: an empirical study of SMEs in Portugal. *Economia Global e Gestão*, 14 (3), 9-24.
- Ulrich, D. (2003). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Vieira, B. (2017). *Concetualização de um Balanced Scorecard para uma PME do Setor dos Moldes. Projeto*. ISCTE Business School.
- Vieira, B. (2017). *Concetualização de um Balanced Scorecard para uma PME do Setor dos Moldes. Projeto*. . ISCTE Business School. .
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Metodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10 (1), pp. 69-80.
- Werkema, M. (1995). *Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos*. . Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni. .
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An Empirical Study. *Management Accounting Research*, 20, pp. 239-251.
- Yancy, A. A. (2017). Who Adopts Balanced Scorecards? An Empirical Study. *International Journal of Business, Accounting, and Finance.*, 11 (2), pp. 24-37.

- Yancy, A. A. (2017). Who Adopts Balanced Scorecards? An Empirical Study. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 11 (2), pp. 24-37.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zinger, J. (2002). *The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective*. International Council for Small Business 47th World Conference San Jua;.

Anexo 1. Questionário



Secção 1 de 5

Balanced Scorecard nas PME’s portuguesas como ferramenta da Gestão Estratégica.

O questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas do ISLA Santarém - Instituto Politécnico e tem por finalidade identificar se as PME’s portuguesas utilizam ferramentas de gestão estratégica, especificamente o Balanced Scorecard. (BSC)

A sua participação neste questionário é fundamental para o êxito deste estudo.

Todas as informações fornecidas serão tratadas com rigor e confidencialidade, sendo exclusivamente para o fim desta investigação.

Agradeço a colaboração e contribuição para a realização deste trabalho.

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte

Secção 2 de 5

1. Dados Sociodemográficos

Nos Dados Sociodemográficos, pretende-se obter dados gerais para melhor caracterização da amostra de inquiridos.

2. Género *

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outro

3. Faixa Etária *

☐ Dos 18- 25 anos

☐ Dos 26-35 anos

☐ Dos 36-45 anos

☐ + 46 anos

4. Habilitações Literárias *

- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Pós-Doutorado

5. Antiguidade na Empresa Atual *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ + 6 anos

Secção 3 de 5

1. PME's (Pequenas e Médias empresas)



Descrição (opcional)

2. Em que categoria se enquadra a empresa em que trabalha? *

- ☐ Micro (1-10 colaboradores)
- ☐ Pequena (10-50 colaboradores)
- ☐ Média (50-250 colaboradores)
- ☐ Grande (+ 250 colaboradores)

3. Executa funções numa PME Portuguesa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. O Balanced Scorecard está implementado na sua empresa? *

Balanced Scorecard: mede o desempenho dos colaboradores.

☐ Sim

☐ Não

Após a secção 3 Continuar para a secção seguinte

Secção 4 de 5

1. Balanced Scorecard

Definição: O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão e a estratégia da organização em objetivos e indicadores distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, em que mede o desempenho dos colaboradores.

2. Conhece a ferramenta "Balanced Scorecard"? *

☐ Sim

☐ Não

3. Já utilizou/ trabalhou diretamente com o Balanced Scorecard? *

☐ Sim

☐ Não

4. Se utiliza o Balanced Scorecard na sua empresa, há quanto tempo está implementado? *

☐ Menos de 1 ano

☐ 1-3 anos

☐ + de 3 anos

☐ Não tenho conhecimento

5. Se implementa o Balanced Scorecard na sua empresa, qual o principal motivo? *

☐ Permite uma visão global da empresa.

☐ Permite comunicar a estratégia a toda a organização.

☐ Permite alinhar os objetivos departamentais e pessoais à estratégia.

- ☐ Permite alinhar os objetivos departamentais e pessoais à estratégia.
- ☐ Permite uma aprendizagem da própria estratégia.
- ☐ Permite uma melhoria da estratégia.
- ☐ É o modelo mais utilizado.
- ☐ Não está implementado na empresa.

6. Na sua opinião, que melhorias é que a implementação do Balanced Scorecard pode trazer para a sua empresa? Classifique as hipóteses de 1 a 4 (1-Pouco 4-Muito). *

	Pouco	Consideráveis	Diversas	Muito
Performance finan...	☐	☐	☐	☐
Comunicação inter...	☐	☐	☐	☐
Aprendizagem estr...	☐	☐	☐	☐
Sistema de avaliaç...	☐	☐	☐	☐

7. Se a sua empresa não utiliza o Balanced Scorecard, considera relevante implementar? *

7. Se a sua empresa não utiliza o Balanced Scorecard, considera relevante implementar? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Se não implementa o Balanced Scorecard na sua empresa, qual a principal justificação? *

- ☐ Já utiliza outra ferramenta de medição de desempenho.
- ☐ Não há necessidade de aplicar o conceito Balanced Scorecard.
- ☐ Consome tempo
- ☐ Custos elevados
- ☐ Não entendo o conceito Balanced Scorecard.
- ☐ O Balanced Scorecard está implementado na empresa

9. Indique o seu nível de concordância com cada uma das seguintes declarações. *

Discordo Total... Discordo Parti... Nem concordo... Concordo parci... Concordo Total...

9. Indique o seu nível de concordância com cada uma das seguintes declarações. *

	Discordo Total...	Discordo Parci...	Nem concordo...	Concordo parci...	Concordo Total...
O BSC é um sis...	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empre...	☐	☐	☐	☐	☐
O BSC é uma f...	☐	☐	☐	☐	☐
É fácil aplicar o...	☐	☐	☐	☐	☐
Com o uso do ...	☐	☐	☐	☐	☐
Com o uso do ...	☐	☐	☐	☐	☐
Com o uso do ...	☐	☐	☐	☐	☐

Secção 5 de 5

1. Gestão Estratégica

Descrição (opcional)

2. Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa? *

- ☐ Balanced Scorecard (BSC)
- ☐ Gestão por Diretrizes
- ☐ Planeamento Estratégico Tradicional (SWOT, PESTEL)
- ☐ Gestão por Indicadores de Desempenho
- ☐ Canvas do Modelo de Negócios

3. Considera o Balanced Scorecard uma ferramenta de Gestão Estratégica? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica é mais relevante em que medida? *

- ☐ Na tradução da estratégia em termos operacionais
- ☐ No alinhamento da organização com a estratégia
- ☐ Transmitir a estratégia a todos, todos os dias
- ☐ Transformar a estratégia num processo contínuo
- ☐ Impulsionar a mudança através da gestão executiva

5. Na sua opinião, o Balanced Scorecard é uma ferramenta eficaz na gestão estratégica nas PME’s em Portugal? *

- ☐ Sim
- ☐ Não