

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO BALANCE SCORECARD  
NAS “100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM  
PORTUGAL”**

Cláudia Patrícia Almeida Caseiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Nelson José dos Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business  
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação não teria sido possível sem o apoio, orientação e compreensão de diversas pessoas. Desta forma, gostaria de expressar o meu apreço a todos aqueles que contribuíram para que esta dissertação se tornasse uma realidade e aos quais estarei sempre grata.

Em primeiro lugar, um agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Nelson António, pela imediata disponibilidade demonstrada ao orientar esta dissertação. A sua ajuda na condução deste estudo, e todo conhecimento transmitido foram fundamentais para me guiar sempre no melhor caminho.

O meu agradecimento a todas as empresas e respetivos colaboradores, que amavelmente se disponibilizaram e despenderam algum do seu tempo para conceder as entrevistas, sem os quais não teria sido possível a concretização deste estudo.

Aos meus pais, pelo vosso exemplo de vida, pelo amor, motivação, dedicação incondicional e coragem que transmitem e que me tem ajudado a lutar sempre pelos meus objetivos, sem nunca desistir, mesmo nas horas mais difíceis. A pessoa que sou hoje, a vós vos devo!

À minha querida irmã, pela força que transmitiu, pela ajuda prestada e por ter estado sempre presente quando mais precisei. Um agradecimento especial aos meus avós, à minha madrinha Laura, tio Paulo e prima Lara por me fazerem sorrir em momentos de desânimo e me acompanharem nos momentos de entusiasmo.

À minha avó Fernanda, que apesar de já não pertencer a este mundo, continua a ser uma inspiração para nunca desistir da luta do dia a dia. À minha restante família e amigos, pelas manifestações de encorajamento e compreensão das minhas ausências ao longo destes meses.

Porque os últimos serão sempre os primeiros, a ti Mauro, agradeço todo o teu amor, paciência, e a forma incansável com que me escutaste nos momentos de desânimo e euforia. Nunca esquecerei que acreditaste sempre que seria capaz, e assim, foste a minha força motivadora.

A todos, que fazem parte da minha vida e contribuem para que todos os dias trabalhe para ser uma pessoa melhor, o meu mais sentido e sincero: Obrigada!

## RESUMO

As sucessivas transformações ocorridas num ambiente cada vez mais competitivo tornaram imprescindível o recurso a novos métodos de gestão. Este cenário de mudança obriga os gestores a concentrarem-se na gestão estratégica, com o intuito de garantir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Neste sentido, surge a ferramenta estratégica *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é um instrumento de gestão estratégica, que possibilita a junção de medidas financeiras, que são o espelho das ações ocorridas no passado, com medidas não financeiras, que podem influenciar o desempenho futuro das organizações.

Esta dissertação pretende aumentar o conhecimento da utilização e da relevância do *Balanced Scorecard* em Portugal. Assim, é apresentado, como objetivo, uma análise do BSC nas empresas do *ranking* das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal divulgado pela Revista Exame no ano de 2018.

Para tal, foi escolhida a metodologia mista, utilizando várias fontes de recolha de dados, nomeadamente questionários e entrevistas semiestruturadas.

Os resultados obtidos permitem concluir que o conhecimento do BSC é alto, e que cerca de metade das empresas da amostra utilizam esta ferramenta.

Destaca-se como a principal dificuldade na utilização do BSC a relutância da utilização por parte dos colaboradores na fase inicial da adoção da ferramenta. Verifica-se a existência de uma relação positiva entre o uso do BSC e o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, gestão estratégica, desempenho, ferramenta estratégica

**Classificação JEL:** M10, M19

## **ABSTRACT**

The successive transformations in a competitive environment made it necessary to resort to new management methods. This changing scenario obliges managers to focus on strategic management in order to ensure competitive advantages over their competitors.

In this sense, the Balanced Scorecard (BSC) strategic tool emerges. BSC is a strategic management tool that enables the combination of financial measures, which mirror past actions, with non-financial measures that may influence the future performance of organizations.

This dissertation seeks to increase the knowledge of the use and relevance of the Balanced Scorecard in Portugal. Therefore, it is presented, as objective, an analysis to BSC in the companies of the ranking of the 100 best companies to work in Portugal published by Exame Magazine in the year 2018.

For this, the mixed methodology was chosen, using various data collection sources, namely questionnaires and semi-structured interviews.

The results allow us to conclude that the knowledge of BSC is high, and that about half of the sample companies use this tool. The main difficulty in using the BSC is the reluctance of the employees to use it in the initial phase of adopting the tool. There is a positive relationship between the use of BSC and companies performance.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategic management, performance, strategic tool

**JEL classification system:** M10, M19

# ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE GERAL.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	viii
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Gestão Estratégica.....	4
2.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	5
2.2.1. Conceito.....	5
2.2.2. Origem e evolução.....	6
2.2.3. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.2.4. Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.2.5. Processo de implementação do BSC .....	14
2.2.6. Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.3. Relações de Causa-Efeito e o Mapa Estratégico.....	17
2.4. O <i>Balanced Scorecard</i> em Portugal.....	19
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
3.1. Metodologia de Investigação .....	21
3.2. População.....	22
3.3. Técnicas e métodos de recolha de dados .....	22
3.3.1. Estrutura Questionário.....	22
3.3.2. Entrevista.....	24
3.4. Técnicas e Métodos de Tratamento dos Dados.....	25

3.4.1.	Pesquisa Quantitativa .....	25
3.4.2.	Pesquisa Qualitativa .....	25
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1.	Resultados do Questionário .....	26
4.1.1.	Considerações Gerais Questionário.....	26
4.1.2.	Perfil dos Respondentes e das Empresas.....	26
4.1.3.	Análise e Discussão dos Resultados do Questionário .....	31
4.2.	Resultados das Entrevistas.....	42
4.2.1.	Considerações Gerais Entrevistas.....	42
4.2.2.	Perfil dos Entrevistados .....	44
4.2.3.	Análise e Discussão dos Resultados das Entrevistas.....	45
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
5.1.	Considerações Finais .....	53
5.2.	Limitações na Investigação.....	56
5.3.	Sugestões para futuras investigações .....	56
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>
	Anexo 1 - Lista das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal .....	60
	Anexo 2 - Texto de solicitação de preenchimento de questionário .....	62
	Anexo 3 - Questionário.....	63
	Anexo 4 - Texto de solicitação de entrevista .....	67
	Anexo 5 – Guião de Entrevista .....	68
	Anexo 6 - Utilização do BSC e a dimensão da empresa.....	70
	Anexo 7 - Nível de concordância dado às várias motivações e vantagens em função da nacionalidade da empresa .....	71
	Anexo 8 - Nível de concordância dada às várias motivações e vantagens da utilização em função da dimensão das empresas .....	72
	Anexo 9 – 1ª Entrevista Transcrita .....	73

Anexo 10 – 2ª Entrevista Transcrita .....	77
Anexo 11 – 3ª Entrevista Transcrita .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fases da evolução histórica do <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
Figura 2 - Tradução da Visão e Estratégia através das quatro perspetivas do BSC.....	10
Figura 3 – Grau académico dos respondentes .....	27
Figura 4 – Função desempenhada pelos respondentes .....	27
Figura 5 – Nacionalidade das empresas .....	28
Figura 6 – Ramo de atividades das empresas .....	28
Figura 7 – Dimensão das empresas .....	29
Figura 8 – Setor de atividade das empresas.....	30
Figura 9 – Tipo de indicadores utilizados .....	31
Figura 10 – Conhecimento do BSC.....	31
Figura 11 – Conhecimento do BSC e dimensão das empresas.....	32
Figura 12 – Utilização do BSC.....	33
Figura 13 – Utilização do BSC e dimensão das empresas .....	34
Figura 14 – Formas de conhecimento do BSC .....	35
Figura 15 – Motivos da não utilização do BSC.....	36
Figura 16 - Principais dificuldades e obstáculos na utilização do BSC .....	37
Figura 17 - Principais dificuldades na utilização do BSC em função da dimensão das empresas .....	38
Figura 18 - Média de concordância da experiência de utilização do BSC .....	40
Figura 19 - Concordância das motivações e vantagens da utilização do BSC .....	41

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - As quatro fases para a implementação do BSC.....	15
Tabela 2 - Tabela cruzada entre o ramo de atividade e dimensão de empresas .....	30
Tabela 3 – Hipótese de implementação do BSC .....	35
Tabela 4 – Categorias e subcategorias para análise de conteúdo das entrevistas.....	44
Tabela 5 – Perfil dos Entrevistados .....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO - *Chief executive officer*

E1 – Primeiro Entrevistado

E2 – Segundo Entrevistado

E3 – Terceiro Entrevistado

EVA – *Economic Value Added*

HBR – *Harvard Business Review*

IBM SPSS - *International Business Machines - Statistical Package for Social Sciences*

KPMG – *Klynveld Peat Marwick Goerdeler*

MBA - *Master Business Administration*

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

ROA - *Return on assets*

ROI – *Return on Investment*



# 1. INTRODUÇÃO

Perante um contexto económico marcado por um aumento da competitividade, as empresas são incentivadas a serem inovadoras e a reformular as suas práticas de gestão, com o intuito de se ajustarem às condições do meio. De facto, nesta era da informação, para as empresas triunfarem é fulcral que definam estratégias que permitam criar vantagens competitivas, de forma a prosperarem e atingirem os seus objetivos num ambiente pautado pelo dinamismo.

Então, tornava-se importante possuir sistemas que permitissem um melhor acompanhamento da estratégia adotada e o fornecimento de informações coerentes que auxiliassem os responsáveis pela gestão na tomada de decisões mais racionais.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) tem origem em 1992 por intermédio de uma investigação desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, sendo uma ferramenta que contempla medidas financeiras e não financeiras. Desde essa altura, o BSC veio assumir um papel determinante na gestão estratégica e na criação de valor e sustentabilidade das organizações. Esta ferramenta destaca a obtenção de uma visão abrangente da organização, uma vez que através dos seus indicadores financeiros e não financeiros coopera na melhoria da *performance* organizacional.

Adicionalmente, o BSC converteu-se numa ferramenta que permite o acompanhamento da estratégia previamente implementada pelas empresas. Porém, os autores Kaplan e Norton (1996a) identificaram diversas dificuldades e obstáculos na construção e implementação desta ferramenta.

Tendo em consideração o contexto económico português, surgiu o interesse em analisar a utilização do *Balanced Scorecard* nas empresas presentes em Portugal. O plano original para a elaboração da dissertação passava por fazer um levantamento das empresas em Portugal que têm ou já tiveram *Balanced Scorecard*, para assim, darem um testemunho da experiência que tiveram com este instrumento. No entanto, devido ao registo de fraca disponibilidade em colaborar e à dificuldade de conceber o plano, esta ideia teve que ser ajustada.

A principal finalidade continuou a ser participar no acréscimo de conhecimento sobre o BSC, e em particular, na sua utilização nas empresas em Portugal. No entanto, optou-se pela realização de um estudo empírico sobre o BSC nas “100 melhores empresas para

trabalhar em Portugal” publicado pela Revista Exame em 2018. Julgou-se pertinente selecionar este grupo de empresas para participar no estudo, uma vez que se acredita ser mais recetivo para os fins desta investigação. Desse modo, considerou-se provável que empresas distinguidas pelo grau de excelência em diversos fatores tenham maior preocupação com a gestão estratégica, e por sua vez, invistam em ferramentas como o *Balanced Scorecard*.

Durante o desenvolvimento do estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar os fundamentos da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard*; explorar o nível de conhecimento do BSC no grupo das empresas em estudo; precisar a taxa de utilização do BSC nessas empresas; perceber as razões para a implementação do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica; identificar e analisar as principais dificuldades e obstáculos no uso do BSC; identificar os benefícios da implementação do BSC; perceber a existência de uma relação entre o uso do BSC e a *performance* das organizações.

Resumindo, com este estudo pretende-se fornecer um maior conhecimento à comunidade empresarial e académica acerca da importância do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica. Paralelamente, este estudo tenciona incentivar a conceção de novas e mais poderosas ferramentas que auxiliem a gestão.

A presente dissertação desenvolve-se ao longo de cinco capítulos. Este estudo inicia-se com uma breve introdução onde se apresenta o enquadramento teórico do tema em estudo, os principais objetivos da dissertação e a apresentação da estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, centrado na revisão de literatura, é iniciado com uma breve definição do conceito de gestão estratégica. A revisão da literatura segue, referindo as origens e evolução do *Balanced Scorecard*, destacando as suas características como os pilares, perspectivas, relações causa efeito, bem como uma breve referência ao mapa estratégico. Este capítulo contempla ainda as principais críticas e dificuldades apontadas na utilização desta ferramenta, bem como averigua a presença do BSC em Portugal.

O capítulo 3 pretende descrever as várias metodologias de investigação existentes, apresentando-se de seguida, a metodologia de investigação utilizada na execução deste estudo. Este capítulo aborda ainda a população alvo e as técnicas e métodos de recolha e tratamento de dados.

O quarto capítulo diz respeito à apresentação dos dados obtidos mediante a aplicação dos dois tipos de instrumentos de recolha de dados: o questionário e a entrevista semiestruturada. Numa primeira etapa, utilizando programa IBM-SPSS e *Microsoft Excel*, são exibidos os resultados obtidos através da aplicação do questionário às “100 melhores empresas para trabalhar em Portugal” divulgado pela Revista Exame em 2018. Em seguida, expõem-se os resultados das entrevistas efetuadas a três das empresas que utilizam o BSC do grupo em estudo.

Por último, no quinto capítulo são divulgadas as principais conclusões do estudo. São ainda evidenciadas as principais limitações deste estudo, sendo igualmente referidas algumas sugestões para futuras investigações.

No final da dissertação exhibe-se uma lista de referências bibliográficas utilizadas ao longo do estudo, bem como os respetivos anexos.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Gestão Estratégica**

No contexto organizacional é primordial saber pensar de um modo estratégico, e assim, definir e implementar a estratégia para que as organizações alcancem o desempenho desejado.

O termo estratégia, que teve a sua gênese no meio militar, começou por ser associado à habilidade de um exército vencer uma batalha sem recorrer à luta. Porém, apenas no século XX surgiu um grupo de autores que aperfeiçoaram o conceito de estratégia, introduzindo-o no contexto organizacional (Ansoff, 1977; Grant, 2010; Mintzberg, 1989).

Segundo Chandler (1962) estratégia é “a definição de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de linhas de ação e a atribuição de recursos necessários à satisfação desses objetivos”.

Na perspectiva de Freire (2008) o conceito de estratégia define-se como um conjunto de ações que uma empresa toma de um modo racional, tendo como objetivo a valorização do seu produto em relação aos seus concorrentes.

A fim de alcançar uma estratégia que triunfe é imperativo que a empresa tenha objetivos sólidos a longo prazo, entenda o ambiente competitivo e consiga fazer uma avaliação concreta dos recursos (Grant, 2010).

Após definir o conceito de estratégia é prioritário a definição de gestão estratégica. Na perspectiva de Santos (2008) a gestão estratégica apresenta-se como um método no qual os gestores têm como missão implementar estratégias com o propósito de garantir a realização dos objetivos propostos.

No entanto, Porter (1989) associa a gestão estratégica com a seleção da posição no mercado de uma organização, tendo em conta o alinhamento das políticas e atividades da posição escolhida. De forma a alcançar e manter a sua vantagem competitiva, as organizações defrontam-se com princípios na definição da estratégia: o movimento e o posicionamento.

Posto isto, António e Rodrigues (2006) afirmam que o movimento das organizações é uma estratégia baseada nos recursos e capacidades existentes dentro da organização,

como os recursos humanos e sistemas de informação. Assim, depreende-se que a estratégia se define de dentro para fora, capaz de se modificar perante o mercado.

No momento atual tem vindo a manifestar-se no estudo da gestão estratégica alguma apreensão relacionada com o *corporate governance*, o ambiente e a responsabilidade social (António *et al*, 2012). Reconhece-se que as organizações sobrevivem em grande medida devido ao êxito dos seus modelos de governação e às suas atuações no mercado de forma socialmente responsável.

Assim sendo, para implementar um processo de gestão estratégica, uma organização procura analisar o seu ambiente interno e externo e ter em consideração os objetivos e rumo pretendido a longo prazo, atuando tendo em conta as questões sociais e ambientais e conjugando os recursos necessários a fim de oferecer os seus produtos ou serviços com um grau de diferenciação perante a concorrência.

## **2.2. *Balanced Scorecard***

### **2.2.1. Conceito**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão com utilidade a qualquer organização, seja ela pública, privada, com ou sem fins lucrativos.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) o nome *Balanced Scorecard* advém da ideia de equilíbrio, sendo guiado pela missão, valores, visão e estratégia da organização e composto por objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se encontram relacionados entre si.

Para estes autores o *Balanced Scorecard* permite à gestão alcançar uma célere e integrada visão da organização, através de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras (Kaplan e Norton, 1992). Essas medidas financeiras descrevem a saúde financeira da organização, visto que são o reflexo das ações tomadas no passado pelos gestores. As medidas não financeiras descrevem o rumo que a empresa pretende tomar para alcançar um desempenho de sucesso no futuro. Para o conseguir são necessárias medidas como o desenvolvimento dos processos da organização e dos recursos como pessoas ou sistemas de informação.

O BSC retrata a estratégia da organização consoante a perspetiva financeira e a inclusão de três novas perspetivas não financeiras: clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento. De modo a analisar a realização da estratégia são estabelecidos objetivos e métricas para as quatro perspetivas.

Os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1992, 1996b), reconhecem que este modelo constitui uma das alternativas aos sistemas de gestão disponíveis, já que assenta na utilização equilibrada de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, com capacidade para corresponder às novas necessidades de gestão, e por conseguinte, proporcionando aos gestores uma visão global da organização.

### **2.2.2. Origem e evolução**

Como referido anteriormente, os problemas exibidos na segunda metade do século XX pelos sistemas de avaliação de desempenho organizacional, assentes unicamente numa perspetiva financeira, deram origem ao *Balanced Scorecard* (BSC).

Nos anos 80 do século passado, os gestores analisavam sobretudo informação financeira, que induz uma atuação centrada em ações que melhorem os resultados financeiros apenas no curto prazo, não dando importância ao processo e evolução.

No momento em que os gestores atuam com recurso a medidas não financeiras, passam a ter acesso a informação que os permite fazer previsões mais precisas, mesmo sem terem conhecimento dos resultados financeiros. Quanto aos colaboradores, conseguem mais informação sobre ações necessárias para executar a estratégia e os investidores adquirem uma imagem do desempenho global da organização, uma vez que os indicadores não financeiros refletem valores intangíveis. Os ativos intangíveis tornaram-se para as organizações uma fonte de vantagem competitiva duradoura (Kaplan e Norton, 1996). São exemplos desses ativos, a inovação, a produtividade, o relacionamento dos clientes e fornecedores e a capacidade de resposta aos problemas.

O início dos estudos acerca do BSC remonta à década de 90 do século passado, quando uma unidade de pesquisa da consultora KPMG, realizou um estudo sobre “*Measuring performance in the Organization of the Future*” a algumas das maiores empresas americanas (Kaplan e Norton 1992, 1996a).

Tendo em conta esta temática, Robert Kaplan e David Norton pretenderam o desenvolvimento de um novo sistema de avaliação de desempenho organizacional, capaz de gerar valor para o futuro. Os desfechos do estudo foram publicados em 1992, num artigo denominado “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” na revista norte-americana *Harvard Business Review* (HBR).

De acordo com António e Rodrigues (2006), o BSC quando surgiu tinha a intenção de responder a duas perguntas: “sendo a estratégia futuro, como explicar que a sua avaliação seja feita com base em indicadores do passado?” e “tendo os ativos intangíveis cada vez maior peso na evolução das organizações como se explica que os mesmos não apareçam em termos de objetivos estratégicos?”

Até ao momento, a implementação do BSC tem sofrido evoluções desde a sua versão original (figura 1). Na perspetiva de Pinto (2007), no decorrer deste processo de evolução, o BSC pode ser traduzido em quatro fases: sistema de medição da performance; sistema de gestão estratégica; ferramenta de comunicação da estratégia; sistema de gestão da mudança.

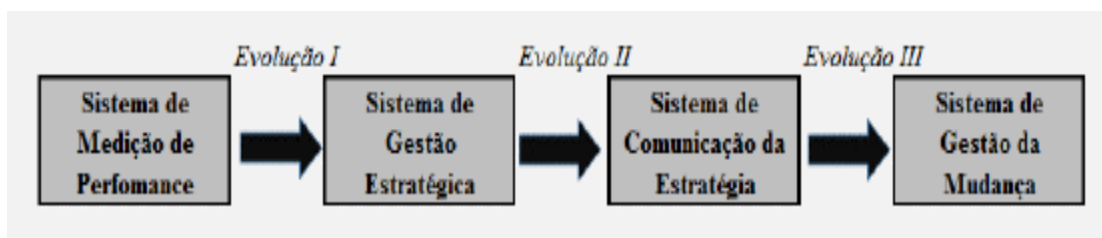


Figura 1 - Fases da evolução histórica do *Balanced Scorecard*. Fonte: Adaptado de Pinto (2007)

Como referido anteriormente, aquando da sua criação, o BSC compreendia para além das tradicionais medidas financeiras, três novas medidas operacionais: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1992), se neste primeiro patamar os objetivos da organização fossem transformados em indicadores de *performance*, o modelo BSC seria bastante proveitoso. Mesmo com a confirmação de algumas organizações acerca da influência que a implementação do BSC teve na sua *performance*, reconheceu-se que a ferramenta carecia de uma conexão com a estratégia da organização.

Foi desenvolvida a versão anterior, adicionando a capacidade de colaborar na gestão estratégica nas organizações, representando assim a primeira fase de evolução. Com esta nova versão do BSC, tendo em conta as quatro perspetivas interligadas através de relações de causa-efeito, as organizações poderão retirar mais benefícios do BSC se o usarem como um modelo de gestão estratégica.

Segundo Kaplan e Norton (1996a, 1996b), para que os objetivos estratégicos sejam coerentes e proporcionem a compatibilização da formulação da estratégia com a sua implementação, seria necessário adotar quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC: traduzir a visão; comunicar e articular; planeamento; *feedback* e aprendizagem.

Mais tarde, o BSC passou também a ser apontado como um poderoso sistema de comunicação da estratégia da organização, dando início à segunda fase de evolução (Pinto, 2007). Para isso, decorria o ano de 2000 quando surgiu uma nova ferramenta de comunicação: o Mapa Estratégico. Este instrumento de comunicação permite que organizações visualizem de forma rápida e eficiente os seus objetivos, metas e medidas aplicadas para avaliar a sua *performance* (Kaplan e Norton, 2000). Este mapa e os seus benefícios para as organizações serão abordados mais à frente.

No seguimento, o BSC passou também a ser encarado como um sistema de gestão da mudança (evolução III) e, estudando o seu efeito em diversas organizações, concluiu-se que a ferramenta é mais eficaz quando é encarada como tal. Todas as organizações que desejem implementar o BSC irão sempre necessitar de realizar mudanças, e este sendo um instrumento de gestão da mudança simplifica esse processo (Pinto, 2007).

O *Balanced Scorecard* tem-se aprimorado ao longo dos anos (Kaplan e Norton, 2006), estando em constante evolução desde o início (1992). Todas as novas alterações foram baseadas na experiência ganha com a implementação da ferramenta em diversas organizações, assegurando assim um desenvolvimento à medida das necessidades dos utilizadores.

### **2.2.3. Perspetivas do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* exprime a visão e estratégia das organizações, estando estruturado em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Os autores desta metodologia definiram para cada uma destas perspetivas



uma questão base: “Como nos veem os acionistas?” (perspetiva financeira); “Como somos vistos pelos clientes?” (perspetiva do cliente); “Em que devemos ser excelentes?” (perspetiva dos processos internos); “Podemos continuar a melhorar e a criar valor?” (perspetiva da aprendizagem e do desenvolvimento).

Estas perspetivas agregam objetivos, indicadores, metas e iniciativas que devem atuar de forma integrada, estabelecendo relações de causa-efeito entre todas elas, com vista a atingir os objetivos estratégicos da organização.

Objetivos- Traduzem a estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 1996a);

Indicadores- Comunicam como é medido o sucesso dos objetivos estabelecidos pela organização (Kaplan e Norton, 1996a);

Metas - Representam as metas a atingir por cada indicador (Kaplan e Norton, 2004);

Iniciativas - Geram resultados e executam a estratégia (Kaplan e Norton, 2004).

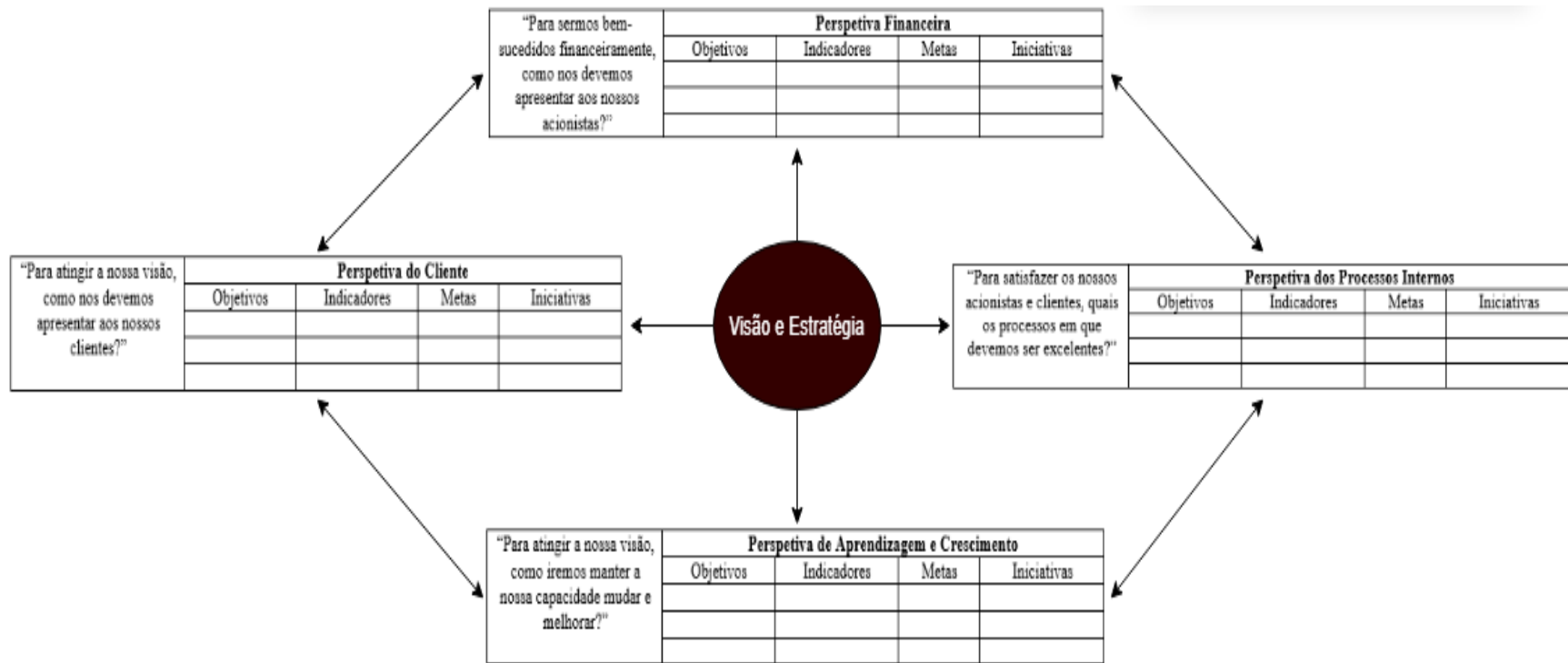


Figura 2 - Tradução da Visão e Estratégia através das quatro perspetivas do BSC. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

A **perspetiva financeira** representa os objetivos a longo prazo, pelo que de acordo com esta perspetiva, a implementação do BSC tem como propósito gerar valor para o acionista (Kaplan e Norton, 2000).

Os objetivos são determinados através da resposta à pergunta “como nos veem os acionistas?”. Isto porque os acionistas são as pessoas com mais ambição nas organizações, uma vez que tencionam obter uma boa rentabilidade para o capital aplicado (Jordan *et al.*, 2005).

Para Santos (2006) a perspetiva financeira proporciona a medição e avaliação dos resultados que a empresa precisa para o seu crescimento, bem como para a defesa dos interesses dos seus acionistas.

Os objetivos financeiros funcionam como base para os objetivos e medidas das outras perspetivas do BSC (António e Rodrigues, 2006). Estes autores expõem os três objetivos financeiros que consideram que têm a ver com a rentabilidade medida e que são cruciais para guiar a estratégia: crescimento e diversificação do volume de negócios; redução de custos: melhoria da produtividade; estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Os indicadores mais empregues nesta perspetiva são a rentabilidade do investimento (ROI), a rentabilidade do ativo total (ROA), o valor acrescentado bruto, o resultado líquido e o EVA (Olve *et al.*, 1999).

Na **perspetiva dos clientes**, as organizações selecionam os segmentos de clientes e mercado onde ambicionam competir e como querem ser vistas pelos seus clientes, dado que não sobrevivem sem esses clientes. Assim, esta perspetiva obriga a resposta à questão “como lidar com os clientes?”.

Pinto (2007) expõe que as organizações no futuro poderão alterar o tipo de clientes que desejam ter. Este autor refere ainda que “as preferências dos clientes mudam, os produtos e serviços que adquirem hoje poderão não se justificar num futuro próximo”.

Tendo em consideração que a organização apenas consegue atingir bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos (António e Rodrigues, 2006), então, é fulcral que as organizações compreendam as necessidades dos clientes e consigam salvaguardar a sua satisfação.

Esta perspetiva inclui indicadores como a quota de mercado, o número de clientes, o volume de vendas anual (Olve *et al.*, 1999).

Depois da conceção das perspetivas financeira e de clientes, o gestor deve procurar reter os seus esforços nos processos que os habilitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a garantir o cumprimento dos objetivos financeiros dos acionistas (António e Rodrigues, 2006). Deste modo, ao centralizar a atenção no interior da organização, o desenvolvimento dos **processos internos** está alinhado com a estratégia, uma vez que faz a ligação com os objetivos financeiros. Os objetivos nesta perspetiva são definidos para conseguirmos responder à pergunta “onde podemos ser excelentes?”.

Segundo Kaplan e Norton (1996c) há um modelo genérico da cadeia de valor para auxiliar as empresas a concretizar a proposta de valor dos clientes, executando esses processos internos de modo apropriado. Esse modelo compreende três principais processos internos para compor esta perspetiva: processo de inovação - fase de desenvolvimento de novas soluções de forma a responder às necessidades atuais e futuras dos clientes; processo de operações – este processo inicia com a encomenda do cliente e termina quando o cliente recebe a entrega de produtos e prestações de serviços; processo de serviço de pós-venda - acompanhamento dos clientes após a aquisição dos produtos e serviços da organização, nomeadamente prestando assistências técnicas, que visam complementar o valor proporcionado, e conseqüentemente fidelizá-los.

No desenvolvimento desta perspetiva é necessário utilizar alguns indicadores, particularmente, o tempo de entrega, a rotação dos stocks, a melhoria da produtividade (Olve *et al.*, 1999). Com o auxílio destes indicadores, a perspetiva dos processos internos procura responder a algumas situações problemáticas: como fazer crescer a organização; de que modo conseguimos dar resposta às necessidades dos clientes; como dar relevo aos ativos; como baixar os custos da produção (Santos, 2006).

Kaplan e Norton exibem ainda outra perspetiva denominada **Aprendizagem e Crescimento**. Sabendo que possuir colaboradores motivados promove o crescimento da produtividade e a melhoria do atendimento aos clientes, torna-se indispensável investir num plano de aprendizagem e crescimento individual.

Os objetivos estratégicos desta perspetiva oferecem a estrutura necessária para que os objetivos estratégicos das restantes perspetivas sejam cumpridos. Estes objetivos são estabelecidos de acordo com a resposta à pergunta “como podemos continuar a inovar e a criar valor?” (Kaplan e Norton, 1996c).

A perspectiva da aprendizagem e crescimento abrange três objetivos: capacidade dos trabalhadores – passa pela melhoria dos conhecimentos e competências dos trabalhadores, com o objetivo de serem capazes de satisfazer as necessidades dos clientes, e conseqüentemente, contribuir para o sucesso da organização; capacidade dos sistemas de informação – constituição de bases de dados fidedignas que auxiliem os colaboradores na execução da estratégia, com vista a operar em conformidade com as exigências dos clientes; motivação, *empowerment*, e alinhamento – com colaboradores motivados, com capacidade de trabalhar em equipa e de se alinharem com a estratégia da organização, serão capazes de contribuir para o bom desempenho da organização.

Esta perspectiva é considerada um pilar do *Balanced Scorecard* (Pinto, 2007), logo, António e Rodrigues (2006) asseguram que nesta perspectiva está presente um dos objetivos essenciais para a implementação do BSC, concretamente, o desenvolvimento das capacidades individuais e organizacionais.

Segundo Jordan *et al.* (2005), “nesta perspectiva procura-se acompanhar as competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos e criar as condições para o crescimento sustentado. Estas competências prendem-se essencialmente com o potencial humano e a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação.”

Os indicadores mais usados para avaliar esta perspectiva prendem-se com as despesas de investigação e desenvolvimento, o número de patentes registadas, a taxa de retenção dos empregados e os dias de formação (Olve *et al.*, 1999).

#### **2.2.4. Pilares do *Balanced Scorecard***

Todas as organizações que pretendem implementar o BSC precisam inicialmente de identificar os pilares deste modelo: missão, visão e valores. A estratégia desempenha o processo vital de todo o modelo.

A **missão** deve ser breve, clara e objetiva e para a sua conceção é necessário responder às questões “Quem somos? O que fazemos?”. A missão traduz o papel da organização na sociedade, isto é, a razão da sua existência (Pinto, 2007). Possuir uma clara definição da missão é prioritário para a prossecução da estratégia, uma vez que permite uma fácil compreensão e envolvimento de todos dentro da organização (Russo, 2006). Desta forma, a missão deve ser exibida no BSC de qualquer organização.

Os **valores** compõem o segundo pilar do BSC e devem estar devidamente relacionados com a missão da organização. Estes têm como propósito responder à questão “Como queremos ser reconhecidos?”.

Dos exemplos de valores, Pinto (2007) destaca os seguintes: excelência, dedicação, responsabilidade, integridade e comunicação. Para este autor, os valores são princípios que orientam a organização, representando crenças comprovadas nos comportamentos dos colaboradores e que compõe uma proclamação da expectativa que a organização tem em relação aos seus colaboradores. Qualquer organização que esteja habilitada a divulgar com clareza os seus valores, será uma organização que tem uma estrutura forte para alcançar a missão e a visão.

A **visão** incorpora o terceiro pilar do BSC e deve ser concebida posteriormente à definição da missão e dos valores. Com a elaboração deste pilar tenciona-se responder às questões “Para onde queremos ir? Como queremos ser reconhecidos?”.

Pinto (2007) e Russo (2006) acrescentam que após a seleção das metas definidas na visão, a gestão de topo define as prioridades a adotar, com base na imagem que deseja ser no futuro. Neste sentido, a visão deve ser clara, ambiciosa e alinhada com a missão e valores anteriormente definidos.

### **2.2.5. Processo de implementação do BSC**

Uma visão estratégica necessita de ser transformada em medidas, objetivos, ações e metas para as perspetivas que constituem o BSC e, se essa visão for distribuída com todos os colaboradores resultará numa correta implementação do BSC na organização (Kaplan e Norton, 2004, Jordan *et al.*, 2005).

Para Kaplan e Norton (1996a e 1996b), o processo de implementação do BSC deverá prolongar-se cerca de 16 semanas e seguir um plano constituído essencialmente por quatro fases que no total incorporam dez tarefas necessárias para uma implementação eficaz, que se encontram descritas na tabela 1.

<b>1ª Fase: Definição da arquitetura da medição</b>	1ª Tarefa: Selecionar a unidade de negócio da organização
	2ª Tarefa: Identificar as ligações que existem entre a Unidade de Negócio e a organização
<b>2ª Fase: Construir um consenso em relação aos objetivos estratégicos</b>	3ª Tarefa: Realizar entrevistas
	4ª Tarefa: Reunião Síntese das conclusões
	5ª Tarefa: Primeiro workshop com a gestão de topo
<b>3ª Fase: Selecionar e conceber os indicadores</b>	6ª Tarefa: Reunião com os subgrupos
	7ª Tarefa: Segundo workshop com a gestão de topo
<b>4ª Fase: Construção do plano de implementação</b>	8ª Tarefa: Desenvolver o plano de implementação
	9ª Tarefa: Terceiro workshop com a gestão de topo
	10ª Tarefa: Finalização do plano de implementação

Tabela 1 - As quatro fases para a implementação do BSC. Fonte – Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

**1ª Fase: Arquitetura do programa** – Nesta primeira fase, Santos (2006) considera que o objetivo passa por assegurar o apoio executivo ao processo de implementação. No processo de implementação do BSC escolhe-se o líder do projeto (arquiteto), e a escolha da unidade de negócio na qual a ferramenta é introduzida será da sua responsabilidade.

De seguida, o arquiteto deverá averiguar as relações da unidade escolhida com a organização e deliberar com o gestor de topo as metas financeiras para a unidade, relações com as outras unidades de negócio e temas organizacionais.

**2ª Fase: Construção de consenso em torno dos objetivos estratégicos** – Nesta fase efetuam-se entrevistas orientadas para a missão, visão e estratégia da unidade de negócio aos gestores responsáveis pelas unidades de negócio.

De seguida, elabora-se uma primeira lista provisória de objetivos. Essa lista servirá de apoio no momento de realização do primeiro *workshop* com os gestores de topo, que tem como intuito a definição dos objetivos para as quatro perspetivas que representam a estratégia da unidade de negócio.

**3ª Fase: Selecionar e conceber os indicadores** – Após a seleção dos principais objetivos, procede-se à realização de uma reunião de subgrupos, com o propósito de discutir os melhores indicadores para cada objetivo. Posteriormente, os gestores de topo e intermédios realizam um segundo *workshop* para que haja o consentimento final em torno da estratégia, da visão, dos objetivos e dos indicadores estabelecidos para o BSC da organização.

**4ª Fase: Construção do plano de implementação** – Esta fase tem início com a elaboração do plano de implementação. Para cada subgrupo é nomeado um gestor encarregue de seguir o plano e, portanto, atingir as metas definidas. Nesta fase ainda se elabora um terceiro *workshop*, de forma a chegar a uma concordância final sobre os aspetos tratados nos *workshops* anteriormente realizados. Depois de seguidas todas as tarefas, conclui-se o plano de implementação, devendo o BSC ser divulgado a todos os membros da organização.

#### **2.2.6. Críticas ao *Balanced Scorecard***

Embora sejam inúmeros os benefícios e o reconhecimento apontado à utilização do instrumento de gestão exposto por Kaplan e Norton, não está desprovido de algumas limitações apresentadas por alguns autores.

Segundo Norreklit (2000) a metodologia BSC apresenta algumas fraquezas. Desde logo, esta autora denuncia que as relações de causa-efeito entre medidas não se encontram isentas de erros e ambiguidades. Assim, censura a maneira como Kaplan e Norton retratam a relação entre as medidas no *Balanced Scorecard*. Um exemplo disso é o facto de a satisfação dos clientes não conduzir sempre à conquista de um bom resultado financeiro.

Em 2008 Norreklit *et al.*, reforçaram a ideia anterior, afirmando que o BSC será afetado se as relações definidas nas quatro perspetivas não forem as mais adequadas. Por outro lado, Norreklit argumenta ainda que uma das maiores problemáticas no BSC relaciona-se com o facto das relações de causa-efeito não refletirem a dimensão temporal. Tudo isto porque o BSC avalia a causa e o efeito ao mesmo tempo e a autora refere que nas relações de causa-efeito o espaço temporal entre a causa e o efeito não é o mesmo.



Para Norreklit (2000) o facto de apenas na etapa do planeamento das medidas se poder confrontar as diferenças e semelhanças com as da concorrência, e desta forma impossibilitar igualmente o acompanhamento das inovações, faz com que o BSC seja um modelo estático.

A autora afirma que Kaplan e Norton construíram o BSC com base em estudos de casos de grande complexidade. Acrescenta ainda que podem existir imprevistos na execução da estratégia planeada, dado a eventual ausência de entendimento por parte dos colaboradores da linguagem utilizada e da aceitação das metodologias do BSC por parte dos gestores (Norreklit, 2000; 2003).

Outra das críticas apontadas é a falta de clareza que condiciona a utilização desta mesma ferramenta. Para que o *Balanced Scorecard* seja bem implementado numa organização, é necessário que haja envolvimento dos gestores e restantes elementos da organização. Porém, pode verificar-se uma resistência à mudança, tornando-se difícil a existência de um compromisso por parte dos colaboradores.

Num estudo realizado por Malmi (2001) a 17 organizações finlandesas que tinham adotado o BSC, o objetivo passava por analisar a forma como o utilizavam. Nesta investigação, o autor concluiu que o BSC era usado ou como sistema de informação ou como um método de gestão por objetivos. Outra conclusão mostra que grande parte dos trabalhadores não compreendem as relações de causa-efeito entre os indicadores de desempenho e a estratégia da organização.

Quanto a Epstein e Manzoni (1998) assinalam as limitações do modelo BSC: a resistência de utilização do modelo por parte de alguns; os elevados custos monetários e de tempo para a sua implementação.

Uma das principais limitações do modelo, segundo Bessire e Baker (2005), é o facto de ser baseado numa teoria excessiva, que simplifica demasiado a realidade.

### **2.3. Relações de Causa-Efeito e o Mapa Estratégico**

Segundo Kaplan e Norton (1996b), para se adotar um sistema de BSC que traduza com exatidão a visão e a estratégia de uma organização é necessário: clarificar e compreender as relações de causa-efeito entre as quatro perspetivas; definir um conjunto de objetivos

estratégicos nas perspectivas; verificar a existência de uma ligação aos objetivos financeiros (Pinto, 2007; Russo, 2006).

As relações de causa-efeito ao averiguarem se o BSC está a mostrar a história da estratégia da organização aos *stakeholders* (Kaplan e Norton, 1996a), propiciam a correção de possíveis lacunas na estratégia implementada (Pinto, 2007). Ora, os objetivos definidos para as quatro perspectivas precisam inevitavelmente de estar interligados por relações de causa-efeito. Por exemplo, estas relações levam ao investimento em formação dos trabalhadores. Estas competências ganhas pelos trabalhadores, levam à melhoria dos produtos a nível dos processos internos. Consequentemente, os resultados financeiros serão atingidos caso os clientes-alvo estiverem satisfeitos com os produtos.

Posto isto, é de salientar que a base para a consolidação da estratégia e criação de valor se deve ao alinhamento dos objetivos das quatro perspectivas (Kaplan e Norton, 2004).

Esta cadeia de relações de causa-efeito resulta na elaboração de um mapa estratégico, contribuindo para descrever a história da estratégia. O mapa estratégico é um bom instrumento de trabalho que facilita uma rápida e eficaz transmissão da estratégia aos colaboradores, permitindo obter uma representação visual dos seus objetivos, a interligação entre os mesmos, as metas e medidas utilizadas que impulsionam o desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (2001), a adição do mapa estratégico veio possibilitar especificar os pontos críticos e a relação com a estratégia da organização, mais concretamente: os objetivos para o crescimento de forma a criar valor para os acionistas; as ações sobre os mercados de modo a aumentar os clientes alvo; o desenvolvimento de melhores propostas de valor para os clientes que, consequentemente, aumenta a margem de lucro para a empresa; investimento em inovação e excelência nos produtos, serviços e processos que melhorem as propostas de valor aos clientes e atendam às expectativas da comunidade.

Tal como apontam os autores, o mapa estratégico mostra como as organizações conseguem obter resultados tangíveis através da conversão de ativos intangíveis, como a cultura da organização e o conhecimento dos colaboradores (Kaplan e Norton 2004).

Para os criadores do BSC, o mapa estratégico assume-se como uma poderosa componente do BSC, capaz de fornecer uma representação visual da estratégia e incorporar as quatro

perspetivas do BSC em relações de causa-efeito que, desta forma mostram como uma organização converterá os seus recursos em resultados desejados (Kaplan e Norton, 2000).

A produção destes mapas começa pelo topo e termina nos níveis inferiores da organização (*top down*). Na sua elaboração, os gestores devem analisar a missão e os seus valores, e posteriormente, construir uma visão estratégica com vista a criar uma imagem que represente no que a organização se quer tornar (Kaplan e Norton, 2001).

Segundo Jordan *et al.* (2005) este mapa destaca as ações preferenciais que as organizações pretendem produzir, pois funciona como um suporte de apoio à tomada de decisão.

Para que os colaboradores trabalhem em conformidade com a estratégia, é indispensável que a conheçam. Também aqui o mapa estratégico teve um papel importante, uma vez que é um forte instrumento de comunicação da estratégia e da tradução da mesma, que exige a mensagem a focar-se no fundamental e, por conseguinte, a ser mais simples de comunicar. Este mapa transmite aos colaboradores a forma como os seus trabalhos estão ligados aos objetivos globais da organização, o que permite que trabalhem de uma forma coordenada e colaborativa para o alcance dos mesmos.

Posto isto, o principal objetivo desta ferramenta de comunicação é a de contar a história, de forma esquemática, de como é criado valor ao longo do tempo, ou seja, mostra a ligação entre as atividades de implementação da estratégia (António e Rodrigues, 2006).

Em suma, o mapa estratégico é crucial para o sucesso do BSC, uma vez que é um poderoso instrumento que simplifica a compreensão da estratégia aos colaboradores da organização, fazendo com que percebam de que forma o seu contributo permite concretizar a estratégia em direção aos objetivos da organização.

#### **2.4. O *Balanced Scorecard* em Portugal**

Passados dez anos da origem do BSC, foram feitos estudos com vista à averiguação das taxas de implementação desta ferramenta em diversos países. Esses estudos apresentaram taxas bastante elevadas: 98% na Alemanha, 83% no Reino Unido, 41% em França (Bourguignon *et al.*, 2004).

Tendo em conta o cenário nacional, alguns autores têm realizado estudos relacionados com o *Balanced Scorecard* em Portugal, que concluem que o nível de implementação é muito pequeno em relação a outros países (Machado, 2013).

Através de um estudo ao conhecimento e utilização do BSC em PME's portuguesas, Machado (2013) indica que das 58 empresas que colaboraram num questionário, apenas 5% faziam uso do BSC. Quanto ao grau de conhecimento acerca do BSC, o estudo conclui que são as empresas do setor terciário e as empresas de menor dimensão que apresentam maior desconhecimento da existência desta metodologia.

Outro estudo interessante foi efetuado por Quesado e Rodrigues (2009) acerca do conhecimento do *Balanced Scorecard* nas 250 maiores empresas portuguesas. Neste estudo, concluiu-se que: 44,7% das empresas conheciam o BSC; 12,9% desconheciam o BSC; 5,9% já tinham dado início à adoção do BSC; 18,8% utilizavam o BSC; 4,7% implementaram o BSC, mas já tinham abandonado; 12,9% pretendiam adotar a ferramenta no futuro. Quando à vertente setorial, o estudo aborda que é nas empresas inseridas no setor secundário que mais se utiliza o BSC (Quesado e Rodrigues, 2009).

### 3. METODOLOGIA

Posteriormente à realização da revisão de literatura, apresenta-se o processo metodológico desta investigação. O presente capítulo aborda a metodologia e método utilizado, bem como se descrevem as principais tarefas e técnicas empregues neste estudo.

#### 3.1. Metodologia de Investigação

Segundo Miles e Huberman (1994), a investigação **qualitativa** trata-se da recolha direta de dados com recurso a entrevistas e observações.

De acordo com Vieira *et al.* (2009), é com base nos métodos da investigação qualitativa que os investigadores são auxiliados a interpretar e compreender as pessoas e os determinados contextos sociais onde as pessoas se encontram. Na investigação qualitativa, estes autores defendem que os resultados alcançados permitem o uso para efeitos académicos e profissionais. Este tipo de investigação possibilita ainda relacionar a teoria existente com os resultados alcançados e analisar continuamente a importância do estudo.

No que toca à pesquisa **quantitativa**, para Freixo (2011) esta pesquisa resulta da observação de factos objetivos, constituindo um processo metódico de recolha de dados observáveis e quantificáveis.

Assim, tendo em conta que os dados são quantificáveis, traduzem-se em números, que serão analisados através de métodos estatísticos (Reis, 2008). Desta forma, podemos afirmar que o propósito da investigação quantitativa passa por quantificar dados obtidos e posteriormente expandir os resultados conseguidos na amostra para a população alvo (Malhotra, 2004).

Ainda que as abordagens quantitativas e qualitativas pareçam inconciliáveis, há autores que em certas ocasiões recomendam a combinação das duas. Assim, para Tashakkori e Teddlie (2003), o recurso simultâneo a abordagens quantitativas e qualitativas permite obter conclusões mais coerentes. Além do mais, proporciona uma especialização e abrangência do tema em estudo (Miles e Huberman, 1994).

Delineada uma metodologia **mista** de investigação, recorre-se a fases alternadas entre a investigação quantitativa e a qualitativa, de forma a aprofundar as temáticas em estudo.

Em suma, a metodologia adotada consistiu numa abordagem mista para fornecer uma visão geral de uso da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard*, sendo utilizada na primeira fase uma pesquisa quantitativa e posteriormente, na segunda fase, uma pesquisa qualitativa.

### **3.2. População**

Torna-se fundamental aplicar métodos de amostragem, uma vez que pode não ser exequível analisar as características de toda a população (Reis, 2008). As amostras são subconjuntos da população onde a investigação se vai realizar, devendo assim, ser bastante representativa da população.

Posto isto, a recolha de dados será realizada numa amostra, seleccionando um subgrupo mais recetivo para os fins desta investigação.

Assim, considerou-se expectável que empresas distinguidas pela sua excelência em diversos fatores, geralmente invistam mais na gestão estratégica, e por sua vez, na utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*.

Portanto, esta investigação tem como foco o grupo de empresas presentes no *ranking* das “100 melhores empresas para trabalhar em Portugal” divulgado pela Revista Exame do ano de 2018.

### **3.3. Técnicas e métodos de recolha de dados**

Tendo por base os objetivos do estudo e a abordagem de carácter misto, podemos utilizar diversas técnicas de recolha de dados que possibilitam a caracterização de uma dada situação. Assim, os dados foram essencialmente recolhidos com recurso a entrevistas semiestruturadas e questionários.

#### **3.3.1. Estrutura Questionário**

Numa primeira fase, a recolha de dados materializou-se com a aplicação de um questionário online (Google Forms). Os questionários online constituem uma das formas mais económicas e céleres de recolha de dados, possibilitando um alcance superior comparativamente a outros métodos (Barañano, 2004).

O contacto com as empresas foi feito por correio eletrónico, contendo um texto de apresentação do estudo que se pretende realizar (anexo 2). Posto isto, o questionário foi disponibilizado e respondido numa página da internet, a partir de um link previamente enviado. Além disso, de forma a maximizar a taxa de resposta foi também enviado por email o questionário em documento *Microsoft Word*, permitindo aos respondentes optarem por uma das vias de resposta.

Foi assegurado que toda a informação recolhida seria tratada sob sigilo, anonimato e usada apenas para efeitos da presente investigação, tal como recomendado por Malina e Selto (2001).

Foram enviados os 100 questionários a cada uma das empresas presentes no *ranking* no início do mês de fevereiro, e reforçou-se o envio no final de março às empresas que não tinham acedido ao pedido. No total foram conseguidas 31 respostas.

O questionário foi planeado em duas secções, com questões de escolha múltipla, por uma questão em forma de escala de Likert de seis pontos e por uma questão de resposta aberta.

Na secção 1 do questionário procurou-se obter dados da empresa (nome da empresa, categoria de dimensão, ramo e setor de atividade) e do inquirido (grau académico e função desempenhada).

A secção 2 pretende focar-se na gestão estratégica da empresa, nomeadamente, na recolha de dados acerca do uso de indicadores financeiros e não financeiros pela empresa; aferir o grau de conhecimento da ferramenta *Balanced Scorecard*; identificação da utilização desta ferramenta. Esta secção encontra-se dividida em duas partes (secção 2.1 e secção 2.2).

Caso a empresa ou departamento em que trabalha o inquirido não utilize o *Balanced Scorecard* (BSC), pretende-se que o inquirido responda às questões da secção 2.1. Se pelo contrário, a empresa ou departamento em que trabalha utilize o BSC solicita-se resposta às questões da secção 2.2.

A secção 2.1 foca-se na compreensão dos motivos para a ausência de utilização do BSC e pretende saber se alguma vez foi considerada a possibilidade de implementação desta ferramenta.

As perguntas da secção 2.2 pretendem obter conhecimento da gestão estratégica, questionando de que forma a empresa teve conhecimento do BSC e as principais dificuldades na sua utilização.

Na questão seis desta secção requer-se que classifiquem os itens acerca da experiência de utilização do BSC por parte da empresa, de acordo com uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente).

A última questão contém uma pergunta de resposta aberta, cujo objetivo passa por perceber a contribuição que a utilização do BSC tem no desempenho da empresa.

### **3.3.2. Entrevista**

Entre as técnicas de recolha de dados, optou-se também pela utilização de entrevistas semiestruturadas.

Na ótica de Quivy e Campenhoudt (2008), a entrevista assegura um “grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos”. O recurso a esta técnica possibilita complementar a informação obtida através dos questionários, permitindo aprofundar os pontos de vista das pessoas acerca de um assunto, e desta forma melhorar a temática em estudo.

O contacto com as empresas para a solicitação de concessão da entrevista foi feito por correio eletrónico, abarcando um texto de apresentação do estudo (anexo 4). Para as entrevistas foi preparado previamente um guião (anexo 5), direccionado preferencialmente a um elemento da organização que teve uma participação na implementação do BSC. O guião de entrevista elaborado é centrado na implementação e utilização do BSC, englobando 16 questões que permitem averiguar os conhecimentos dos entrevistados acerca dos pontos determinantes da investigação.

Foram realizadas três entrevistas entre os meses de maio e junho de 2019, a responsáveis pela gestão de três empresas pertencentes ao grupo em estudo e que utilizavam o *Balanced Scorecard*.

Apenas uma das entrevistas foi presencial e gravada em formato áudio. As restantes duas empresas apenas aceitaram remeter as suas respostas por escrito. As três entrevistas aos elementos das organizações encontram-se transcritas para futura análise nos anexos 9, 10 e 11.



### **3.4. Técnicas e Métodos de Tratamento dos Dados**

#### **3.4.1. Pesquisa Quantitativa**

A estatística descritiva e inferência estatística são os dois principais ramos da estatística. Quanto à estatística descritiva, Reis (2008) afirma que envolve análise e interpretação de dados quantitativos por intermédio de ferramentas como tabelas e gráficos. A inferência estatística utiliza as informações de uma amostra para chegar a desfechos a respeito de uma população.

No seguimento da presente investigação, recorreremos à análise estatística para interpretar os dados quantitativos conseguidos por meio das trinta e uma respostas ao questionário.

A análise dos dados reunidos pelo questionário foi realizada com a ajuda do programa IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e do *Microsoft Excel*. Assim, os resultados são exibidos e posteriormente analisados valendo-se da criação de gráficos e tabelas através destas ferramentas informáticas.

#### **3.4.2. Pesquisa Qualitativa**

Tal como referido anteriormente, na abordagem qualitativa foi adotado como mecanismo a entrevista semiestruturada, tendo como propósito complementar a informação reunida através do questionário.

Neste estudo, para o tratamento e análise dos dados qualitativos provenientes das três entrevistas semiestruturadas realizadas, servimo-nos da análise de conteúdo.

A técnica de análise de entrevistas usada neste trabalho, a análise de conteúdo, tem ganho notoriedade graças à crescente importância do rigor científico e à complexidade das pesquisas.

Relativamente à análise de conteúdo, Bardin (1995) considera que se trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem como finalidade relatar de forma metódica o conteúdo das mensagens. Ao possibilitar o tratamento minucioso de testemunhos complexos, esta técnica de análise manifesta cada vez maior relevância em estudos científicos.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Ao longo deste capítulo são expostos os resultados obtidos através do questionário e das entrevistas realizadas.

### **4.1. Resultados do Questionário**

Após a elaboração de algumas considerações gerais acerca do questionário, procede-se à caracterização da amostra, concretamente caracterização das empresas e dos respondentes. Por último, são divulgados os resultados desta análise.

#### **4.1.1. Considerações Gerais Questionário**

Esta etapa da investigação iniciou no mês de fevereiro de 2019 com o envio de cem questionários a cada uma das empresas pertencentes ao *ranking* das “100 melhores empresas para trabalhar em Portugal”. Nesse mesmo mês foram obtidas 21 respostas. De forma a alcançar um maior número de respostas, durante o mês de março optou-se por reenviar o questionário às empresas que até ao momento não tinham respondido. Nos meses de março e abril foram conseguidas 10 respostas extra, totalizando 31 respostas.

Posto isto, as 31 respostas traduzem-se numa taxa de resposta de 31%. Considerou-se uma taxa de resposta aceitável para a elaboração do estudo, uma vez que Curado e Malina (2010) obtiveram uma taxa de resposta de 19% e Ittner *et al.* (2003) alcançaram uma taxa de 23,3%.

Como referido na metodologia, o questionário foi disponibilizado na internet e segundo Dillman (2007), esta forma permite além da diminuição dos custos, a diminuição do tempo para a obtenção das respostas. O questionário era composto maioritariamente por questões de escolha múltipla com opções predefinidas, para facilitar a análise e criar alguma uniformidade. Apesar disso, foi dada liberdade aos inquiridos de em algumas questões acrescentarem informação que não estava mencionada nas opções de resposta.

#### **4.1.2. Perfil dos Respondentes e das Empresas**

Neste subtópico efetua-se a caracterização das empresas e dos respondentes que se dispuseram a preencher o questionário.

A figura 3, com 93,55% de respostas válidas, apresenta o grau académico dos respondentes. Consta-se que 86% dos respondentes possuem um curso superior. Pormenorizando, 38% dos respondentes tem habilitações ao nível da licenciatura, seguido de 21% com o grau de mestrado, 17% com pós-graduação, 7% com MBA e por fim, a minoria detém o doutoramento, representando 3% dos respondentes.

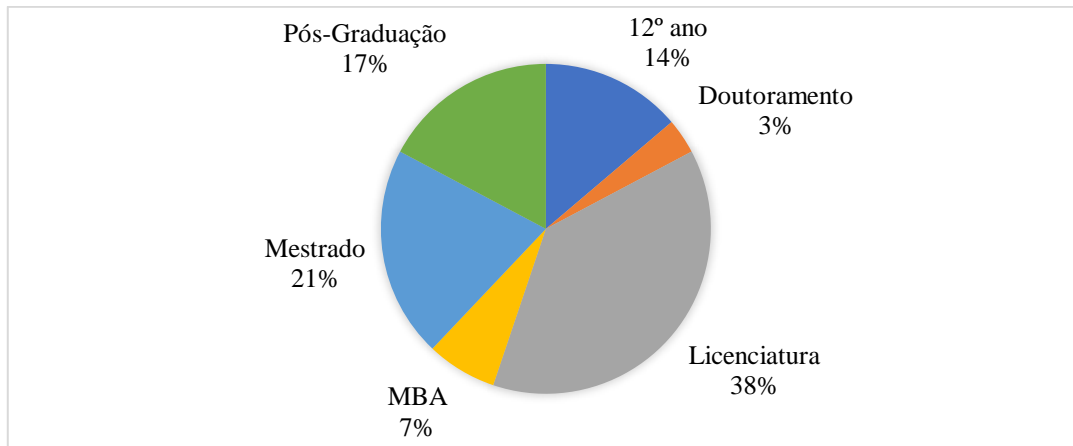


Figura 3 – Grau académico dos respondentes

Quanto à função desempenhada, com 100% de respostas válidas, podemos observar que 58,06% pertencem aos altos cargos das empresas, sendo especificamente diretores de diversas áreas, membros da administração e CEO's. Por conseguinte, os restantes 41,94% são maioritariamente gestores de RH e de Marketing.

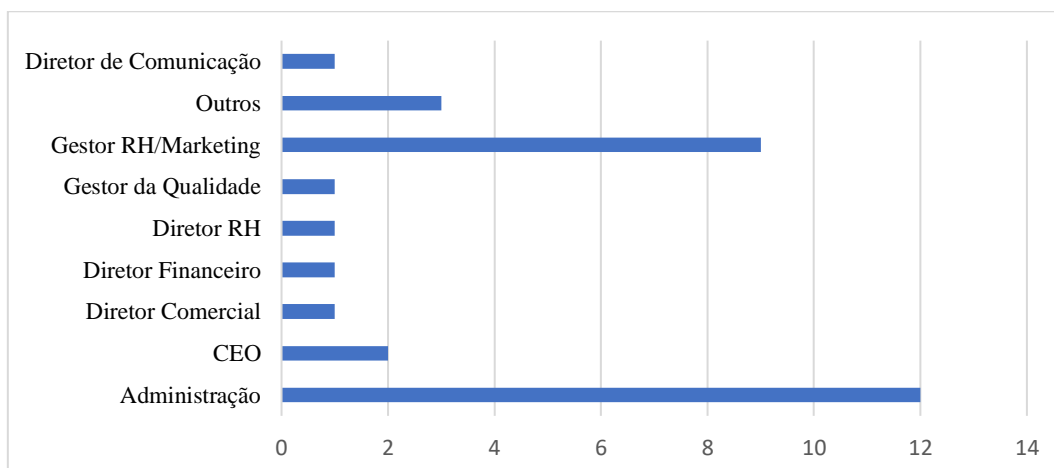


Figura 4 – Função desempenhada pelos respondentes

Com 100% de respostas válidas, ao observar a figura 5, verifica-se que a maioria das empresas é de origem nacional (74%), ou seja, cerca de três quartos da amostra é representada por empresas portuguesas. Posto isto, verifica-se que apenas 26% são empresas multinacionais.

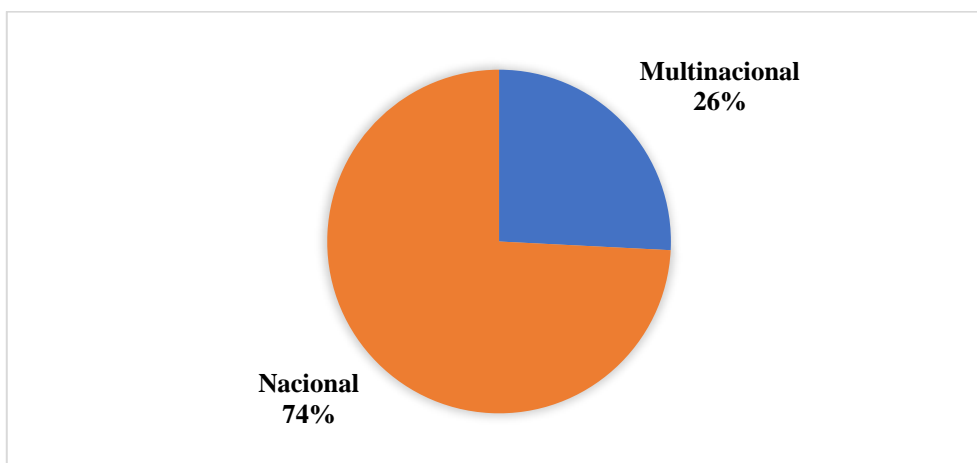


Figura 5 – Nacionalidade das empresas

A figura 6 retrata a distribuição das empresas da amostra por ramo de atividade e apresenta 100% de respostas válidas. Observa-se que a maior parte da amostra pertence ao ramo dos serviços (68%), seguida pelo ramo industrial (22%), representando o comércio apenas 10% das empresas da amostra.

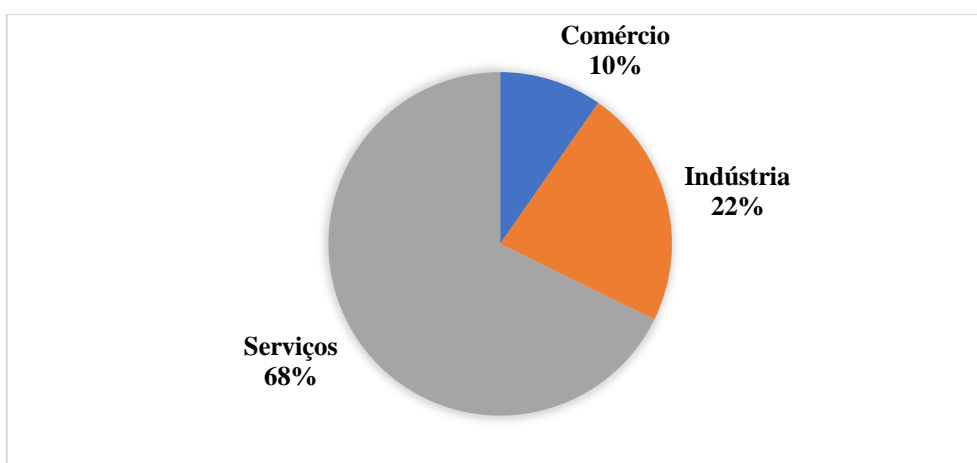


Figura 6 – Ramo de atividades das empresas

Quanto à figura 7, retrata a distribuição das empresas por dimensão, obtendo-se 30 respostas a esta questão, correspondendo a 96,77% de respostas válidas. Assim, apurou-se que a amostra detém cerca de 53% de empresas de média dimensão, 40% de pequenas empresas e apenas 7% correspondem a empresas de grande dimensão.

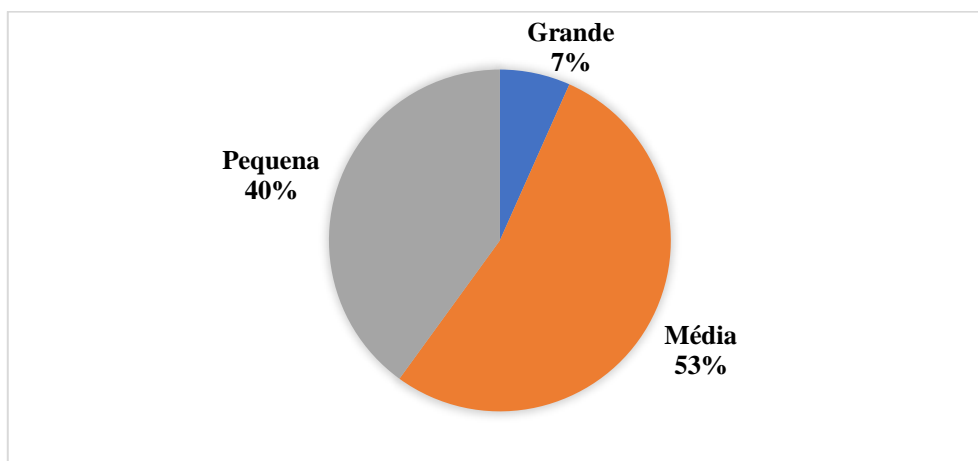


Figura 7 – Dimensão das empresas

Na tabela 2 é retratado a distribuição das empresas da amostra por ramo de atividade e dimensão.

Como observámos anteriormente, apenas 10% das empresas (n=3) são do ramo do comércio e esses 10% estão distribuídos em 66,67% (n=2) pelas empresas de média dimensão e 33,33% pelas de pequena dimensão.

O ramo da indústria assinala 23,33% (n=7), sendo decomposto em 14,29% pelas empresas de grande dimensão, 57,14% pelas de média dimensão e pelas empresas de pequena dimensão que representam 28,57%.

Por fim, o ramo dos serviços é o que detém a maioria das empresas da amostra (66,67%, n=20). Estas empresas pertencentes aos serviços encontram-se distribuídas em 5% pelas empresas de grande dimensão, 50% em médias empresas e as restantes 45% em pequenas empresas.

			Dimensão da Empresa			Total
			Grande	Média	Pequena	
Ramo da Empresa	Comércio	Contagem	0	2	1	3
		% em Ramo da Empresa	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
		% em Dimensão da Empresa	0,0%	12,5%	8,3%	10,0%
	Indústria	Contagem	1	4	2	7
		% em Ramo da Empresa	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%
		% em Dimensão da Empresa	50,0%	25,0%	16,7%	23,3%
	Serviços	Contagem	1	10	9	20
		% em Ramo da Empresa	5,0%	50,0%	45,0%	100,0%
		% em Dimensão da Empresa	50,0%	62,5%	75,0%	66,7%
Total	Contagem	2	16	12	30	
	% em Ramo da Empresa	6,7%	53,3%	40,0%	100,0%	
	% em Dimensão da Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 2 - Tabela cruzada entre o ramo de atividade e dimensão de empresas

Relativamente ao setor de atividade, alcançaram-se 29 respostas, refletindo 93,55% de respostas válidas. Na figura 8 especificam-se pormenorizadamente os setores de atividade abrangidos na amostra. O setor terciário é o mais representativo na amostra (75,86%), seguindo-se o setor secundário contemplando a construção e indústria, com 24,14% da amostra. Quanto ao setor primário, não é representado na amostra inquirida.

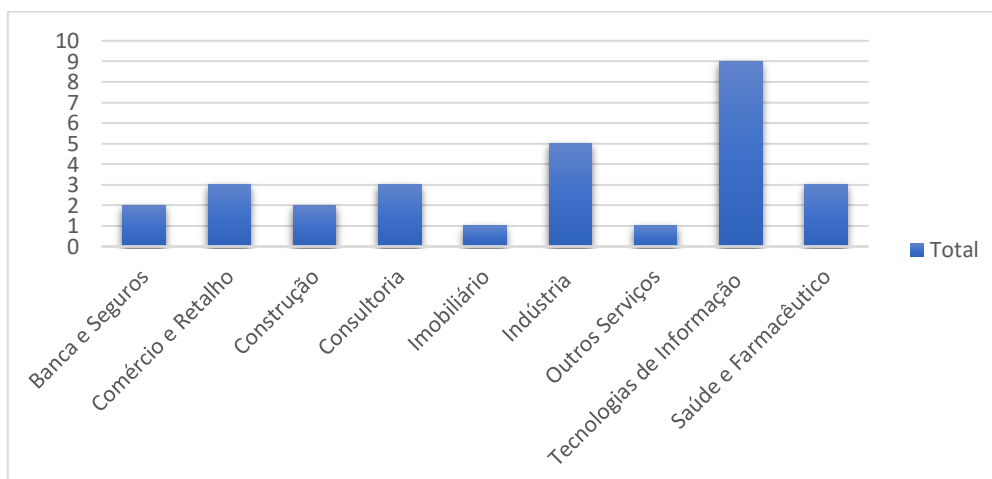


Figura 8 – Setor de atividade das empresas

#### 4.1.3. Análise e Discussão dos Resultados do Questionário

De acordo com a figura 9 constatamos que 100% das empresas da amostra servem-se de indicadores financeiros e não financeiros na gestão estratégica. Nenhuma das empresas utiliza exclusivamente indicadores financeiros ou indicadores não financeiros, ou seja, todas as empresas dão importância à utilização conjunta dos indicadores na gestão organizacional.

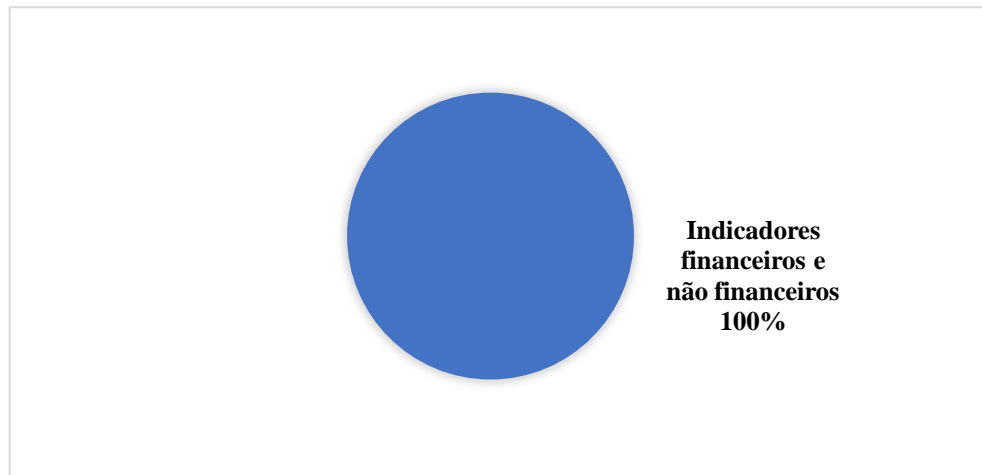


Figura 9 – Tipo de indicadores utilizados

Com 100% de respostas válidas, verifica-se a existência de poucas empresas que desconhecem o *Balanced Scorecard*, representando 16% da amostra. No panorama das grandes empresas portuguesas, Quesado e Rodrigues (2009) apresentaram uma taxa de desconhecimento semelhante (12,9%). Estes resultados vão de encontro com o que alguns autores como Norreklit (2003) mencionam acerca do interesse e relevância que este sistema tem vindo a conquistar.

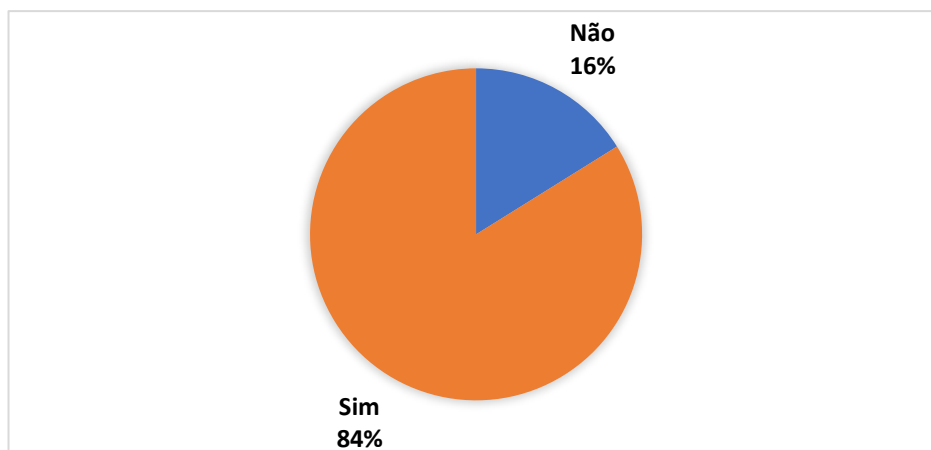


Figura 10 – Conhecimento do BSC

A figura 11 retrata o conhecimento do BSC em função da dimensão das empresas. Como se pode observar, todas as empresas de grande e de pequena dimensão conhecem o BSC. Verifica-se que 31,3% das empresas de média dimensão desconhecem esta ferramenta. O mesmo não foi constatado no estudo de Machado (2013), pois concluiu que são as empresas de pequena dimensão que têm menor conhecimento acerca do BSC.

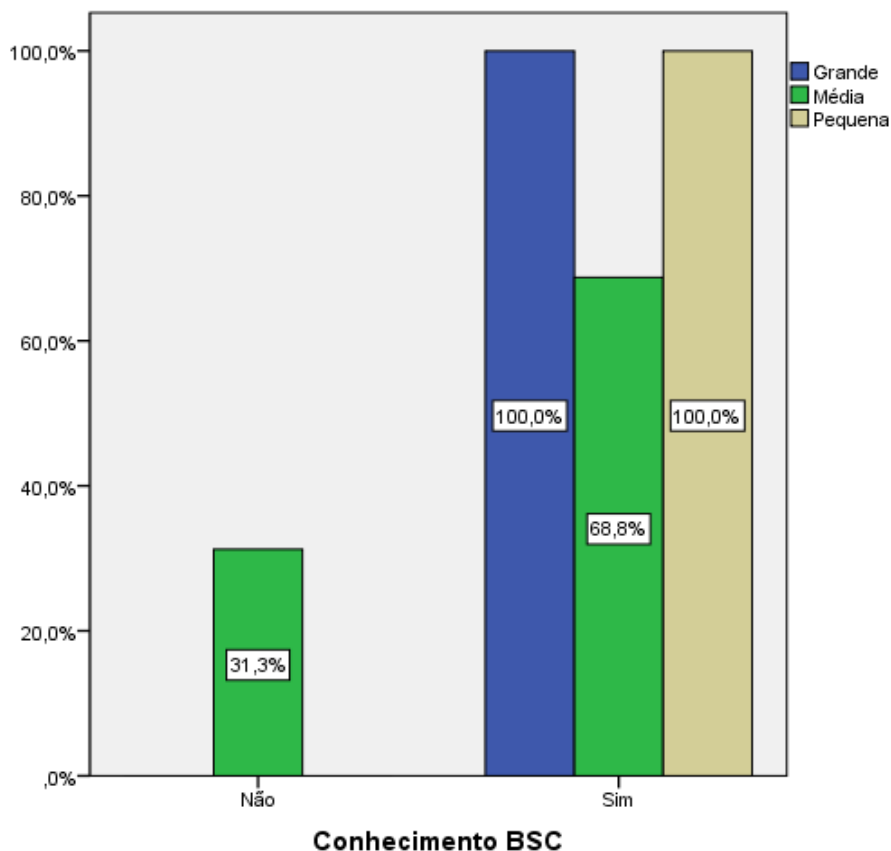


Figura 11 – Conhecimento do BSC e dimensão das empresas

Relativamente ao nível de utilização do *Balanced Scorecard*, alcançaram-se 100% de respostas válidas. Conforte retratado na figura 12, 48% das empresas da amostra utilizam o BSC. Este resultado está em conformidade com o estudo efetuado por Rigby (2001), que reportou uma taxa de utilização de 45%. Kald e Nilsson (2000) apresentaram uma taxa de utilização de 27%. Quanto aos estudos realizados em Portugal, Curado e Manica (2010) apontaram uma taxa de 10%, Quesado e Rodrigues (2009) apresentaram uma taxa de utilização de 18,8% e apenas 5% das empresas que participaram no estudo de Machado (2013) utilizavam esta ferramenta, ou seja, verifica-se que a taxa atingida neste estudo é superior às reportadas por estes investigadores.



Esta taxa de utilização poderá ainda sofrer um aumento, uma vez que algumas empresas indicam que tencionam implementar o BSC futuramente.

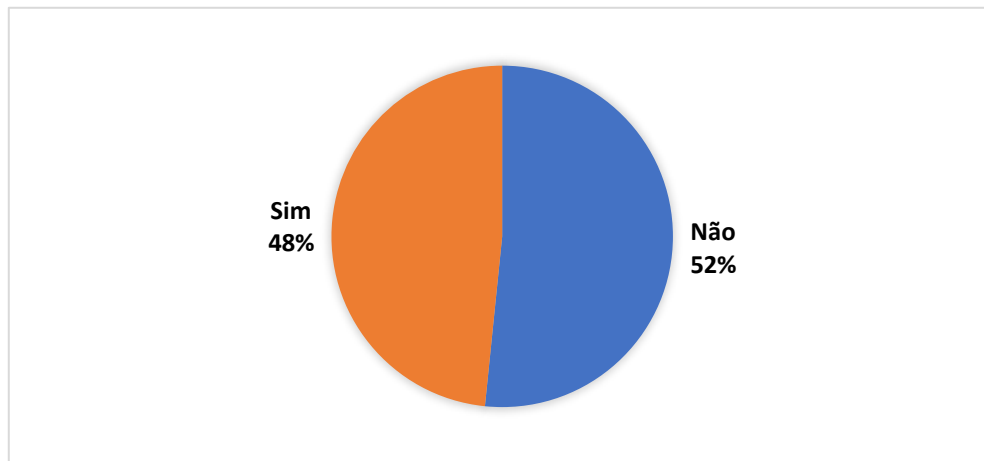


Figura 12 – Utilização do BSC

A figura 13 retrata a utilização do BSC pelas empresas da amostra e apresenta 100% de respostas válidas. Segundo a figura, 50% das empresas de grande dimensão utiliza o *Balanced Scorecard*. Quanto às empresas de média dimensão, observa-se que 37,5% faz uso desta ferramenta, ao passo que a percentagem para empresas de pequena dimensão se situa nos 58,3%.

O anexo 6 expõe a tabela de cruzamento que clarifica a informação anterior. Além disso, exhibe o teste Qui Quadrado de Pearson realizado por meio do IBM SPSS. As hipóteses do teste são:  $H_0$  – A utilização do BSC e a dimensão da empresa são independentes;  $H_1$  – A utilização do BSC e a dimensão da empresa não são independentes.

Os resultados do teste do Qui Quadrado de Pearson expõe um valor de 1,205. Como não se verificam as condições de aplicação do teste de independência do Qui Quadrado, a leitura da significância deverá ser feita na coluna Sig Exata. Uma vez que  $sig=0,714$ , não se rejeita a hipótese nula, ou seja, a utilização do BSC não está relacionada com a dimensão da empresa.

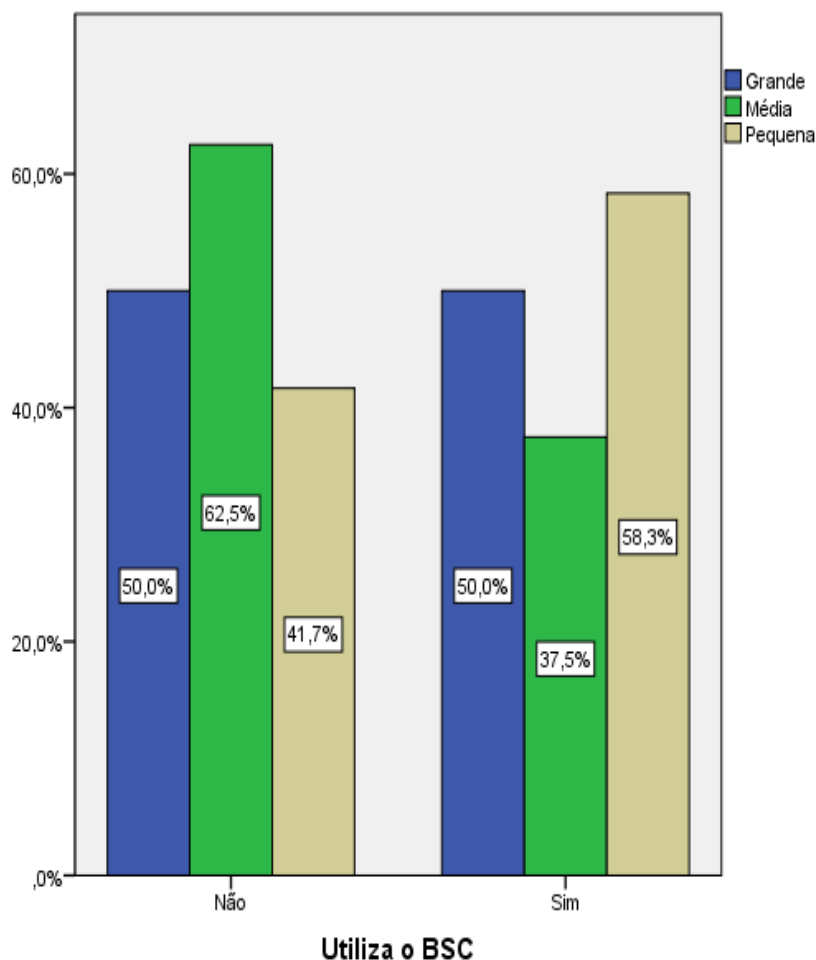


Figura 13 – Utilização do BSC e dimensão das empresas

A respeito da questão levantada às 16 empresas que não utilizam o Balanced Scorecard, acerca da hipótese de implementação da ferramenta, obtive-se 100% de respostas válidas. Verificámos que apenas uma empresa (6,25%) considerou a possibilidade de adotar o BSC, mas descartou.

Este estudo apresenta uma taxa de 18,75% de empresas que pretendem adotar o BSC no futuro. Este estudo está em conformidade com o de Quesado e Rodrigues (2009), uma vez que reportaram que 12,9% das empresas esperavam implementar este sistema no futuro. Num estudo às empresas nórdicas, Kald e Nilsson (2000) verificaram que 61% das empresas que não utilizavam o BSC tinham como prioridade implementá-lo na organização. Confrontando com estes valores, conclui-se que a taxa obtida neste estudo é significativamente mais baixa do que a reportada por Kald e Nilsson (2000).

Posto isto, observamos que a grande maioria das empresas da amostra (75%) não considera a hipótese de implementar o BSC no futuro.

	N	%
Não consta nas prioridades da organização	12	75,00
Sim, mas descartou essa hipótese	1	6,25
Sim, pretende adotar o BSC no futuro	3	18,75
Total	16	100

Tabela 3 – Hipótese de implementação do BSC

Quanto às formas de conhecimento do *Balanced Scorecard* por parte das empresas que o utilizam, com 80% de respostas válidas, verifica-se que os respondentes destacaram, em média, mais do que uma forma de conhecimento do BSC.

Os resultados revelaram que a principal forma de conhecimento do BSC por parte dos respondentes foi através da Educação e Formação (60%), seguindo-se a internet, revistas e jornais (33,33%) e os artigos científicos (20%). O recurso a experiência/conhecimento de profissionais como uma das diversas formas de conhecimento da ferramenta apresenta apenas 13,33%.

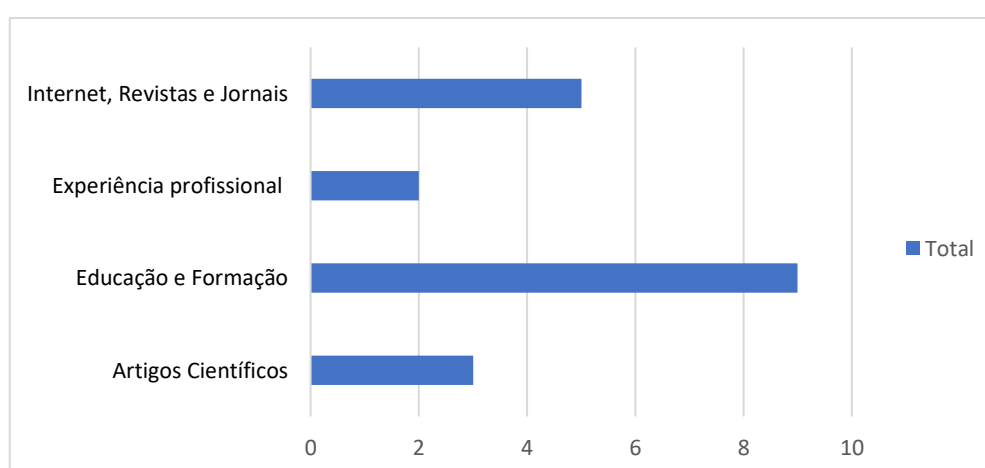


Figura 14 – Formas de conhecimento do BSC

As razões para algumas empresas não utilizarem o *Balanced Scorecard* são ilustradas através da figura 15. Com 93,75% de respostas válidas, verifica-se que o principal motivo para a não utilização do BSC, é o desconhecimento desta ferramenta (46,67%).

Autores como Kaplan e Norton (1996a) e Atkinson e Kaplan (2007) mencionam a questão das dificuldades e obstáculos na implementação do BSC. Porém, neste estudo foi observado um número inferior, ou seja, apenas 13,33% dos respondentes apresentam esta resposta como explicação para a não utilização do BSC.

Outro dos motivos mencionados pelos respondentes é o facto de utilizarem outras ferramentas estratégicas, representando assim, 13,33%. Também Quesado e Rodrigues (2009) referiram este aspeto como um dos motivos das empresas para não utilizarem a ferramenta, porém, reportaram uma percentagem muito superior (63,4%). Numa das empresas da amostra o BSC encontra-se em implementação.

Este estudo revela que 26,67% dos respondentes mencionaram que possuir um rácio custo/benefício não justificável é um dos fatores que os levam a não utilizarem o BSC. O resultado é coerente com Epstein e Manzoni (1998), Juhmani (2007) e Quesado e Rodrigues (2009) na medida em que abordam o facto das empresas se depararem com elevados custos na implementação e não esperarem obter grandes benefícios com a adoção da ferramenta.

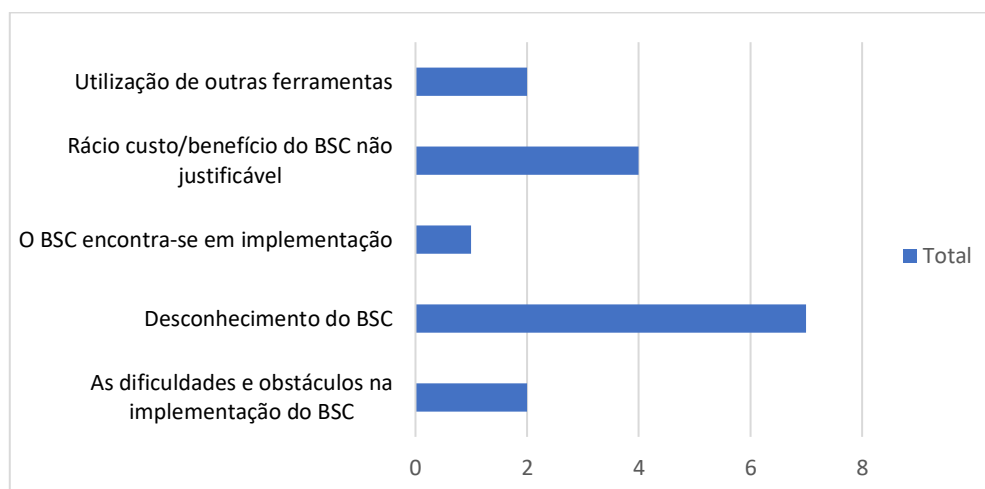


Figura 15 – Motivos da não utilização do BSC

A questão relacionada com as principais dificuldades na utilização do *Balanced Scorecard*, com 100% de respostas válidas, reflete os seus resultados na figura 16.

Evidenciado nesta figura, destaca-se que uma das empresas afirma que não encontra nenhuma dificuldade ou obstáculo na utilização do BSC. Destaca-se com 60% das respostas, a resistência na utilização do BSC e a falta de compromisso por parte de alguns como a principal dificuldade na utilização do BSC. Verifica-se que apenas 6,67% dos respondentes apontam a difícil clarificação da estratégia como o principal obstáculo ao uso do BSC.

Ainda acerca deste tópico, os respondentes revelaram que a complexidade na implementação de melhorias e na obtenção de resultados relevantes, o acesso fiável à informação e os elevados custos financeiros e de tempo, estão distribuídos na mesma proporção de resposta (13,33%).

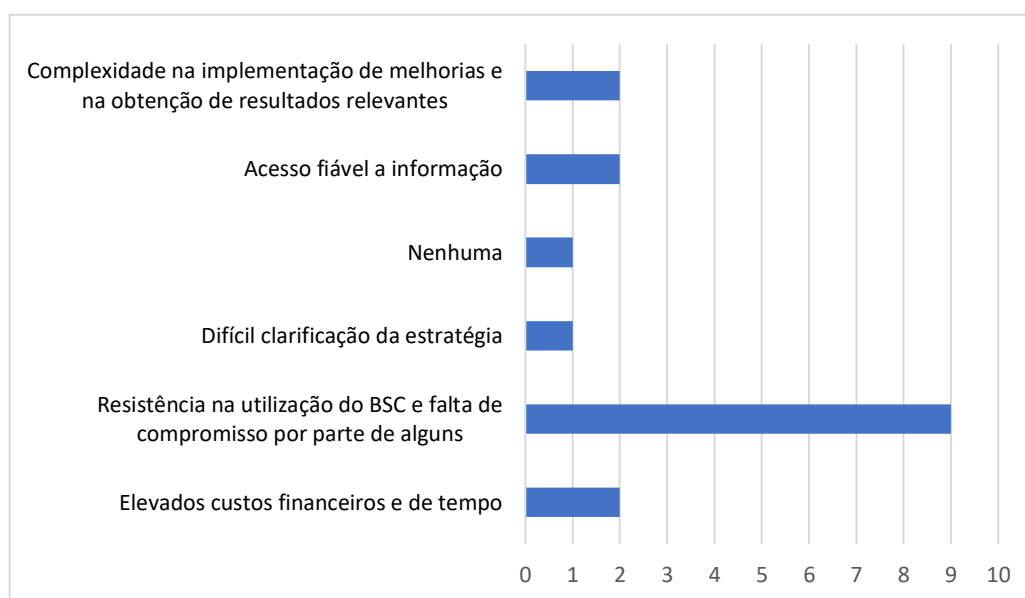


Figura 16 - Principais dificuldades e obstáculos na utilização do BSC

Adicionalmente, realizou-se a análise das principais dificuldades na utilização do BSC em função da dimensão das empresas. Desta análise, não se evidencia nenhuma disparidade na dificuldade “elevados custos financeiros e de tempo” nos grupos de empresas de média e pequena dimensão.

Verifica-se que as empresas de média dimensão sentem maior resistência à utilização da ferramenta e falta de compromisso dos colaboradores, em comparação com as pequenas empresas. Somente as empresas de pequena dimensão atribuem a complexidade/morosidade na implementação de melhorias e na obtenção de resultados relevantes como dificuldades na utilização do BSC. As empresas de grande dimensão apenas mencionaram como dificuldade, o acesso a informação fiável. Porém, mais nenhum grupo mencionou este tipo de dificuldade.

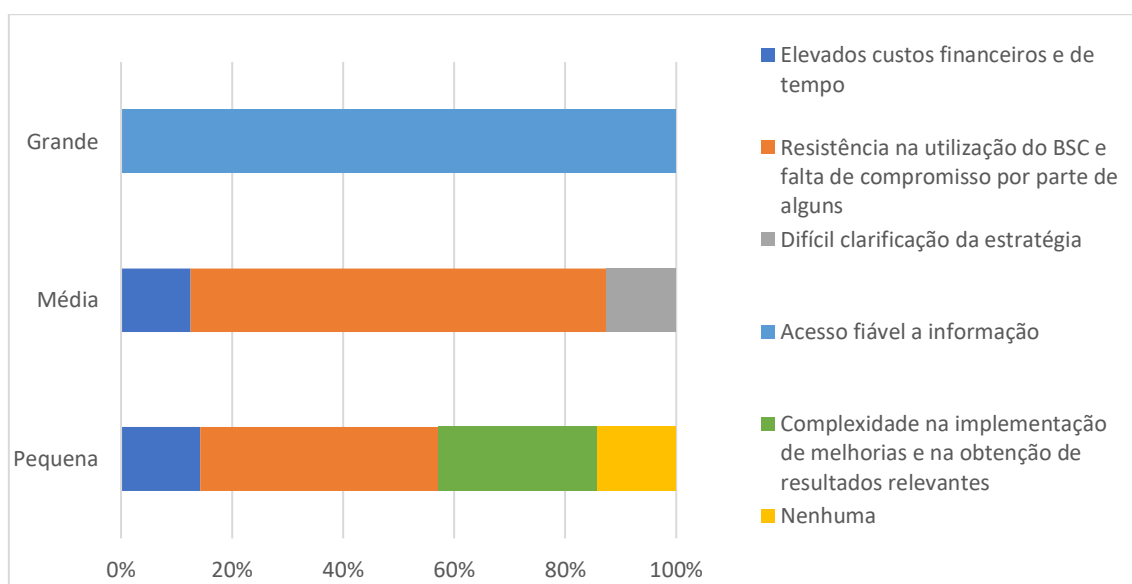


Figura 17 - Principais dificuldades na utilização do BSC em função da dimensão das empresas

No seguimento deste estudo, foi solicitado que classificassem de um (discordo totalmente) a seis (concordo totalmente), por ordem de concordância, um conjunto de itens acerca da experiência de utilização do BSC, com o objetivo de avaliar as motivações e vantagens do seu uso. A figura 18 apresenta, em média, a concordância de todos esses itens.

Quanto às perspetivas do BSC, verifica-se alguma discrepância de opiniões, verificando-se que em média concordam ligeiramente que as perspetivas recomendadas por Kaplan e Norton são suficientes (resposta média de 4,20).

Parece não haver unanimidade quanto à implementação do BSC, concluindo-se que os respondentes concordam ligeiramente quando se afirma que a implementação do BSC é

fácil (resposta média de 4,07) e que a definição dos indicadores e das metas para as perspectivas é simples (resposta média de 4,13).

Identificou-se uma concordância forte por parte dos respondentes quando se afirma que fornece uma visão global (resposta média de 5,27) e que auxilia os gestores a acompanhar o progresso da organização (resposta média de 5,20).

A respeito das vantagens do BSC, os respondentes são da opinião que os benefícios excedem os custos de implementação do BSC (resposta média de 4,60), que fortalece a colaboração e compromisso de todo o pessoal para com a organização (resposta média de 4,93), que permite clarificar e monitorizar a estratégia da empresa no longo prazo (resposta média de 4,73), que permite a ascensão de novas visões criativas (resposta média de 4,60).

Concordam ainda, que facilita a recolha e análise de informação (resposta média de 4,73), o processo de planeamento (resposta média de 4,80), a comunicação da estratégia a todos na empresa (resposta média de 4,60), que funciona como uma ferramenta eficaz de medição e gestão estratégica (resposta média de 4,73), e que permite alinhar os objetivos pessoais à estratégia (resposta média de 4,67).

Por fim, questionados acerca do êxito da implementação desta ferramenta, os respondentes, em média, concordam que tem sido um sucesso para a organização (resposta média de 4,60).

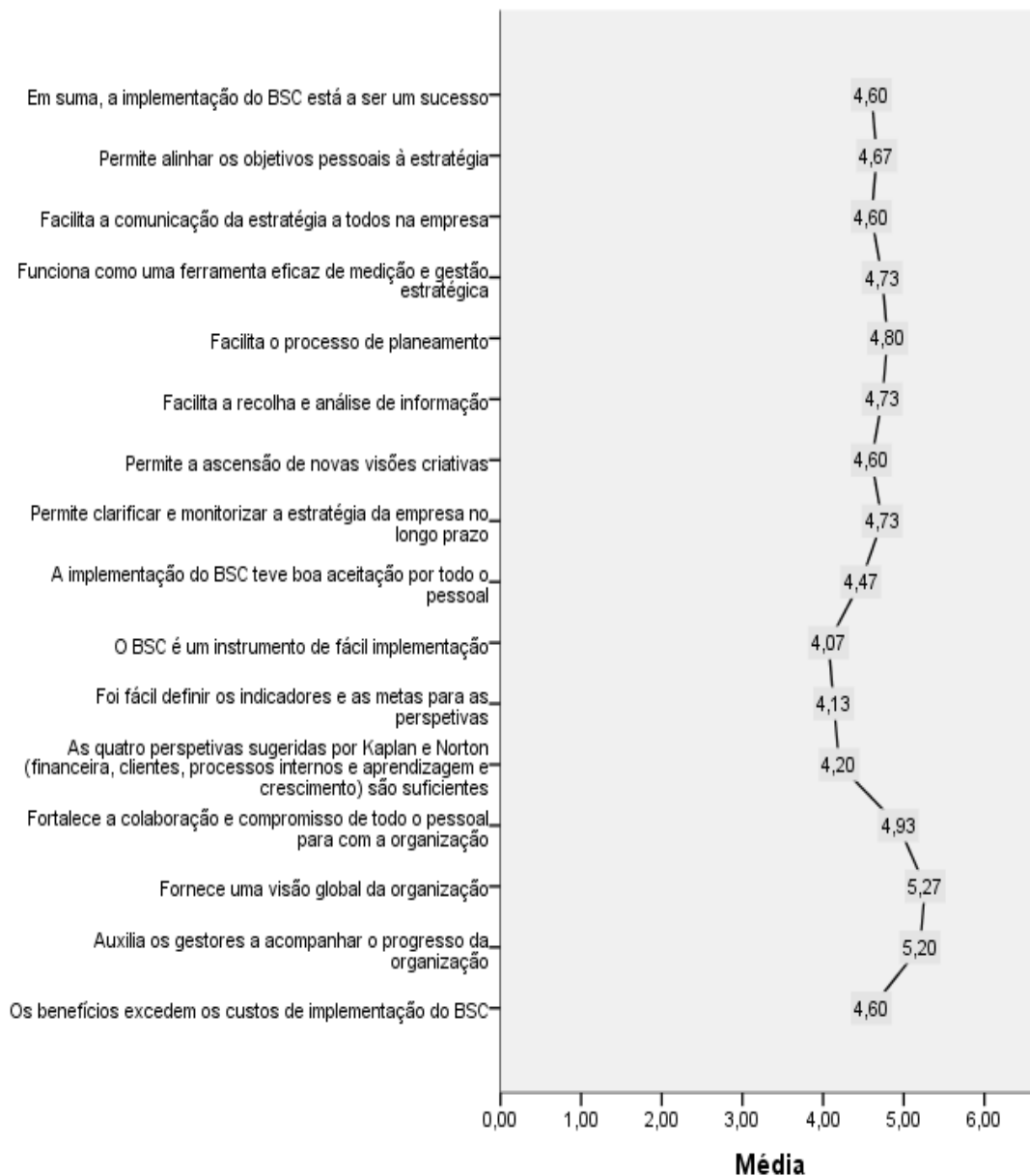


Figura 18 - Média de concordância da experiência de utilização do BSC

A figura 19 mostra com maior pormenor, o nível de concordância concedido pelos respondentes a cada uma das motivações e vantagens da utilização do BSC. Verifica-se com maior detalhe que alguns respondentes mencionam que foi difícil definir os indicadores e metas para as perspetivas (cerca de 13,3%).

Constata-se que alguns acham necessárias mais perspetivas do que as sugeridas pelos criadores do BSC. Tal facto é também mencionado por Ittner *et al.* (2003) que recomendam a introdução de novas perspetivas.



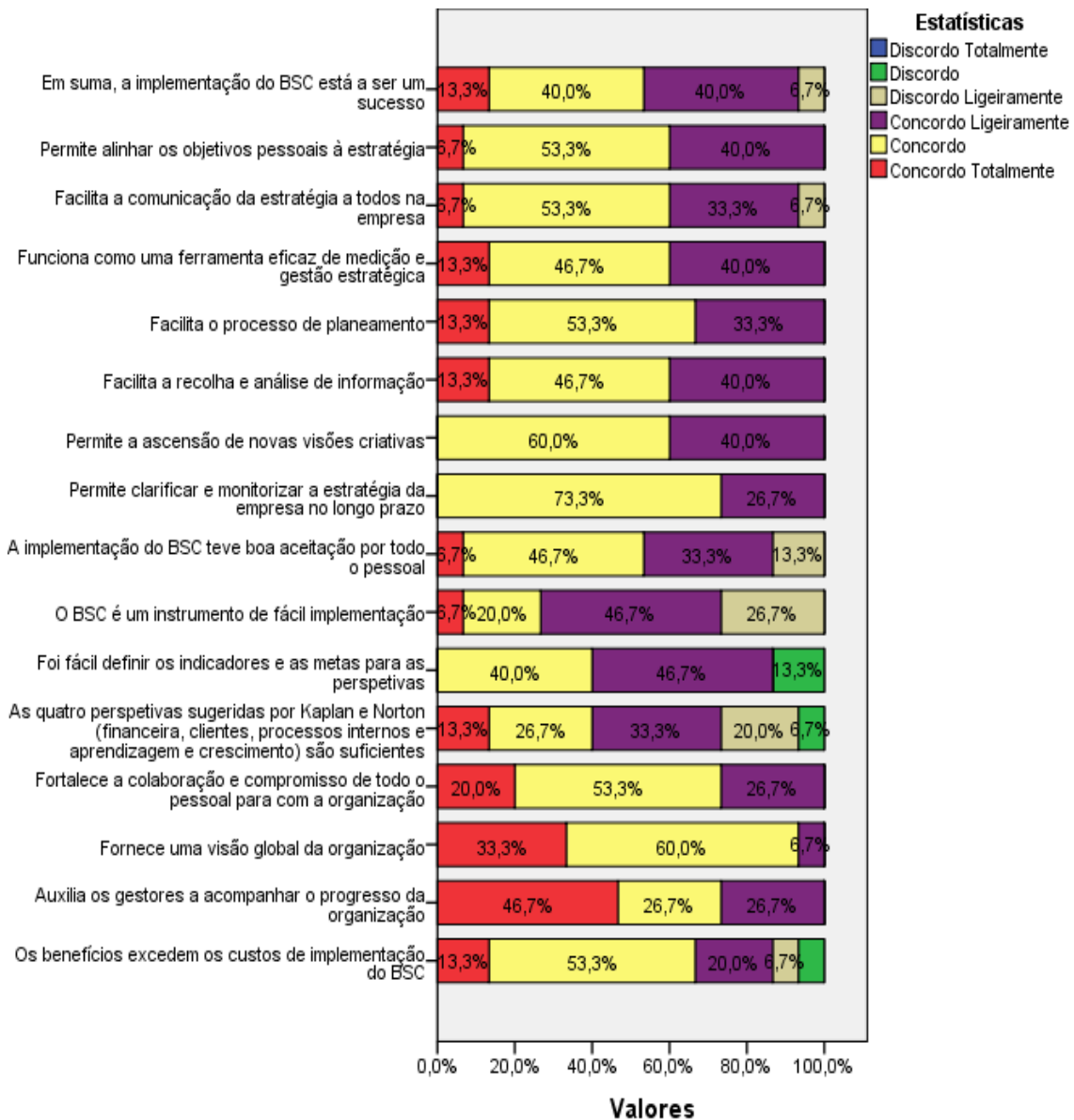


Figura 19 - Concordância das motivações e vantagens da utilização do BSC

De seguida, considerou-se oportuno avaliar o nível de concordância dado às várias motivações e vantagens em função da nacionalidade da empresa (anexo 7). Desta análise, o essencial a retirar é que as empresas multinacionais classificam os itens “Foi fácil definir os indicadores e as metas para as perspetivas” e “As quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) são suficientes” com um nível mais reduzido de concordância do que as nacionais.

Além disso, procedeu-se à comparação do grau de concordância dada aos diversos itens acerca das motivações e vantagens da utilização em função da dimensão das empresas (anexo 8).

Verifica-se que as empresas de média dimensão, no geral, atribuem uma concordância mais forte nas várias motivações e vantagens que as levam a utilizar esta ferramenta, comparativamente com os grupos de empresas de pequena e grande dimensão.

Para as empresas de grande dimensão, verificou-se que em média discordam nos itens “Foi fácil definir os indicadores e as metas para as perspetivas” e “As quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) são suficientes”. Já nas empresas de pequena e média dimensão verifica-se uma discrepância de opiniões face às grandes empresas, uma vez que, em média, concordam que as perspetivas sugeridas pelos criadores do BSC são suficientes e concordam quando se afirma que a definição dos indicadores e das metas para as perspetivas é simples.

## **4.2. Resultados das Entrevistas**

Este tópico analisa os principais resultados atingidos através das questões elaboradas para o guião base das entrevistas, que incidem na implementação e utilização do BSC a algumas empresas do grupo das “100 melhores empresas para trabalhar em Portugal em 2018” (anexos 9, 10 e 11). Esta análise será efetuada confrontando os resultados com a pesquisa bibliográfica realizada.

### **4.2.1. Considerações Gerais Entrevistas**

Os dados recolhidos mediante entrevista visam contribuir para a resposta aos objetivos, ou seja, destinam-se a cooperar em conjunto com o questionário no alcance dos objetivos pretendidos. Como explicado previamente, partindo do objetivo geral da entrevista foram definidos os seguintes objetivos específicos: explorar com mais perfeição o grau de conhecimento do BSC; apurar as motivações para a implementação do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica; identificar e analisar as principais dificuldades e obstáculos no uso do BSC.

Como mencionado no último capítulo, após a realização das entrevistas, procedemos à análise e interpretação dos dados recorrendo à análise de conteúdo.

Segundo Quivy e Campenhout (2008), “a análise de conteúdo é um recurso decisivo na sistematização da informação recolhida, tratando de forma metódica as informações e testemunhos que apresentam um grau de profundidade e de complexidade”.

Para esta análise foram determinados alguns critérios de redução e simplificação. Assim, o passo seguinte à transcrição das entrevistas foi estabelecer a categorização e as respetivas subcategorias.

Deste modo, foram definidas cinco categorias para o tratamento dos dados das entrevistas: Fatores internos determinantes para a adoção do BSC; Transformação da estratégia na empresa; Implementação do BSC; Problemas do BSC; Perceção dos benefícios e mudanças.

A categoria **Fatores internos determinantes para a adoção do BSC** visa a clarificação das razões que foram responsáveis pela implementação e escolha do BSC, nomeadamente, as dificuldades financeiras e a necessidade sentida pelos entrevistados de ocorrer uma mudança estratégica na organização.

A categoria **Transformação da estratégia na empresa** demonstra o papel do BSC na implementação ou mudança da estratégia.

A categoria **Implementação do BSC** tem por objetivo clarificar o processo de implementação, principalmente o apoio externo nessa adoção, bem como a cooperação e atuação dos colaboradores.

A categoria **Problemas do BSC** diz respeito às dificuldades e obstáculos que as empresas enfrentam ao implementar esta ferramenta de gestão.

A categoria **Perceção dos benefícios e mudanças**, tem por objetivo explicitar os benefícios da implementação, as alterações registadas no desempenho, bem como ao nível de angariação de projetos/clientes e retenção dos colaboradores.

Na tabela 4 apresentam-se as categorias e subcategorias definidas para o tratamento dos dados das entrevistas realizadas.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Fatores internos determinantes para a adoção do BSC	Falta de organização e Estratégia
	Dificuldades Financeiras
Transformação da estratégia na empresa	Conhecimento da estratégia por parte dos colaboradores
	Definição da nova estratégia, visão e objetivos
Implementação do BSC	Processo de implementação
	Participação dos colaboradores
	Ajuda externa na implementação
Problemas do BSC	Dificuldades da implementação do BSC
	Obstáculos da utilização do BSC
Perceção dos benefícios e mudanças	Angariação de clientes
	Angariação de Prémios/Reconhecimento
	Retenção Colaboradores
	Melhoria do desempenho

Tabela 4 – Categorias e subcategorias para análise de conteúdo das entrevistas

#### 4.2.2. Perfil dos Entrevistados

Conforme referido no capítulo anterior, foram realizadas três entrevistas entre os meses de maio e junho de 2019, a responsáveis pela gestão de três empresas pertencentes ao grupo das “100 melhores empresas para trabalhar em Portugal” e que fazem uso do *Balanced Scorecard*.

Na tabela 5 apresentam-se os perfis dos entrevistados:

<b>Entrevistado</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>
E1 – Primeiro Entrevistado	Licenciatura	Diretora Financeira
E2 – Segundo Entrevistado	Mestrado	Diretor Financeiro
E3 – Terceiro Entrevistado	Licenciatura	Responsável Departamento de Informação e Estatística

Tabela 5 – Perfil dos Entrevistados

### 4.2.3. Análise e Discussão dos Resultados das Entrevistas

A categoria **Fatores internos determinantes para a adoção do BSC** divide-se nas subcategorias: Falta de organização e Estratégia; Dificuldades Financeiras.

A primeira pergunta do guião de entrevista tinha como finalidade central clarificar o que cada um dos intervenientes consideravam ser as razões que levaram à adoção do BSC. Uma das principais razões apontadas relaciona-se com **a falta de regras e estratégia**, onde a estratégia era apenas vocacionada para o curto prazo. Perante esta situação, era evidente a necessidade de mudança estratégica. Como se pode evidenciar nas respostas dos entrevistados:

E1: “Não havia regras, nada com que nós nos pudéssemos guiar, nem virado para a gestão. Apesar de ser uma empresa pequenina precisava de alguma organização... achámos que podia ser por aí, que era importante nós seguirmos por algo.”

E3: “Melhorar o planeamento estratégico, tendo em vista um melhor desempenho da empresa.”

As opiniões dos entrevistados vão ao encontro com o mencionado por alguns autores como Anthony (2007), que refere que a implementação do BSC permite abordar o planeamento estratégico, definido como o processo de decisão sobre os objetivos, os recursos utilizados para atingir os objetivos definidos, de forma a aprimorar o desempenho.

Outra razão para a implementação assinalada pelos entrevistados, relaciona-se com as **dificuldades financeiras** vividas pelas empresas durante a crise do ano de 2008. Atravessando estas dificuldades, era primordial a necessidade de implementar uma ferramenta capaz de auxiliar a gestão a monitorizar a estratégia, como ficou comprovado nas respostas dos entrevistados:

E1: “Passámos por fases muito difíceis no período da crise e foi aí que eu entrei em 2009/2010...A empresa foi criada em 2005 e até 2009 nós tínhamos tido resultados muito grandes ...E foi um balde de água fria em 2009. Portanto, alguma coisa tinha que ser feita.”

E2: “A empresa encontrava-se numa situação económica difícil e optou-se por um plano de recuperação intitulado PER – Plano Especial de Revitalização.”

Desta forma, os resultados desta supervisão da estratégia influenciaram as decisões que estas organizações tiveram que tomar perante esta fase delicada. O BSC é, assim, essencial para decidir o rumo a tomar pelas organizações.

Relativamente à categoria **Transformação da estratégia na empresa**, decompõe-se nas subcategorias: Conhecimento da estratégia por parte dos colaboradores; Definição da nova estratégia, visão e objetivos.

Qualquer colaborador necessita de **conhecer a estratégia** da organização para que exerça atividades em conformidade com a estratégia delineada. O BSC tem um papel significativo na comunicação da estratégia aos seus colaboradores (António e Rodrigues, 2006). De acordo com as respostas dos entrevistados, observamos que o conhecimento da estratégia por parte dos colaboradores é algo que valorizam:

E1: “(Antes da implementação), não sabiam os objetivos e com isto melhorámos a comunicação interna... De que forma? Pequenos almoços que nós fazíamos e falávamos da estratégia da empresa.”

E2: “Os colaboradores tinham conhecimento da estratégia da empresa.”

E3: “Todos tinham conhecimento da estratégia, nas suas linhas gerais.”

Sabendo que no contexto organizacional a estratégia desempenha o processo fundamental de todo o modelo, é primordial **definir e implementar uma estratégia, visão e objetivos** congruentes e alinhados com o pretendido pelas organizações, para que consigam um bom desempenho.

Como abordado na revisão de literatura, a metodologia *Balanced Scorecard* está organizada em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), de modo a exprimir a visão e estratégia das organizações. De acordo com Kaplan e Norton (1996b), para se implementar um sistema BSC que traduza com fidelidade a visão e a estratégia de uma organização é necessário definir um conjunto de objetivos estratégicos nas perspetivas e respetivos indicadores (Pinto, 2007; Russo, 2006). Posto isto, uma visão estratégica deve ser partilhada com todos os colaboradores, com a expectativa que resultará numa correta implementação do BSC na organização (Kaplan e Norton, 2004, Jordan *et al.*, 2005).

Os entrevistados dão muita importância a estes aspetos para obterem uma correta implementação do BSC:

E1: “A estratégia e a visão que nós tínhamos do mercado mudou... Já havia uma visão e uma estratégia por parte de quem dirigia a empresa. Em que, essa estratégia que ele tinha era muito vocacionada para o cliente, mas era só isso que ele estava focado. A visão que ele tinha do mercado, que dependíamos totalmente de um parceiro... e, portanto, teve que se mudar a estratégia toda e definir realmente outros objetivos.”

E2: “Introdução da definição das prioridades estratégicas que a equipa de gestão da empresa entendia/entende como as necessárias para ter sucesso.”

E3: “O que é importante nesta escolha foi a forma como mudou a tendência da empresa em focar-se apenas em resultados e concentrar-se em definir realmente outros objetivos e prioridades.”

Assim sendo, esta subcategoria ilustra a forma como o BSC impulsionou a mudança da gestão estratégica nas empresas da amostra, tal como foi comprovado através dos pontos de vista dos entrevistados.

A seguinte categoria designada por **Implementação do BSC** divide-se nas subcategorias: Processo de implementação; Participação dos colaboradores; Ajuda externa na implementação.

Quanto às etapas do **processo de implementação do BSC**, os criadores do BSC aconselham a seguir um plano constituído por algumas fases de implementação (definição da arquitetura da medição, construir um consenso em relação aos objetivos estratégicos, selecionar e conceber os indicadores, construção do plano de implementação).

Observamos pelas respostas dos entrevistados que as etapas de adoção vão de encontro ao referido na pesquisa bibliográfica:

E3: “Definição dos objetivos e metas; Enumeração dos indicadores de avaliação...”

E2: “Planeamento, de forma adequada e faseada, a implementação dos diversos BSC com a definição de um cronograma”

Kaplan e Norton (1996a e 1996b) afirmam que o processo de implementação do BSC pode prolongar-se cerca de 16 semanas. De acordo com os entrevistados, constatamos que a implementação nas empresas durou mais do que o prazo previsto por estes criadores:

E1: “Se te posso dizer que demorou 1 ano a ser implementado, se calhar não, talvez tenha levado mais algum tempo, mas que durante esse ano tudo foi começando a surgir e melhorar, sim!”

E2: “A implementação começou em 2013 e durou cerca de 1 ano.”

E3: “Essa implementação demorou aproximadamente meio ano.”

A subcategoria **Participação dos colaboradores** visa perceber o nível de envolvimento de todos os elementos durante o desenvolvimento desta ferramenta. Na ótica de Norreklit e Mitchell (2008), uma boa implementação da ferramenta necessita do envolvimento e participação de todos os elementos da organização no seu desenvolvimento.

Assim sendo, evidencia-se na resposta dos entrevistados a preocupação da gestão de topo das empresas da amostra em envolver os seus trabalhadores na implementação do BSC:

E1: “Os nossos colaboradores reagiram muito bem e participaram de uma forma indireta. Ficaram muito mais agradados com todo o funcionamento, com a nova organização da empresa. Foi uma forma natural deles se integrarem e de me ajudarem também a perceber o objetivo final que é no fundo, satisfazer o cliente.”

E2: “Os colaboradores reagiram positivamente envolvendo-se os colaboradores chave da organização na sua implementação.”

E3: “Todos os funcionários ficaram felizes, esforçaram-se para colaborar na implementação do BSC, estando conectados com a empresa.”

Kaplan e Norton (1996b) defendem que o uso de **ajuda externa na implementação**, mais propriamente de consultores externos, parece ser uma prática comum entre as organizações que implementam o BSC.

Neste caso, para a adoção do BSC verifica-se que as organizações não têm recorrido aos serviços dos consultores externos:

E1: “Nós normalmente não temos apoio externo. Nós queremos fazer tudo porque uma empresa externa não nos conhece... Numa empresa de pequena dimensão, para já vai trazer custos a contratação de uma consultora, e nós não precisamos de mais custos, apesar de sermos extremamente saudáveis.”



E1: “Portanto não havia abertura sequer para recrutar seja o que for, nem ninguém dentro da área nem ninguém que nos desse apoio. E, portanto, levou muito mais tempo.”

E2: “Não envolvemos consultores externos, o processo de implementação do BSC foi internalizado e personalizado com vista a obter maior probabilidade de sucesso na implementação.”

E3: “Não houve apoio externo, tendo as dificuldades sido superadas ajustando os indicadores.”

A categoria **Problemas do BSC** divide-se nas subcategorias: Dificuldades da implementação do BSC; Obstáculos da utilização do BSC.

Pode-se observar distintas respostas dos entrevistados, o que indica que vislumbraram dissemelhantes **dificuldades no processo de implementação** desta ferramenta de gestão.

De acordo com Epstein e Manzoni (1998) as organizações deparam-se com elevados custos de tempo na implementação do BSC. Isto foi o que sucedeu numa das empresas, tal como se pode comprovar na resposta de um entrevistado:

E1: “Eu não encontrei dificuldades, somente na demora, mas foram surtindo logo efeitos positivos ao longo do tempo.”

Por sua vez, outra crítica apontada ao BSC é o facto de ser um sistema complexo, que implica a necessidade de acesso à informação aos vários níveis da organização (Russo, 2006). Pode-se constatar a mesma opinião de um entrevistado através da sua resposta:

E2: “É um processo complexo, que necessita de uma enorme recolha de informação dentro da empresa e a colaboração da gestão de topo e chefias intermédias na transmissão da visão.”

A utilização incorreta dos indicadores de performance tem sido uma das principais razões para o insucesso do BSC (Ittner *et al.*, 2003). Estes autores identificam várias barreiras na definição dos indicadores, tais como: falhas nos indicadores escolhidos para representar a estratégia; indicadores que não estabeleciam relações com a performance financeira futura. Pode-se observar isso na resposta do entrevistado:

E3: “Não é de difícil implementação, sendo a principal dificuldade a definição de indicadores objetivos, cujos resultados sejam fiáveis (exemplo: a satisfação dos clientes

é medida recorrendo maioritariamente a inquéritos telefónicos, mas a amostra não é suficientemente representativa).”

Tendo em conta todos estes obstáculos, a grande desvantagem do *Balanced Scorecard* prende-se com a dificuldade da sua aplicação o que, por vezes origina resultados pouco fiáveis.

Quanto aos **obstáculos com a utilização** diária do instrumento, um dos entrevistados afirma:

E1: “Há obstáculos diários, há obstáculos externos e nós temos que nos ir adaptando para implementar.”

De acordo com Epstein e Manzoni (1997) “introduzir o BSC significa introduzir uma mudança na empresa.” Todavia, Oliveira (2008) realça que uma das principais dificuldades da introdução da ferramenta é a resistência à mudança por parte de algumas pessoas. Tal facto é constatado pelo segundo entrevistado:

E2: “Existe sempre resistência à mudança. O fundamental é ser claro a transmitir a razão das mudanças e concentrar as pessoas no que é essencial para a organização e fazê-los sentir que fazem parte.”

Por último, a categoria **Perceção dos benefícios e mudanças** decompõe-se nas subcategorias: Angariação de clientes; Angariação de Prémios/Reconhecimento; Retenção dos colaboradores; Melhoria do desempenho.

A subcategoria **Angariação de clientes** destaca um dos mais importantes benefícios considerados pelos entrevistados: a satisfação dos clientes. Podemos evidenciar esse aspeto nas suas respostas:

E1: “O cliente apercebe-se que realmente somos uma empresa de confiança, já temos crescido dentro das empresas. Sentimos da parte do cliente uma grande satisfação, nós fazemos inquéritos aos clientes que começaram após a implementação, e temos tido muito bom *feedback*.”

E2: “A qualidade do serviço aos clientes foi melhorada.”

E3: “As mudanças implementadas... vieram permitir entendermos melhor os nossos clientes, atendendo às suas expectativas.”

Os estudos anteriores vão de encontro ao observado nas entrevistas. Segundo António e Rodrigues (2006), é fulcral que as organizações depreendam que é imprescindível que olhem para as necessidades do cliente, de modo a atingir generosos resultados financeiros.

Quanto à subcategoria **Angariação de Prémios/Reconhecimento** apresenta indícios de que a implementação do BSC teve influência nos inúmeros prémios e reconhecimentos recebidos pelas empresas, como ficou evidenciado nas respostas:

E1: “Tornámo-nos PME líder, financeiramente melhorou... E estes prémios que conseguimos pela implementação dão-nos visibilidade, mostram que temos qualidade, temos organização.”

E1: “Não tendo implementado o BSC, e não tendo conseguido todos estes prémios por causa da implementação, não éramos visíveis no mercado e não tínhamos conseguido estes trabalhos. Se nós nos tivéssemos mantido da mesma maneira, realmente não tínhamos evoluído.”

De seguida apresenta-se a subcategoria **Retenção dos colaboradores**. Para alcançar melhorias das competências dos colaboradores é necessário o investimento num plano de aprendizagem e crescimento individual. Através da entrevista entende-se que:

E1: “Temos conseguido que eles percebam a estratégia e visão da empresa, tendo formação e sabendo como vão progredir na empresa, conhecendo outras áreas da empresa, inclusivamente sabendo que estamos saudáveis financeiramente...”

Posto isto, sabemos que possuir colaboradores satisfeitos e motivados promove o crescimento da produtividade e consequentemente promove a retenção de pessoas, tal como constatámos na entrevista:

E1: “As pessoas (colaboradores) estão muito mais satisfeitas, têm a certeza da estratégia da empresa, portanto conseguem transmitir ao cliente, sabem perfeitamente no que é que a empresa é boa.”

E2: “Os colaboradores ficaram mais motivados no cumprimento dos objetivos estratégicos. Sabendo que estavam motivados, facilitou a retenção das pessoas...”

E3: “As mudanças implementadas...vieram permitir melhorar a gestão ao nível dos funcionários... Desde a adoção os colaboradores ficaram mais alinhados para a o cumprimento dos objetivos.”

Além disso, serão capazes de satisfazer as necessidades dos clientes e, portanto, contribuir para o sucesso da organização.

E1: “Neste momento a estabilidade de retenção de pessoas é muito maior e eles sentem um compromisso perante a empresa de permanecerem aqui, porque funciona melhor, mais organizado, mais comunicação, mais satisfeitos, e sentem que realmente lhes dão valor.”

Por último, a subcategoria **Melhoria do desempenho** evidencia que o *Balanced Scorecard* constitui uma metodologia que poderá contribuir para a melhoria do desempenho estratégico e operacional das empresas. Segundo os entrevistados:

E2: “Se bem utilizado, o BSC é um elemento crucial no bom desempenho da empresa. A empresa melhorou claramente, e o resultado é que hoje atinge a nível de desempenho organizacional níveis mais altos que atingia no passado.”

E3: “...levando em conta que tem servido de complemento a outras análises como a BCG, ninguém tem dúvidas que auxiliou o aumento e melhoria do desempenho da empresa.”

Verifica-se que estes resultados estão em conformidade com a literatura, uma vez que para Kaplan e Norton (1996), o BSC surge como um paradigma de gestão estratégica que permite relacionar toda a estratégia organizacional e conciliar as medidas financeiras e as medidas não financeiras, tendo como objetivo basilar a superação do desempenho alcançado até então.

## 5. CONCLUSÃO

Neste último capítulo pretende-se apresentar as principais conclusões, confrontando os objetivos propostos com o resultado final, bem como identificar as limitações do estudo e propor sugestões para futuras investigações.

### 5.1. Considerações Finais

Atualmente o meio empresarial caracteriza-se por um crescente dinamismo e competitividade, onde existem inúmeras alterações quer ao nível tecnológico, quer ao nível operacional.

Perante os desafios do mundo atual é importante as organizações aprimorarem a sua gestão, a fim de avaliar o seu desempenho e desenvolverem competências de aprendizagem para solucionar problemas.

Ora, face a este cenário de permanente mudança, a estratégia é essencial, na medida em que surge como forma de auxiliar a gestão e perdurar numa envolvente mais competitiva e imprevisível.

Para tal, tornou-se fundamental o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão capazes de avaliar eficazmente a performance da organização. Foi neste contexto que, em 1992, Kaplan e Norton criaram o *Balanced Scorecard*, um instrumento que permite a aprendizagem estratégica, possibilitando ajustes face às mudanças atuais.

Kaplan e Norton (1992) definem o BSC como uma ferramenta que permite uma visão abrangente da organização, conjugando medidas financeiras, que refletem as ações tomadas no passado, e medidas não financeiras, que são os condutores do desempenho financeiro futuro.

Este modelo emerge inicialmente como uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional, tendo sofrido alguns ajustes e evoluções. É notório que o BSC é de enorme relevância para a comunidade académica e empresarial.

Posto isto, a dissertação exibida retrata esta ferramenta de gestão, que pretende ser um contributo para uma melhor compreensão acerca da implementação e utilização do BSC em Portugal. Para concretizar este objetivo geral procedeu-se à elaboração de um estudo

a um grupo de empresas do *ranking* das “100 melhores empresas para trabalhar em Portugal”.

Considera-se que os objetivos foram na generalidade cumpridos, quer o objetivo geral, quer os objetivos específicos, nomeadamente descrição dos fundamentos do *Balanced Scorecard*; determinação do grau de conhecimento do BSC e a sua taxa de utilização no grupo das empresas em estudo; descrição das motivações para a implementação do BSC; identificação das principais dificuldades e obstáculos no uso do BSC; identificação dos benefícios da implementação do BSC; compreensão da relação entre o uso do BSC e o desempenho das empresas.

Quanto ao conhecimento do BSC, os resultados apresentam uma taxa de conhecimento bastante elevada, concluindo que o BSC tem ganho protagonismo, tal como mencionado por Norreklit (2003).

No que respeita à taxa de utilização do BSC, os resultados obtidos revelam-se coerentes com o estudo de Rigby (2001), uma vez que reportou que praticamente metade das empresas faz uso desta ferramenta. Este estudo indica que muitas empresas tencionam futuramente implementar o BSC, ou seja, é expectável que a taxa de utilização aumente.

Nesta investigação foi analisado o cruzamento entre a dimensão das empresas e a utilização do BSC e constata-se que não se verifica uma relação entre elas, ou seja, a dimensão da empresa não influencia a utilização do *Balanced Scorecard*.

Quanto às motivações que levam as empresas a implementar o BSC, os resultados permitem concluir que, com um maior grau de importância, destaca-se o uso da ferramenta para clarificar a estratégia, ou seja, evidencia-se a necessidade de mudança devido à falta de organização e de normas condutoras capazes de orientar as empresas, bem como a existência de uma estratégia vocacionada apenas para o curto prazo. Para além disso, depreende-se que as dificuldades financeiras sentidas pelas empresas são outra das razões que levam à adoção de ferramentas como o BSC, que auxiliem a gestão na tomada de decisões conscientes, de forma a ultrapassarem esse período de fragilidade.

A respeito de outro objetivo deste estudo, das dificuldades de adoção do BSC, os resultados surgem associados sobretudo à relutância à mudança por parte de algumas pessoas, resistindo à utilização do BSC. Os elevados custos de tempo, a inadequada definição de indicadores, a complexidade do processo de implementação conjugada com

o indispensável acesso fiável à imensa informação necessária para a implementação, estão associados às dificuldades de adoção desta ferramenta, resultados que se revelaram consistentes com a pesquisa bibliográfica efetuada.

No seguimento, de uma forma geral, o BSC tem alguns benefícios mencionados pelos respondentes: Fornecimento da visão global da organização, permitindo uma melhor compreensão da realidade e, assim, auxiliar a tomada de decisões mais conscientes; clarificação da estratégia e facilitação da sua comunicação e difusão a todos os elementos da empresa; melhor acompanhamento da estratégia por parte da organização, possibilitando os gestores da organização avaliar a *performance* estratégica da empresa; ajuda a que os colaboradores se concentrem no que é essencial, fortalecendo o compromisso de todos os colaboradores com a organização, permitindo a melhoria da motivação dos colaboradores e assim sendo, a sua retenção; a implementação veio permitir olhar para as necessidades dos clientes, entendê-los da melhor forma, de modo a atingir a sua satisfação.

Estes resultados obtidos permitem depreender que a melhoria da *performance* das empresas está relacionada com a utilização deste tipo de ferramenta. Não restam dúvidas que os benefícios da utilização do BSC superam os problemas do seu uso, funcionando assim, como um elemento fundamental no apoio a alcançar patamares de desempenho mais elevados, tal como referenciado por inúmeros investigadores, dos quais Kaplan e Norton (1996) fazem parte.

Após a realização deste estudo, acredita-se, que os objetivos propostos foram cumpridos. Espera-se que o trabalho realizado sirva de modelo, tanto para a comunidade académica, como para a comunidade empresarial, de forma a colaborar na divulgação do BSC em Portugal, e para a comprovação que se enquadra a todo o tipo de organização, quer seja de pequena ou de grande dimensão.

Concluindo, uma utilização adequada do BSC numa organização traduzir-se-á numa vantagem competitiva perante os seus concorrentes e, portanto, essas organizações serão capazes de responder aos desafios que a sociedade coloca.

## **5.2. Limitações na Investigação**

Durante a realização desta investigação foram surgindo algumas limitações. A principal limitação encontrada reside no facto de se verificar uma baixa acessibilidade do grupo de empresas selecionado para a participação neste estudo, quer no preenchimento do questionário solicitado, quer na concessão de uma entrevista. Foram realizadas diversas insistências às empresas com o intuito de obter uma taxa de resposta maior, mas percebeu-se que na generalidade, as empresas ofereciam alguma resistência em colaborar na investigação. Ora, como consequência, o tempo inicialmente esperado para realizar estas tarefas foi excedido.

Há a referir como limitação a dificuldade de marcar as entrevistas com os responsáveis das empresas, visto o tempo disponível dos mesmos ser diminuto. Por esse motivo, apenas uma das empresas facilitou a cedência de uma entrevista presencial.

## **5.3. Sugestões para futuras investigações**

Tendo muitas empresas mencionado que a implementação do BSC não consta nas suas prioridades, sugere-se a necessidade de mais pesquisas para descobrir os motivos que levam as empresas a não pretenderem adotar os métodos de avaliação de desempenho como o *Balanced Scorecard*.

Algumas empresas referem a utilização de outras ferramentas estratégicas. Assim, seria interessante a averiguação de quais as ferramentas de gestão que têm sido aplicadas no meio empresarial.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. 1977. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. 2007. *Management control systems* (12ª edição). Boston: McGraw-Hill.
- António, N., Cândido, C., Rodrigues, J., Rosa, A. & Teixeira, A. 2012. *Estratégia Organizacional: Do mercado à ética*. Lisboa: Escolar Editora.
- António, N., & Rodrigues, J. 2006. *Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos*. Working Paper 1/06, Grupo Estratégia Organizacional, ISCTE.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. 2007. *Management Accounting*. NJ, Prentice Hall.
- Barañano, A. M. 2004. *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. 1995. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bessire, D & Baker, C. R. 2005. The French *Tableau de bord* and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16: 645–664.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. 2004. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2): 107–134.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Massachusetts: The M.I.T. Press.
- Curado, C., & Manica, J. 2010. Management control systems in Madeira Island largest firms: Evidence on the Balanced Scorecard usage. *Journal of Business Economics and Management*, 11 (4).
- Epstein, M. & Manzoni, J. 1997. The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *Management Accounting*; 79(2): 28-36.
- Epstein, M. & Manzoni, J. 1998. Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2): 190-203.
- Freire, A. 2008. *Estratégia – Sucesso em Portugal*. (12º Edição). Editorial Verbo.
- Freixo, M. 2011. *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. 2003. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78 (3): 725-758.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. 2005. *O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*. (7ª ed). Lisboa: Áreas Editora.
- Juhmani, O. 2007. Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*, VII (5), 106-117.

- Kald, M., & Nilsson, F. 2000. Performance Measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*, 18 (1):113-127.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996a. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996c. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 75-85.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2000. Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 167-176.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001. *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Machado, M. 2013. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15 (46): 129-148.
- Malhotra, N. 2004. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação Aplicada* (4ªEdição). São Paulo: Bookman.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- Malmi, T. 2001. Balanced scorecard in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, 12, 207-220.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1): 65-88.
- Norreklit, H. 2003. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (6): 591–619.
- Norreklit, H., Jacobsen, M. & Mitchell, F. 2008. Pitfalls in using the balanced scorecard. *Wiley Periodicals, Inc.*, DOI 10.1002/jcaf.20436.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. 1999. *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
- Oliveira, B. 2008. *Strategy tools' use in the largest companies in Portugal*. Dissertação de mestrado. ISCTE-IUL, Lisboa.

- Pinto, F. 2007. *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. 1989. *Vantagem Competitiva das Nações*. São Paulo: Campus.
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. 2009. Factores determinantes na implementação do *balanced scorecard* em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5 (4), 94-115.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. 2008. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, E. 2008. *Estatística descritiva* (7ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rigby, D. 2001. Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, 43(2): 139-160.
- Russo, J. 2006. *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Santos, A. J. 2008. *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, R. A. 2006. *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestãoplus Edições.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. 2003. *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Vieira, R., Major M., & Robalo, R. 2009. Investigação Qualitativa em Contabilidade. In M. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Lista das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal

#### Top 1-25

Posição	Empresa
1	Xerox Portugal
2	Unbabel
3	Edge
4	Blip
5	Teleperformance
6	Tapeçarias Ferreira de Sá
7	PHC Software
8	KW Business
9	HILTI Portugal
10	Crédito Agrícola Seguros
11	SÓ BARROSO
12	Farfetch Portugal

13	Sky CP Limited
14	Premium Minds
15	BOLD
16	Erich Brodheim
17	Hotel Ritz
18	RE/MAX
19	7Graus
20	Unicombi
21	Sector Interactivo
22	Wide Travel
23	YKK Portugal
24	ABA
25	Present Technologies

#### Top 26-100

Aegon Santander Portugal Vida
Altronix
Armis
Bee Engineering
Bernardo da Costa
BI4ALL
BIAL
Bitsight
Blue Screen

Bresimar Automação
BSK Medical
BY
Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Douro
Clínica da Mente
Clínica de Profilaxia e Reabilitação Oral da Avenida de Gaia
Comunilog Consulting

Conceito
Connect Services
Dixtior Consulting
e.near
EAD - Empresa de Arquivo de Documentação
Eliseu Correia Travel
Endress+Hauser Portugal
F.Iniciativas
F3M - Information Systems
Fernando Ferro & Irmão
Gfi Portugal
Grenke Renting
Grupo Edit Value®
Grupo José Pimenta Marques
Grupo Sirmaf/Solien
Innovarisk
InnoWave Technologies
InovaPrime
Inovretail
IT People
Justlog
Justlog Agentes
Kelly Services
KMS - Materiais Técnicos
Konica Minolta Portugal
LCG
Madeira Medical Center
Manpower Group
Maxfinance
Mendes Gonçalves

Milestone Consulting
Mindkiddo Oficina de Psicologia
MULTILEM
NBRAND
NetAffiliation
NUCASE
OKE Tillner Perfis
PARTTEAM
PHILIPS
Polarising
PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados
PRN Informática
REMBIC
Resiquímica
Sá Morais Castro
Samsys
Servdebt Group
SHAR
SISCOG - Sistemas Cognitivos
SMARTIQ
Sons em Trânsito
Tipocor
Unit4 Portugal
Vanesp
Vilaverde & Pratas Consultores
Vitacress Portugal
Vitor Ganchinho - Ilumina
wDMI
ZOETIS Portugal

## **Anexo 2 - Texto de solicitação de preenchimento de questionário**

Prezado(a) Senhor(a),

Estou a elaborar a minha dissertação do Mestrado em Gestão no ISCTE *Business School*, que tem como propósito obter conhecimento sobre a estratégia organizacional em Portugal.

O estudo é direcionado às 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal divulgado pela Revista Exame no ano de 2018 e pretende obter um melhor entendimento do grau de conhecimento e utilização do *Balanced Scorecard*.

Face ao exposto, solicito o preenchimento do questionário, preferencialmente por um elemento da administração que esteja ligado às decisões estratégicas. Poderá responder ao questionário através do documento Word em anexo ou do link abaixo indicado.

Toda a informação disponibilizada será tratada sob confidencialidade e usada apenas para efeitos da presente investigação. Caso necessite de fazer alguma pergunta pode esclarecer através do email xxx@gmail.com.

Com os melhores cumprimentos,

Cláudia Caseiro

### **Anexo 3 - Questionário**

O presente questionário tem por objetivo aferir o grau de conhecimento do *Balanced Scorecard* e avaliar se esta ferramenta está a ser aplicada no grupo das 100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal divulgado pela Revista Exame no ano de 2018. Assim sendo, esperamos obter melhor conhecimento sobre a estratégia organizacional em Portugal.

Por favor, responda a todas as perguntas para que o questionário possa ser validado.

#### **Secção 1 – Dados da empresa e do Inquirido**

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Grau Académico: \_\_\_\_\_

Função Desempenhada: \_\_\_\_\_

Categoria de dimensão da empresa:	Ramo de atividade:	A empresa é:
<input type="checkbox"/> Micro	<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Nacional
<input type="checkbox"/> Pequena	<input type="checkbox"/> Indústria	<input type="checkbox"/> Multinacional
<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Serviços	
<input type="checkbox"/> Grande		

Setor de atividade: \_\_\_\_\_

#### **Secção 2 – Gestão Estratégica da Empresa**

1. Na empresa ou departamento em que trabalha, quais são os tipos de indicadores utilizados na gestão estratégica?

Apenas indicadores financeiros

Apenas indicadores não financeiros

Indicadores financeiros e não financeiros

2. Conhece a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)?

Sim

Não

3. Na empresa ou departamento onde trabalha, utiliza o BSC?

Não

Sim

Responda somente às questões 4 e 5 da secção 2.1, caso a empresa ou departamento em que trabalha não utilize o *Balanced Scorecard* (BSC). Caso utilize o BSC na sua empresa, responda apenas às questões 4, 5, 6 e 7 da secção 2.2.

**Secção 2.1 – Gestão Estratégica da empresa: A empresa ou departamento onde trabalha não utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC)**

4. Indique quais os motivos para não utilizar o *Balanced Scorecard*:

Desconhecimento do BSC

Rácio custo/benefício do BSC não justificável

As dificuldades e obstáculos na implementação do BSC

Outros: \_\_\_\_\_

5. A empresa já considerou a possibilidade de implementar o BSC?

Sim, pretende adotar o BSC no futuro

Sim, mas descartou essa hipótese

Já utilizou o BSC, mas abandonou

Não consta nas prioridades da organização



**Secção 2.2 – Gestão Estratégica da Empresa: A empresa ou departamento onde trabalha utiliza *Balanced Scorecard* (BSC)**

**4.** Indique de que formas(s) a empresa ou departamento teve conhecimento do BSC:

Conferências

Artigos científicos

Pesquisas na internet

Revistas e jornais

Outro: \_\_\_\_\_

**5.** Indique as principais dificuldades e obstáculos na utilização do BSC:

Resistência de utilização da ferramenta por parte de alguns

Falta de compromisso dos colaboradores

Elevados custos financeiros e de tempo

Difícil clarificação da estratégia

Outros: \_\_\_\_\_

**6.** Classifique cada um dos itens listados, marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião, usando a escala:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Discordo ligeiramente

4 - Concordo ligeiramente

5 - Concordo

6 - Concordo totalmente

Os benefícios excedem os custos de implementação do BSC	1	2	3	4	5	6
Auxilia os gestores a acompanhar o progresso da organização	1	2	3	4	5	6
Fornece uma visão global da organização	1	2	3	4	5	6
Fortalece a colaboração e compromisso de todo o pessoal para com a organização	1	2	3	4	5	6
As quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) são suficientes	1	2	3	4	5	6
Foi fácil definir os indicadores e as metas para as perspetivas	1	2	3	4	5	6
O BSC é um instrumento de fácil implementação	1	2	3	4	5	6
A implementação do BSC teve boa aceitação por todo o pessoal	1	2	3	4	5	6
Permite clarificar e monitorizar a estratégia da empresa no longo prazo	1	2	3	4	5	6
Permite a ascensão de novas visões criativas	1	2	3	4	5	6
Facilita a recolha e análise de informação	1	2	3	4	5	6
Facilita o processo de planeamento	1	2	3	4	5	6
Funciona como uma ferramenta eficaz de medição e gestão estratégica	1	2	3	4	5	6
Facilita a comunicação da estratégia a todos na empresa	1	2	3	4	5	6
Permite alinhar os objetivos pessoais à estratégia	1	2	3	4	5	6
Em suma, a implementação do BSC está a ser um sucesso	1	2	3	4	5	6

7. Na sua opinião, vê alguma relação, em termos de contribuição, entre a utilização do BSC e o desempenho da empresa?

---



---

#### **Anexo 4 - Texto de solicitação de entrevista**

Prezado(a) Senhor(a),

Estou a elaborar a minha dissertação do Mestrado em Gestão no ISCTE *Business School*, que tem como propósito obter conhecimento sobre a estratégia organizacional em Portugal.

O estudo é direcionado ao grupo das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal divulgado pela Revista Exame no ano de 2018, e pretende obter um melhor entendimento do grau de conhecimento e utilização do *Balanced Scorecard*.

Numa primeira fase do estudo, foi aplicado um questionário às 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal. Neste momento, pretendo complementar os dados do questionário com entrevistas a gestores de algumas empresas que responderam ao questionário. Assim, ao serem utilizadas as duas técnicas, a qualidade dos resultados será melhorada.

Face ao exposto, solicito a sua colaboração para a concessão de uma entrevista. Toda a informação disponibilizada será tratada sob confidencialidade e usada apenas para efeitos da presente investigação. Caso necessite de fazer alguma pergunta pode enviar um e-mail para xxx@gmail.com.

Com os melhores cumprimentos,

Cláudia Caseiro

## **Anexo 5 – Guião de Entrevista**

Função Desempenhada:

Grau Académico:

- 1.** Quais foram as razões que levaram à adoção do BSC?
- 2.** Antes do BSC ser implementado, os colaboradores sabiam qual era a estratégia da empresa?
- 3.** Quando começou, e quanto tempo durou a construção e implementação do BSC?
- 4.** Quem teve a iniciativa da implementação, e em que áreas foi implementado?
- 5.** Como reagiram os colaboradores à implementação do BSC? Verificou-se o envolvimento/participação de todos os colaboradores nessa implementação?
- 6.** De um modo geral, descreva as principais etapas do processo de implementação do BSC.
- 7.** Considera o BSC um instrumento de fácil implementação? Que dificuldades foram sentidas aquando da implementação do BSC?
- 8.** Como foram superadas essas dificuldades de implementação? De forma a ultrapassar as dificuldades, a implementação foi feita recorrendo a ajuda externa?
- 9.** A informação do BSC é usada regularmente, no processo de tomada de decisão? Que tipo de decisões são tomadas com base na informação do BSC?
- 10.** Na sua opinião, quais as principais tarefas do BSC: (a) apoiar a implementação da estratégia; (b) apoiar a gestão operacional no dia a dia; (c) auxiliar a comunicação e assimilação da estratégia organizacional; (d) manter alertas sobre as ameaças externas e, quando necessário, promover a mudança da estratégia.
- 11.** Quais foram os principais benefícios que surgiram com o BSC e que fazem com que a empresa utilize esta ferramenta?
- 12.** Que diferenças encontrou ao nível do compromisso dos colaboradores desde a adoção do BSC?

- 13.** Tem-se verificado presentemente resistência na utilização do BSC por parte dos colaboradores?
- 14.** Que obstáculos continuam a enfrentar diariamente na utilização desta ferramenta?
- 15.** Qual o nível de satisfação relativamente ao BSC?
- 16.** Por fim, considera que o uso do BSC contribuiu para melhorias no desempenho organizacional?

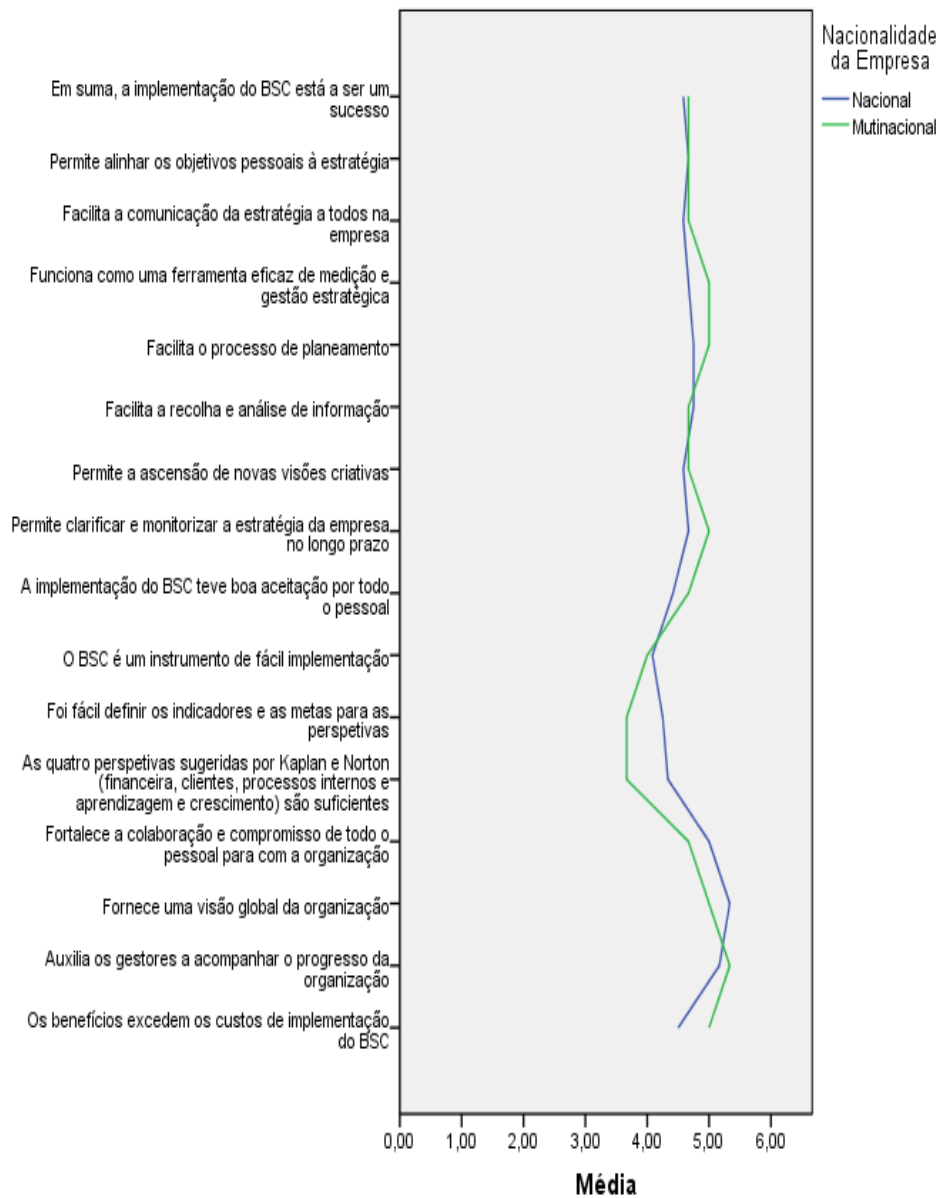
## Anexo 6 - Utilização do BSC e a dimensão da empresa

		Tabela cruzada Utiliza_BSC *				
		Dimensao_Empresa				
		Dimensão da Empresa:			Total	
Grande	Média	Pequena				
Utiliza o BSC	Não	Contagem	1	10	5	16
		% em Dimensao_Empresa	50,0%	62,5%	41,7%	53,3%
	Sim	Contagem	1	6	7	14
		% em Dimensao_Empresa	50,0%	37,5%	58,3%	46,7%
Total	Contagem	2	16	12	30	
	% em Dimensao_Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

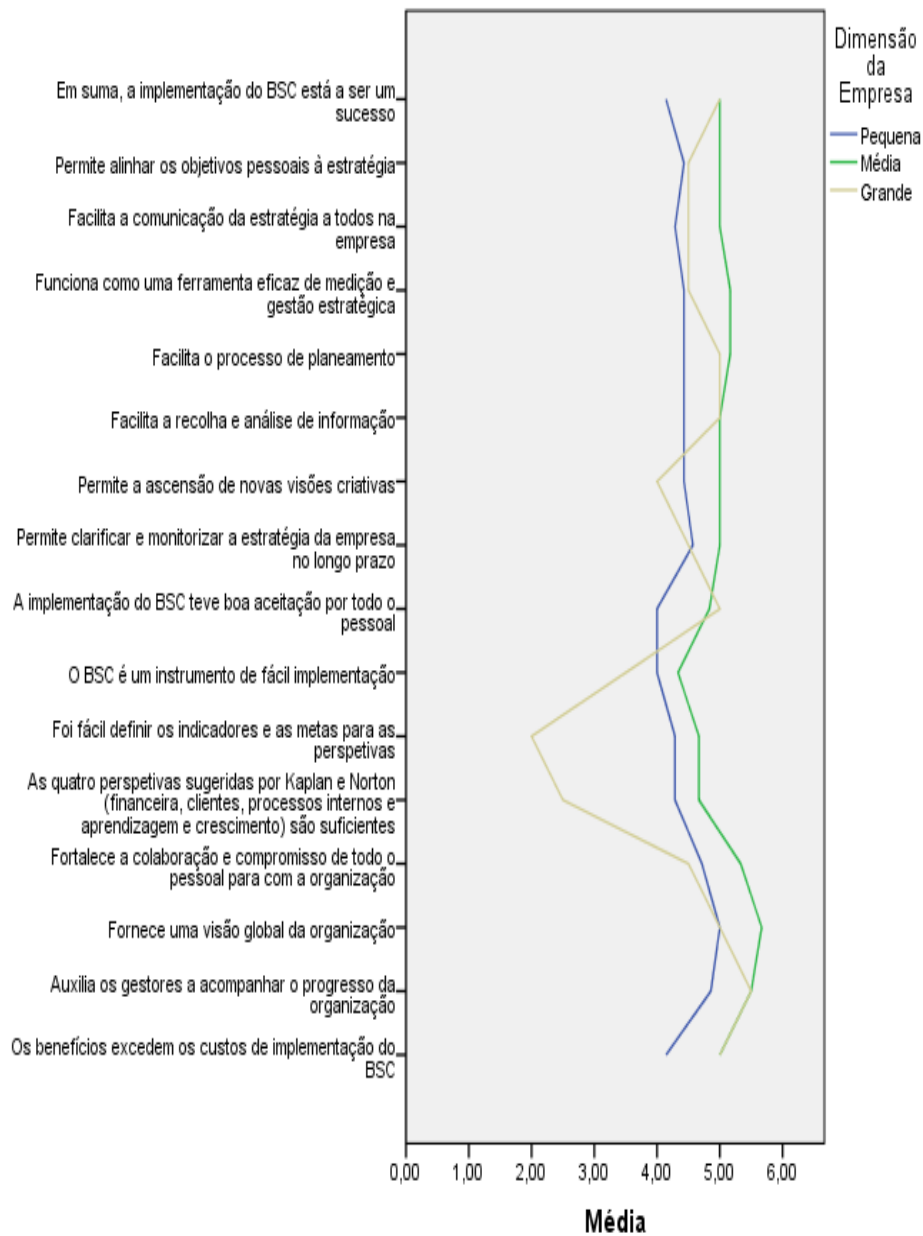
	Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	1,205 <sup>a</sup>	2	,547	,714
Razão de verossimilhança	1,212	2	,545	,714
Teste Exato de Fisher	1,435			,714
Nº de Casos Válidos	30			

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,93.

## Anexo 7 - Nível de concordância dado às várias motivações e vantagens em função da nacionalidade da empresa



## Anexo 8 - Nível de concordância dada às várias motivações e vantagens da utilização em função da dimensão das empresas





## **Anexo 9 – 1ª Entrevista Transcrita**

Função Desempenhada: Diretora      Grau Académico: Licenciatura  
Financeira

1. É assim, nós sendo uma empresa muito pequena não podemos usar o BSC na sua integra, na sua verdadeira ascensão porque não é fácil. No entanto, não havia, quando entrámos regras nem nada que nós nos pudéssemos guiar. Portanto achámos que podia ser por aí, que era importante nós seguirmos por algo, e como eu tinha estudado... Não havia regras, nada virado para a gestão. Apesar de ser uma empresa pequenina precisava de alguma organização. E eu, então, estudando o BSC achei que de facto seria interessante porque havia já uma visão e uma estratégia por parte de quem dirigia a empresa. Em que, essa estratégia que ele tinha era muito vocacionada para o cliente, que também é importante, mas era só isso que ele estava focado. Ele, tudo o que fazia era para angariar projetos e clientes.

2. Não. Isso foi uma das coisas que foi alterada. Não sabiam os objetivos e com isto melhorámos a comunicação interna também, e ajudou imenso a comunicação interna ter melhorado. De que forma? Pequenos almoços que nós fazíamos e falávamos da estratégia da empresa. Para reter recursos temos mesmo que melhorar a forma de comunicação e o BSC foi essencial nisso, porque não os conseguimos reter de outra forma, e neste caso o BSC foi essencial para melhorarmos.

3. Começou em 2009 que foi quando eu entrei. Eu quando entrei e vi que isto estava extremamente desorganizado, nós não dizemos “vou implementar o BSC”. É aquilo que tu vais aprendendo na universidade, aquilo que te foi incutido e que depois tu te apercebes que é o BSC. Porque na prática nós não conseguimos implementar a teoria e dizer “vou implementar o BSC”. Não, não consegues. Tens que começar a lidar com a pessoa que gere a empresa, perceber o que ele tem feito, tens que conhecer toda a área financeira, teres e criares uma relação com os colaboradores muito apertada para perceber o que eles necessitam para melhorar o trabalho deles, para chegarmos ao cliente de uma forma mais satisfatória... Se te posso dizer que demorou 1 ano a ser implementado... se calhar não, talvez tenha levado mais algum tempo, mas que durante esse ano tudo foi começando a surgir e melhorar, sim! Eu dizer que está tudo implementado diariamente, não. Isto não é um ciclo fechado. Nós começamos a implementar as nossas ideias para que isto comece

a funcionar e diariamente surgem-nos desafios e que temos que nos moldar para que tudo funcione da melhor maneira.

**4.** Fui eu que tive a iniciativa da implementação. Foi em toda a organização.

**5.** Os nossos colaboradores reagiram muito bem e participaram de uma forma indireta. Ficando muito mais agradados com todo o funcionamento, a nova organização da empresa. Foi de uma forma natural deles se integrarem e de me ajudarem também a perceber o objetivo final que é no fundo satisfazer o cliente.

**6.** O BSC está dividido em várias vertentes. O central é sempre a visão e a estratégia. Eu tentei perceber antes de tudo o que é que o diretor pretendia. Se queria crescer, se queria manter a empresa desta dimensão porque isso muda muita coisa. Ele disse que a ideia era crescer, mas crescer não é ficarmos com mais colaboradores. É crescer em termos de clientes, projetos angariados. Eu mostrei aos trabalhadores como funciona o departamento financeiro, as dificuldades que eu também tinha para eles evoluírem e progredirem. Isto foi fases que não estão muito bem delineadas, foram dia a dia. Eu acredito que o BSC numa grande empresa tenha fases, até porque se calhar têm empresas que apoiam na implementação.

**7.** Naturalmente é. Eu não encontrei dificuldades, somente na demora, mas foram surtindo logo efeitos positivos ao longo do tempo. Não tive grandes dificuldades. Eles foram solidários, até por aquilo que te estava a dizer, pela formação que eles têm, e eles são muito abertos à mudança, à evolução, à progressão. Eles referem que deve haver processos internos definidos. E eu acho que o BSC foi criado para melhorar, para a empresa crescer, para realmente se ganhar alguma coisa com isso, não perder. A ideia destes sistemas é facilitar a vida da empresa e melhorar a forma de funcionamento da empresa, a evolução dela, o crescimento.

**8.** Nós normalmente não temos apoio externo. Nós queremos fazer tudo e queremos fazer tudo porque uma empresa externa não nos conhece. Só que numa empresa de grande dimensão eles não os conhecem também. Provavelmente também têm alguém em RH que tem conhecimentos da ferramenta, mas vão sempre pedir apoio para a implementação, até porque têm experiência e será muito mais fácil e rápido implementar. Numa empresa de pequena dimensão, para já vai trazer custos a contratação de uma consultora, e nós não precisamos de mais custos, apesar de sermos PME líder e sermos extremamente saudáveis, mas já passámos por fases muito difíceis no período da crise e foi aí que eu

entrei em 2009/2010. Portanto não havia abertura sequer para recrutar seja o que for. Nem ninguém dentro da área, nem ninguém que nos desse apoio, não havia essa abertura. E, portanto, levou muito mais tempo, porque isto foi mais uma criação de perceber as necessidades. Nós verificamos que o cliente está satisfeito, nós conseguimos entrar em mais áreas do cliente... O cliente apercebe-se que realmente somos uma empresa de confiança, já temos crescido dentro das empresas e, portanto, foi um caso de sucesso diria eu.

**9.** Sim, claro. É muito importante para tudo funcionar, senão não dava certo, não fazia sentido.

**10.** Todas. São importantíssimas todas elas, é que basta falhar uma para já não funcionar.

**11.** Os benefícios foram: para já sentimos da parte do cliente uma grande satisfação, nós fazemos inquéritos aos clientes que começaram após a implementação, e temos tido muito bom *feedback*. Tornámo-nos PME líder, financeiramente é verdade que o mercado melhorou também tive essa ajuda. Eu entrei na empresa e comecei a implementar numa fase difícil do país, da europa, mas poderia não conseguir ultrapassar, muitas empresas abriram falência e eu comecei a fazer uma mudança na empresa nesse período que poderia ter dado muita asneira. As pessoas estão muito mais satisfeitas, têm a certeza da estratégia da empresa, portanto conseguem transmitir ao cliente, sabem perfeitamente no que é que a empresa é boa. Nós entramos num cliente com um determinado objetivo para fazer um certo processo, eles conhecem perfeitamente no que somos bons, então eles ao transmitirem *know how* uns aos outros, conseguem no cliente perceber as necessidades deles, pois já têm tanto conhecimento naquilo que nos faz sobressair, no que somos bons a fazer.

**12.** Posso-te dizer que em 2009 a entrada e saída de pessoas foi enorme. Posso-te dizer que depois de todo o processo implementado, que tem havido melhorias, é um processo diário, eu consegui ir buscar pessoas que saíram em 2009, eu continuo a manter relação com as pessoas que saem e vou trazendo pessoas que já saíram. Neste momento a estabilidade de retenção de pessoas é muito maior e eles sentem um compromisso perante a empresa de permanecerem aqui, porque funciona melhor, mais organizado, mais comunicação, mais satisfeitos. Sentem que realmente lhes dão valor, e, portanto, sentem-se mais motivados.

**13.** Não, nenhuma. Como referi eles estão mais motivados, conhecem bem a estratégia. Sentimos que estão satisfeitos e isso deve-se na sua essência à adoção do BSC.

**14.** Existem obstáculos, os obstáculos são externos porque vão surgindo coisas novas e nós temos que nos ir adaptando até porque as pessoas também são diferentes. Há obstáculos diários, há obstáculos externos que nós temos que nos ir adaptando para implementar.

**15.** É excelente.

**16.** A estratégia e a visão que nós tínhamos do mercado mudou. Posso-te dizer, a empresa foi criada em 2005 e até 2009 nós tínhamos tido resultados muito grandes, e foi um balde de água fria em 2009, portanto alguma coisa tinha que ser feita. A visão que ele (diretor) tinha do mercado, dependíamos totalmente de um parceiro. Portanto, teve que se mudar a estratégia toda e definir realmente outros objetivos e depois todas as outras fases, mudar um bocadinho como se gastava o dinheiro na área financeira para que os nossos clientes nos vissem uma empresa confiável.

Por ser PME líder vai ganhar mais trabalho, por ser uma das melhores empresas para trabalhar vai ganhar mais trabalho, inclusivamente somos procurados por parceiros que nunca pensávamos, somos mais solicitados, apoiam-nos mais, e como o cliente nos vê é realmente muito mais interessante. E ser PME líder é de facto uma vantagem para nós ganharmos trabalho no mercado. E estes prémios que conseguimos pela implementação dão-nos visibilidade, mostram que temos qualidade... Não tendo implementado o BSC, e não tendo conseguido todos estes prémios por causa da implementação, não eramos visíveis no mercado e não tínhamos conseguido estes trabalhos. Se nós nos tivéssemos mantido da mesma maneira, realmente não tínhamos evoluído.

O BSC é uma ferramenta muito importante que nós aprendemos na universidade e que não damos muita importância, mas na prática sendo muito bem implementada, pode ser realmente valorizada. É preciso conhecer bem a ferramenta para a poder utilizar e depois ter conhecimento da empresa onde se está, estar-se envolvido e envolver todos.

## **Anexo 10 – 2ª Entrevista Transcrita**

Função Desempenhada: Diretor Grau Académico: Mestrado  
Financeiro

1. A empresa encontrava-se numa situação económica difícil e optou-se por um plano de recuperação intitulado PER – Plano Especial de Revitalização. Uma vez que também estava a realizar a Tese de Mestrado, achámos que seria vantajoso implementar o BSC na empresa, e assim, auxiliar uma mudança na gestão estratégica.
2. Sim, os colaboradores tinham conhecimento da estratégia da empresa.
3. A implementação começou em 2013 e durou cerca de 1 ano.
4. Minha, foi o *case study* utilizado na minha tese de mestrado.
5. De início houve alguma desconfiança, mas depois ao perceberem a importância que o BSC poderia ter na empresa, todos os colaboradores reagiram positivamente envolvendo-se os colaboradores chave da organização na sua implementação.
6. 1) Constituição de uma equipa de implementação multifuncional; 2) Reunião toda a informação relevante sobre o BSC, e proceder à sua divulgação; 3) Definição do alinhamento dos colaboradores, dos processos, e infraestruturas com a estratégia; 4) Transposição do BSC de topo até aos níveis hierárquicos inferiores; 5) Desenvolvimento de BSC individuais; 6) Revisão do BSC de topo, de cada um dos setores e individuais, por todos os profissionais envolvidos; 7) Planeamento, de forma adequada e faseada, a implementação dos diversos BSC com a definição de um cronograma; 8) Suportar previamente a implementação dos BSC com as novas tecnologias de informação; 9) Implementar os BSC aos vários níveis, da forma mais simples, com uma atitude proactiva por parte de todos os profissionais, com a colaboração das chefias, acompanhamento e monitorização pela equipa de implementação.
7. Não é de fácil implementação, é um processo complexo, que necessita de uma enorme recolha de informação dentro da empresa e a colaboração da gestão de topo e chefias intermédias na transmissão da visão.
8. Devido à complexidade do sistema, a colaboração e apoio da gestão de topo e chefias intermédias foram essenciais a mitigar as dificuldades de implementação operacional e

transmissão da visão, obtendo consenso sobre todos os objetivos. Não envolvemos consultores externos, o processo de implementação do BSC foi internalizado e personalizado com vista a obter maior probabilidade de sucesso na implementação.

**9.** O BSC é utilizado nas grandes decisões estratégicas e alterações de prioridades estratégicas.

**10.** Todas as mencionadas.

**11.** O principal benefício prende-se com a introdução da definição das prioridades estratégicas que a equipa de gestão da empresa entendia/entende como as necessárias para ter sucesso. Outro grande contributo foi a maior comunicação e aproximação entre a gestão de topo e todos os restantes colaboradores. O desenvolvimento do BSC foi um impulsionador para a recuperação financeira.

**12.** Os colaboradores ficaram mais motivados no cumprimento dos objetivos estratégicos. Sabendo que estavam motivados, facilitou a retenção das pessoas e a qualidade do serviço aos clientes foi melhorada.

**13.** Existe sempre resistência à mudança. O fundamental é ser claro a transmitir a razão das mudanças e concentrar as pessoas no que é essencial para a organização e fazê-los sentir que fazem parte.

**14.** Um obstáculo é a exigência de disponibilidade de várias pessoas.

**15.** Estamos muito satisfeitos com o BSC, trouxe-nos melhorias, pois para nós foi uma ferramenta muito útil e ajudou-nos no nosso trabalho no dia a dia.

**16.** Sim contribui. Se bem utilizado, o BSC é um elemento crucial no bom desempenho da empresa. A empresa melhorou claramente, e o resultado é que hoje atinge a nível de desempenho organizacional níveis mais altos que atingia no passado.

## **Anexo 11 – 3ª Entrevista Transcrita**

Função desempenhada: Responsável Departamento de Informação e Estatística

Grau Académico: Licenciatura

1. Melhor planeamento estratégico, tendo em vista um melhor desempenho da empresa.
2. Todos tinham conhecimento da estratégia, nas suas linhas gerais.
3. Foi só parcialmente implementado, porque alguns dos indicadores não são mensuráveis ou os resultados dos mesmos não são suficientemente representativos e essa implementação demorou aproximadamente meio ano.
4. Direção Geral e Departamento de Operações
5. Todos os funcionários ficaram felizes, esforçaram-se para colaborar na implementação do BSC, estando conectados com a empresa.
6. 1) Definição dos objetivos e metas; 2) Enumeração dos indicadores de Avaliação; 3) Apuramento e recolha dos resultados dos indicadores; 4) Análise causa/efeito entre resultados obtidos e objetivos/metras.
7. Não é de difícil implementação, sendo a principal dificuldade a definição de indicadores objetivos, cujos resultados sejam fiáveis (exemplo: a satisfação dos clientes é medida recorrendo maioritariamente a inquéritos telefónicos, mas a amostra não é suficientemente representativa).
8. Não houve apoio externo, tendo as dificuldades sido superadas ajustando os indicadores.
9. Não é usada regularmente, mas como complemento a conclusões de outras análises e métodos, pelo que não são tomadas decisões exclusivamente baseadas no BSC.
10. A principal tarefa é a de apoiar a gestão operacional no dia a dia.
11. Ajuda a compreender a realidade da empresa, o porquê de muitos sucessos e o porquê de muitos insucessos. As mudanças implementadas visam alcançar objetivos, desafios e metas, bem como vieram permitir melhorar a gestão ao nível dos funcionários e também para entendermos melhor os nossos clientes, atendendo às suas expectativas. O que é

importante nesta escolha, foi a forma como mudou a tendência da empresa em focar-se apenas em resultados e concentrar-se em definir realmente outros objetivos e prioridades estratégicas.

**12.** Desde a adoção os colaboradores ficaram mais alinhados para a o cumprimento dos objetivos.

**13.** Não.

**14.** Obtenção de dados mensuráveis de elevada fiabilidade, como o grau de satisfação dos clientes.

**15.** Internamente, o nível é muito elevado.

**16.** Não é possível estabelecer uma ligação direta entre a aplicação do BSC e os melhores resultados obtidos em alguns indicadores, mas levando em conta que tem servido de complemento a outras análises como a BCG, ninguém tem dúvidas que auxiliou o aumento e melhoria do desempenho da empresa