



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

O Balanced Scorecard: O impacto desta metodologia  
na gestão das PME situadas na Região Centro de  
Portugal

José Francisco Almeida Duarte Balaia

Mestrado em Informática e Gestão

Orientador:  
Professora Florinda Maria Carreira Neto Matos,  
Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Outubro, 2024





TECNOLOGIAS  
E ARQUITETURA

---

Departamento de Ciências e Tecnologias da  
Informação

**O Balanced Scorecard: O impacto desta metodologia  
na gestão das PME situadas na Região Centro de  
Portugal**

José Francisco Almeida Duarte Balaia

Mestrado em Informática e Gestão

Orientador:  
Professora Florinda Maria Carreira Neto Matos,  
Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Outubro, 2024



## **Agradecimentos**

Com a conclusão da minha dissertação finda mais uma etapa da minha vida, uma vez que marca o fim do meu percurso académico. Reconhecendo que foi um caminho com altos e baixos, não seria possível sem o apoio de todos os envolvidos, portanto, fica aqui o meu sincero agradecimento a todos aqueles que me apoiaram no sentido de concretizar esta etapa.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, que foram as pessoas que mais acreditaram em mim e me apoiaram nos momentos menos bons, dando-me a força necessária para acreditar e lutar pelos meus sonhos, por isso, esta conquista também é vossa.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus amigos, àqueles que fizeram parte do meu percurso académico e também aos que fazem parte da minha vida. O meu obrigado por todos os momentos de apoio e compreensão.

Quero agradecer, especialmente, à minha orientadora, a professora Florinda Matos, por todo o apoio e motivação. Obrigado pela sua disponibilidade e pelos seus contributos que foram fundamentais para a realização desta dissertação.

Quero, de igual modo, agradecer a todos os Professores com quem me cruzei ao longo destes anos e por todo o conhecimento que me foi transmitido.

A todos vós, o meu sincero Obrigado.



## **Resumo**

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990. O BSC é uma metodologia de gestão estratégica que permite aos gestores equilibrar métricas com indicadores de desempenho cujo objetivo é fornecer uma visão mais completa e equilibrada do desempenho da empresa e alinhar a atividade com a estratégia da mesma. Esta ferramenta divide o desempenho da empresa em quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

O objetivo desta dissertação é medir qual o impacto do BSC na gestão das PME situadas na região Centro de Portugal. Pretende-se analisar a utilização do Balanced Scorecard, investigar a relação existente entre as características de uma empresa e a sua utilização e estudar quais os objetivos, iniciativas e indicadores mais utilizados para cada perspetiva do BSC.

Elaborou-se um questionário que foi enviado para 1322 pequenas e médias empresas de modo a obter os dados necessários para realizar as respetivas análises. Foi possível concluir que fatores como dimensão, localização, setor de atividade e a formação dos gestores têm um grande impacto na utilização desta ferramenta.

**Palavras-Chave:** Balanced Scorecard, Gestão Estratégica, Gestão de Empresas, Controlo de Gestão; PME



## **Abstract**

The Balanced Scorecard (BSC) was developed by Robert Kaplan and David Norton in the 1990s. The BSC is a strategic management methodology that allows managers to balance metrics with performance indicators, aiming to provide a more comprehensive and balanced view of the company's performance and align activities with its strategy. This tool divides the company's performance into four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth.

The purpose of this dissertation is to measure the impact of the BSC on the management of SMEs located in the central region of Portugal. It aims to analyze the use of the Balanced Scorecard, investigate the relationship between a company's characteristics and its usage, and study the most commonly used objectives, initiatives, and indicators for each BSC perspective.

A questionnaire was developed and sent to 1,322 small and medium enterprises in order to obtain the necessary data for the respective analyses. It was possible to conclude that factors such as size, location, industry sector, and the training of managers have a significant impact on the use of this tool.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic Management, Business Management, Management Control; SME



# Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>i</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice Geral</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Glossário de Abreviaturas e Siglas</b> .....	<b>xii</b>
<b>1 Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Enquadramento, motivação e pertinência do tema .....	1
1.2. Objetivos da investigação .....	2
1.3. Estrutura e organização da dissertação .....	2
<b>2 Revisão da Literatura</b> .....	<b>3</b>
2.1. Introdução ao tema .....	3
2.2. Síntese geral sobre o Balanced Scorecard .....	3
2.3. A evolução do Balanced Scorecard .....	4
2.4. As perspetivas do BSC .....	5
2.4.1. Perspetiva financeira .....	5
2.4.2. Perspetiva dos clientes .....	6
2.4.3. Perspetiva dos processos internos do negócio.....	7
2.4.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento .....	8
2.5. Indicadores chave de desempenho (KPI's) .....	10
2.6. O mapa estratégico .....	13
2.7. A gestão estratégica .....	14
2.8. O BSC como modelo de gestão estratégica.....	16
2.9. Críticas e falhas na implementação do BSC.....	17
2.10. O Balanced Scorecard nas PME .....	18
<b>3 Caraterização empresarial de Portugal e da região Centro</b> .....	<b>21</b>
3.1. Caraterização empresarial portuguesa .....	21
3.2. Indicadores económico-financeiros das PME em Portugal.....	22
3.3. As PME na região Centro de Portugal.....	23
3.4. Caraterização das PME Líder 2023 na região Centro .....	26
<b>4 Metodologia de Investigação</b> .....	<b>29</b>
4.1. Instrumento de pesquisa .....	29
4.2. Processo para a obtenção da amostra .....	29
<b>5 Análise e discussão dos resultados</b> .....	<b>31</b>
5.1. Caraterização das empresas inquiridas .....	31

5.1.1.	Caraterização das empresas que utilizam o BSC .....	34
5.2.	Caraterização da perspetiva financeira .....	35
5.3.	Caraterização da perspetiva clientes .....	37
5.4.	Caraterização da perspetiva dos processos internos do negócio .....	39
5.5.	Caraterização da perspetiva aprendizagem e crescimento .....	40
<b>6</b>	<b>Conclusões, limitações e recomendações futuras .....</b>	<b>43</b>
6.1.	Conclusão .....	43
6.2.	Limitações .....	45
6.3.	Recomendações futuras .....	45
<b>7</b>	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>51</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela 2.1- Principais KPI's utilizados no BSC .....	10
Tabela 2.2-Definição de PME.....	18
Tabela 3.1- Caraterização empresarial de Portugal.....	21
Tabela 3.2- Indicadores económico-financeiros das PME em Portugal .....	23
Tabela 3.3- Distribuição das PME Líder na região Centro .....	26



## Índice de Figuras

Figura 2.1- Modelo original do Balanced Scorecard .....	4
Figura 2.2- Modelo atual do Balanced Scorecard .....	5
Figura 2.3- Indicadores da perspetiva dos clientes .....	6
Figura 2.4- Modelo genérico da cadeia de valor .....	7
Figura 2.5- Indicadores da perspetiva de aprendizagem e crescimento .....	9
Figura 2.6- Esquema de um mapa estratégico.....	13
Figura 2.7- Matriz da análise SWOT .....	15
Figura 2.8- Modelo das 5 forças de Porter .....	15
Figura 3.1- Distribuição de empresas por regiões, em Portugal .....	22
Figura 3.2- Representatividade das PME da região Centro .....	24
Figura 3.3- N° de micro, pequenas e médias empresas na região Centro .....	24
Figura 3.4- Distribuição das PME pelas regiões do Centro .....	24
Figura 3.5- Distribuição de PME da região Centro por setores de atividade.....	25
Figura 3.6- Distribuição geográfica das PME Líder 2023 na região Centro.....	27
Figura 3.7- Distribuição das PME Líder 2023 da região Centro por setores de atividade.....	28
Figura 3.8- Distribuição das PME Líder 2023 da região Centro por dimensão.....	28
Figura 5.1- Caraterização das empresas em estudo por dimensão .....	31
Figura 5.2- Distribuição das empresas em estudo por distritos da região centro.....	31
Figura 5.3- Grau de formação dos gestores das empresas em estudo .....	32
Figura 5.4- CAE's das empresas em estudo.....	32
Figura 5.5- Utilização/Não utilização do BSC pelas empresas em estudo .....	33
Figura 5.6- Razões para a não utilização do BSC .....	33
Figura 5.7- Outras razões da não utilização do BSC.....	34
Figura 5.8- N° de empresas em estudo que utilizam o BSC, por dimensão.....	35
Figura 5.9- Grau de formação dos gestores das empresas que utilizam o BSC.....	35
Figura 5.10- Objetivos estratégicos da perspetiva financeira .....	36
Figura 5.11- Iniciativas estratégicas da perspetiva financeira.....	36
Figura 5.12- Indicadores de desempenho da perspetiva financeira .....	37
Figura 5.13- Objetivos estratégicos da perspetiva clientes .....	37
Figura 5.14- Iniciativas estratégicas da perspetiva clientes .....	38
Figura 5.15- Indicadores de desempenho da perspetiva dos clientes.....	38
Figura 5.16- Objetivos estratégicos da perspetiva processos internos do negócio .....	39
Figura 5.17- Iniciativas estratégicas da perspetiva processos internos do negócio .....	39
Figura 5.18- Indicadores de desempenho da perspetiva dos processos internos do negócio...	40
Figura 5.19- Objetivos estratégicos da perspetiva aprendizagem e crescimento .....	40
Figura 5.20- Iniciativas estratégicas da perspetiva aprendizagem e crescimento .....	41
Figura 5.21- Indicadores de desempenho da perspetiva aprendizagem e crescimento .....	41

## **Glossário de Abreviaturas e Siglas**

BSC – Balanced Scorecard

GC – Gestão do Conhecimento

KPI's – Indicadores Chave de Desempenho

I&D – Investigação e Desenvolvimento

EBITDA – Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização

PME – Pequenas e Médias Empresas

CE – Comissão Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

CAE – Código de Atividade Económica

CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

AML – Área Metropolitana de Lisboa

RA – Região Autónoma

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

# **1 Introdução**

## **1.1. Enquadramento, motivação e pertinência do tema**

O Balanced Scorecard é um tema extremamente relevante no contexto atual da gestão empresarial. O uso de medidas exclusivamente financeiras não é o mais completo para avaliar o desempenho de uma empresa, uma vez que é importante considerar outros indicadores para entender de forma mais completa como a empresa está a desempenhar a sua atividade.

A utilização de um modelo como o Balanced Scorecard (BSC) decorre da necessidade de uma abordagem mais equilibrada e completa para avaliar o desempenho da empresa. Além disso, permite aos líderes das empresas monitorizarem continuamente o desempenho da empresa e identificar pontos de melhoria, fundamental para alcançar objetivos estratégicos e para uma melhoria contínua.

A ferramenta permite aos gestores alinhar a estratégia com as atividades diárias, ajuda a comunicar a estratégia de forma clara e objetiva aos funcionários, parceiros e outras partes interessadas, garantindo que todos trabalham em conjunto para atingir os objetivos. Para além de auxiliar as tomadas de decisões estratégicas, contribui para uma alocação mais eficiente dos recursos.

A motivação para estudar o Balanced Scorecard deve-se ao facto de ser uma das ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas no mundo pelos gestores, sendo aplicado por empresas de várias dimensões e setores.

Desta forma, considera-se o tema pertinente, uma vez que, oferece aos gestores uma forma mais completa de avaliar o desempenho da empresa, alinhar as suas equipas em torno de objetivos comuns e monitorizar continuamente o progresso em relação a esses objetivos, o que pode levar a uma melhoria contínua no desempenho da empresa.

No sentido de perceber qual o impacto da utilização desta ferramenta nas empresas, decidiu-se aplicar o estudo às pequenas e médias empresas (PME) situadas na região Centro de Portugal, uma vez que ainda não se verificam estudos relevantes do tema aplicados a esta região. A escolha da região Centro deveu-se ao facto de o autor exercer atividade profissional e pessoal na mesma e ser uma região caracterizada por uma forte componente industrial.

## **1.2. Objetivos da investigação**

O principal objetivo desta investigação é medir qual o impacto do Balanced Scorecard na gestão das empresas, mais concretamente, nas PME da região Centro de Portugal. Com este estudo, pretende-se analisar a utilidade do Balanced Scorecard, ou seja, perceber o porquê da utilização ou não utilização desta ferramenta e perceber como a dimensão, localização, setor de atividade e o grau de formação dos gestores das empresas podem influenciar a utilização do BSC.

Outro objetivo desta dissertação é realizar uma caracterização geral para as quatro perspetivas, isto é, analisar quais são os objetivos, iniciativas e indicadores que os gestores consideram mais importantes.

## **1.3. Estrutura e organização da dissertação**

Esta dissertação está composta por seis capítulos que refletem as diferentes etapas até à sua conclusão.

O primeiro capítulo introduz o tema da investigação e objetivos da mesma.

O segundo capítulo reflete o enquadramento teórico, designado por Revisão da Literatura, onde é possível encontrar informação sobre o Balanced Scorecard e outros temas relevantes para o estudo.

O terceiro capítulo é dedicado à caracterização do panorama empresarial português e da região Centro de Portugal.

O quarto capítulo refere-se à metodologia de investigação, ou seja, aqui vai ser analisado o instrumento de pesquisa utilizado e o processo para a obtenção de dados.

O quinto capítulo reflete as respostas das empresas inquiridas e um estudo das mesmas.

O último capítulo é dedicado às conclusões do trabalho, principais limitações e pistas futuras.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1. Introdução ao tema**

Os sistemas de controlo de gestão fornecem informações aos gestores para que estes consigam tomar decisões relativas ao quotidiano das empresas. Atualmente os dados extraídos da informação são fundamentais para as empresas/organizações pois auxiliam os gestores a tomar decisões importantes (Otley, 1999).

A medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficácia e a eficiência da ação. Uma das principais abordagens para medir o desempenho nas empresas é o Balanced Scorecard (Shafiee et al., 2014).

O Balanced Scorecard (BSC) traduz a missão e a estratégia de uma organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornece a estrutura para um sistema estratégico de medição e gestão. O BSC mede o desempenho organizacional tendo em conta quatro perspectivas, interligadas entre si: financeira, clientes, processos internos de negócios e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996).

### **2.2. Síntese geral sobre o Balanced Scorecard**

Os gestores querem uma apresentação equilibrada da empresa onde possam observar a mesma de várias perspetivas e ao mesmo tempo. Desta forma Robert Kaplan e David Norton desenvolveram uma metodologia de medição de desempenho das organizações denominada Balanced Scorecard, um novo sistema de medição de desempenho que fornece uma visão abrangente da empresa, perspicaz e de fácil análise (Kaplan & Norton, 1992).

Esta ferramenta reconhece os defeitos de muitos sistemas de medição de desempenho, pois a avaliação do desempenho muitas vezes é medida tendo em conta apenas os indicadores financeiros (Kennerley & Neely, 2003). Kaplan e Norton posicionaram o modelo como uma ferramenta para organizar as partes interessadas e traduzir a estratégia em ação ("da estratégia para a ação").

O Balanced Scorecard é uma estrutura multidimensional de medição e gestão de desempenho organizada em quatro perspetivas. Estas quatro perspetivas alinhadas com a missão, visão e estratégia das empresas formam um sistema de gestão estratégica que se baseia em indicadores chave de desempenho (KPI) para cada uma, que permitem avaliar o desempenho geral de uma empresa (Hansen & Schaltegger, 2016).

O BSC tem como objetivo criar uma hierarquia de objetivos estratégicos onde as quatro perspectivas se orientam rumo à perspectiva financeira. Para cada perspectiva são definidos objetivos, metas, iniciativas e os respectivos indicadores. Os objetivos devem estar interligados num conjunto de relações causa-efeito que traduzam a visão e a estratégia da empresa. Posteriormente à definição dos objetivos das quatro perspectivas, segue-se a construção do mapa estratégico, que representa visualmente os fatores críticos de sucesso de uma empresa e as relações causa-efeito entre estes (Niven, 2012).

### 2.3. A evolução do Balanced Scorecard

O BSC surgiu em 1992 como uma metodologia que fornecia informação financeira e não-financeira para avaliar o desempenho das empresas e organizações. A adoção e implementação do BSC por várias empresas fez com que esta ferramenta fosse reconhecida pela Harvard Business Review, que a classificou como uma das setenta e cinco melhores ideias de gestão do século XX (Pinto, 2007). Inicialmente, o BSC tinha como objetivo possibilitar a gestão da *performance* organizacional, onde apresentava quatro perspectivas, anteriormente referidas, e centrava-se na fixação de objetivos e indicadores para cada uma dessas perspectivas e destacava a necessidade de serem identificadas relações entre elas, como é possível observar na Figura 2.1.

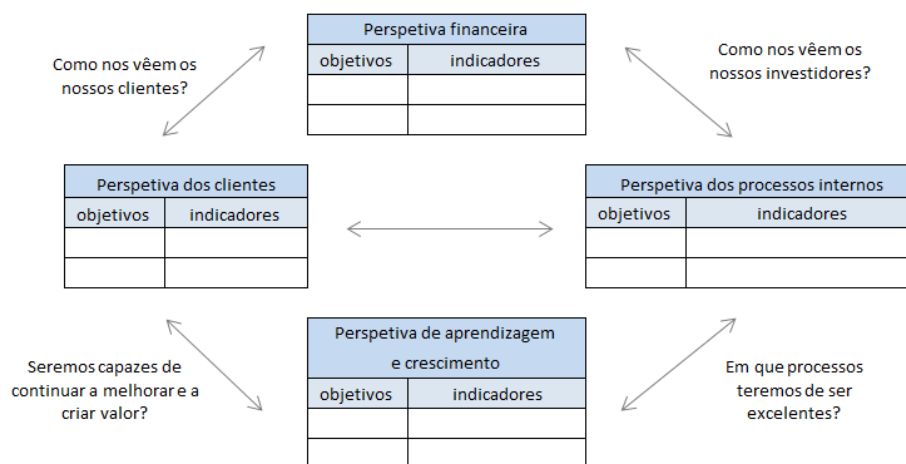


Figura 2.1- Modelo original do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1992

Os autores introduziram, em 1996, algumas mudanças no modelo. O novo modelo deu maior destaque à visão e a estratégia, colocando estas no centro do BSC e, em cada perspectiva, foram introduzidos dois novos conceitos: metas e iniciativas, funcionando numa sequência lógica e estabelecendo relações causa-efeito entre si (Kaplan & Norton, 1996b) (Pinto, 2007). Na Figura 2.2 é possível observar o novo e atual modelo do BSC.

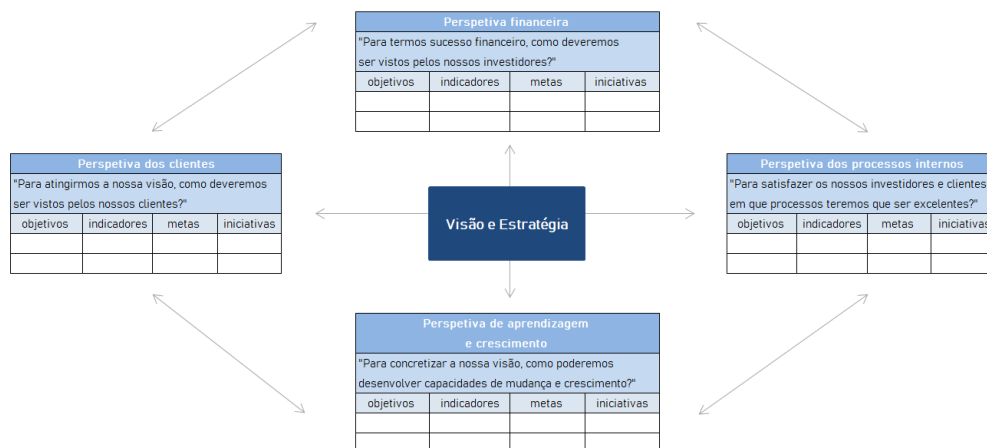


Figura 2.2- Modelo atual do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996b

## 2.4. As perspectivas do BSC

### 2.4.1. Perspetiva financeira

Segundo Kaplan e Norton (1996), esta perspectiva controla a estratégia da empresa com o objetivo de assegurar as metas financeiras. Avalia a capacidade da empresa gerar retornos financeiros através dos capitais investidos. A perspectiva financeira está fortemente relacionada com os interesses dos acionistas da empresa, pois estes esperam uma rentabilidade positiva dos capitais investidos. Esta perspectiva define-se por um conjunto de indicadores financeiros que permitem avaliar se a estratégia implementada está a ter um bom desempenho financeiro (Russo, 2015).

Assim, a perspectiva financeira pretende responder a questões como:

1. Quais são as expectativas do investidor sobre a performance financeira?
2. Como podemos gerar valor para o investidor?

Os objetivos e indicadores definidos nas outras perspetivas devem estar orientados para os objetivos financeiros, assim, qualquer medida tomada numa das outras perspetivas visa melhorar o desempenho financeiro da empresa, que é o objetivo final.

Os objetivos devem ser definidos consoante a fase em que a empresa se encontra, ou seja, numa fase de crescimento os objetivos baseiam-se no aumento da produtividade, do volume de negócios e da redução de despesas. Numa fase de manutenção, os objetivos assentam na obtenção de um melhor retorno sobre o capital investido na empresa, aumentar os resultados operacionais e margem bruta. Por último, numa fase de maturidade, os objetivos focam-se na maximização de *cash-flows*.

#### 2.4.2. Perspetiva dos clientes

A perspetiva dos clientes determina a forma como a empresa quer ser vista pelos seus clientes, assim sendo, as empresas devem identificar os objetivos que respondam à pergunta: “como queremos ser vistos pelos nossos clientes?”. Nesta perspetiva traduz-se o alinhamento desejado entre os clientes e segmentos de mercado onde se pretende atuar (Russo, 2015).

A empresa deve-se focar em clientes atuais e potenciais, deve identificar os segmentos de mercado onde opera e como se propõe a criar valor para os clientes (Ferreira & Rodrigues, 2011). São analisados indicadores como a rentabilidade do cliente, satisfação, retenção de clientes, angariação de novos clientes e quota de mercado (Kaplan & Norton, 1996b).

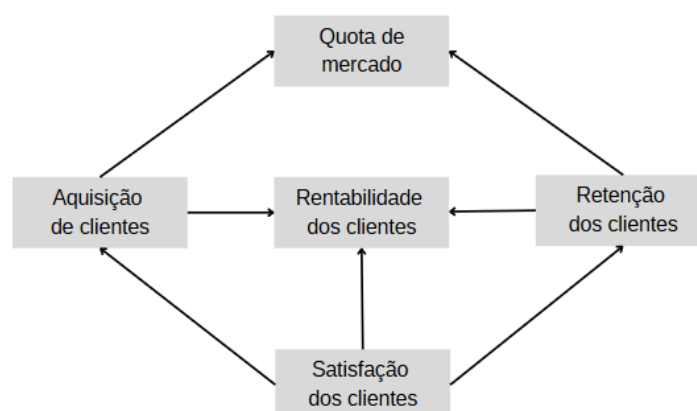


Figura 2.3- Indicadores da perspetiva dos clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996b

Deve-se adequar a estratégia da empresa às necessidades dos clientes e obter dados capazes de caracterizar os mesmos. É comum, nesta perspetiva, realizarem-se as seguintes questões:

1. Quem compra? Permite perceber quem são os clientes;
2. Quanto compram? Indica a dimensão do mercado;
3. Quanto pagam? Qual o nível de preços e poder de compra do cliente;
4. Porque compram? Indica qual é a motivação da compra;
5. Onde e como compram? Perceber quais os canais de distribuição

#### 2.4.3. Perspetiva dos processos internos do negócio

Na perspetiva dos processos internos do negócio, a empresa prende-se em identificar os processos internos existentes e implementar uma melhoria de modo a alcançar os objetivos financeiros e aumentar a satisfação dos clientes, diferenciando-se da concorrência (Gurd & Gao, 2008). A identificação dos objetivos e indicadores é realizada depois de determinar os objetivos da perspetiva financeira e dos clientes, desta forma, as empresas centram os indicadores da perspetiva dos processos internos baseados nos objetivos estabelecidos para os acionistas e clientes (Ferreira & Rodrigues, 2011).

Os objetivos e indicadores utilizados nesta perspetiva devem responder à seguinte questão: “em que processos teremos que ser excelentes?”. Um fraco desempenho das empresas pode dever-se à falha nos métodos e processos internos que rodeiam a estratégia e não propriamente devido a uma estratégia errada (Pinto, 2007).

O Modelo Genérico da Cadeia de Valor (Kaplan & Norton, 1996b) é utilizado para avaliar o desempenho tendo por base 3 processos principais: processo de inovação, processo operacional e o serviço pós-venda, tal como é possível verificar na Figura 2.4.

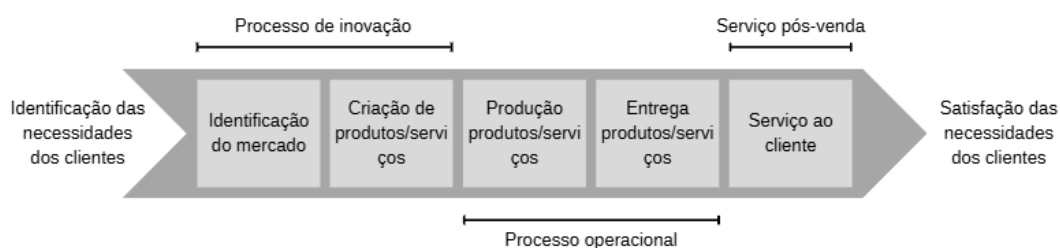


Figura 2.4- Modelo genérico da cadeia de valor

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996b

O processo de inovação consiste na fase de análise e identificação das necessidades dos clientes, condições de mercado e desenvolvimento de produtos/serviços para satisfazer as necessidades dos clientes.

De seguida, o processo operacional começa com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço, e é fundamental assegurar as entregas nos prazos estabelecidos e de forma eficiente.

Por último, o processo de serviço pós-venda, está relacionado com o cumprimento das condições pós-venda, nomeadamente, garantias, devoluções, reclamações e assistência.

#### 2.4.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento permite à organização assegurar a sua capacidade de sucesso a longo prazo, isto é, a capacidade que a empresa tem em inovar e preparar-se para desafios futuros. O crescimento da empresa será alcançado por investimentos em novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sistemas e procedimentos e através da formação dos recursos humanos da empresa (Gurd & Gao, 2008).

Os objetivos desta perspetiva são indutores para alcançar excelentes resultados nas restantes três perspetivas do BSC, razão pela qual esta perspetiva é vista como a fonte de todas as outras, razão pela qual aparece na base dos esquemas do BSC (Kaplan & Norton, 1996b).

Pretende-se responder à questão: “como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento que nos permitam concretizar os objetivos?”. As empresas devem construir e apostar numa infraestrutura baseada nas pessoas, sistemas e procedimentos para poderem crescer a longo prazo e atingirem resultados financeiros satisfatórios (Russo, 2015).

Esta perspetiva do BSC contempla os objetivos e medidas tendo em conta o capital humano, pois considera o talento e o conhecimento dos colaboradores para executar a estratégia, e ao nível da organização considera aspetos como a cultura organizacional, gestão do conhecimento (GC) e trabalho em equipa (Ferreira & Rodrigues, 2011).

Para Russo (2015) esta perspetiva deve incluir dois tipos de indicadores:

##### 1. Indicadores genéricos dos resultados:

a) Satisfação dos colaboradores – as empresas devem realizar uma análise periódica dos funcionários, pois a satisfação dos clientes depende também da satisfação dos colaboradores;

b) Retenção dos colaboradores – torna-se tanto mais importante quanto maior for o investimento nos colaboradores ou nos conhecimentos que estes possuam sobre os processos organizacionais e sobre os clientes;

c) Produtividade dos colaboradores – permite avaliar o resultado dos esforços para aumentar as capacidades dos trabalhadores, fomentar a inovação, melhorar os processos internos e satisfazer as necessidades dos clientes.

## 2. Indutores específicos:

a) Competências dos colaboradores – pretende-se que os funcionários não se limitem apenas a reagir aos pedidos dos clientes, mas que tenham uma atitude mais ativa e antecipem as suas necessidades;

b) Capacidade dos sistemas de informação (SI) – utilizam-se indicadores para medir a disponibilidade em tempo real e a fiabilidade da informação sobre os clientes, processos internos e finanças da empresa. Os SI são fundamentais para um bom desempenho dos trabalhadores, seja no contacto direto com os clientes, seja nos processos operacionais internos;

c) Ambiente laboral – um bom ambiente laboral que mantenha os colaboradores motivados é essencial para alcançar os resultados pretendidos.

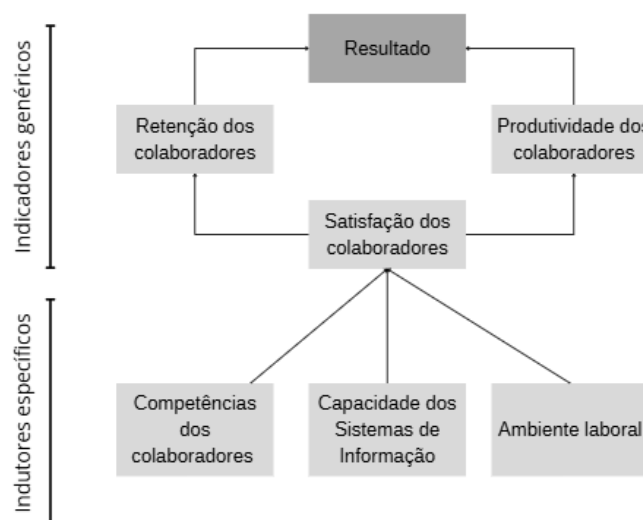


Figura 2.5- Indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996b

## 2.5. Indicadores chave de desempenho (KPI's)

A definição de um objetivo pode ser a descrição quantificada sobre uma determinada ação que as empresas devem levar a cabo para cumprir com a estratégia assumida, podendo ser considerado como uma *performance* desejada. Um indicador de *performance* serve para medir o desempenho relativamente aos objetivos e metas traçadas (Pinto, 2007).

Segundo Russo (2015), os indicadores chave de desempenho mais utilizados são:

Tabela 2.1- Principais KPI's utilizados no BSC

Perspetiva Financeira	Perspetiva Clientes	Perspetiva Processos Internos	Perspetiva Aprendizagem e Crescimento
Taxa de crescimento do volume de negócios	Quota de mercado	Percentagem de entrega nos prazos	Custos de Investigação e Desenvolvimento (I&D)
Vendas por colaborador	Número de clientes	Tempo médio de desenvolvimento de novo produto	Custos de I&D / Vendas Totais
Variação das exportações	Número de contratos assinados com clientes	Prazo médio de lançamento de novos produtos	Custos de Investigação
Exportações / Vendas totais	Vendas por cliente	Quantidade de produtos lançado face à concorrência	Investimento em formação / Vendas
Meios Libertos Líquidos	Vendas a novos clientes	Percentagem de venda de produtos novos	Custos em formação / Número de Colaboradores
EBITDA	Número de clientes perdidos	Prazo médio do ciclo de produção	Investimento em apoio a novos produtos
ROE ( <i>Return on equity</i> )	Índice de clientes satisfeitos	Prazo médio de satisfação de uma encomenda	Investimento no desenvolvimento de novos mercados
Rentabilidade interna das vendas	Índice de fidelidade dos clientes	Prazo médio de tomada de decisões	Número de novas patentes da organização
Rentabilidade operacional das vendas	Crescimento do volume de negócios os clientes atuais	Percentagem de ocupação dos equipamentos	Idade média das patentes da empresa

Perspetiva Financeira	Perspetiva Clientes	Perspetiva Processos Internos	Perspetiva Aprendizagem e Crescimento
		produtivos	
Valor acrescentado bruto <i>per capita</i>	Índice de rendibilidade do cliente	Percentagem de atividade produtivas robotizadas ou informatizadas	Peso dos novos produtos na gama oferecida pela organização
EVA ( <i>Economic Value Added</i> )	Custos por cliente	Percentagem de não-conformidades no volume de produção	Número de melhoria sugerido por colaborador
Liquidez Geral	Despesas de marketing	Percentagem dos produtos sem defeito	Número de melhorias implementadas (resultado das melhorias sugeridas pelos trabalhadores)
Autonomia Financeira	Número de visitas a clientes	Peso dos custos da não-qualidade nos custos totais	Número de postos de trabalho informatizados
Solvabilidade	Número de reclamações	Acréscimo de produtividade dos equipamentos	Idade média do <i>hardware</i> utilizado
Rotação dos Ativos	Índice da imagem de marca	Peso dos custos de produção no valor de venda	Idade média do <i>software</i> utilizado
Prazo Médio de Recebimentos	Número de visitas dos clientes à organização	Índice de sinistralidade no trabalho	Índice de fiabilidade de informação e segurança do sistema informático
Prazo Médio de Pagamentos	Prazo médio de resposta a consulta de clientes	Atividades de alto risco cumpridoras das normas de segurança	Índice de satisfação dos colaboradores
Fluxos de caixa	Prazo médio de atendimento dos clientes	Emissões de poluentes por produção	Índice de liderança (qualidade das chefias)
Gastos totais	-	Custos administrativos / Proveitos	Índice de motivação
Gastos variáveis	-	Custos administrativos por colaborador	Índice de atitude
Gastos fixos	-	Prazo médio de emissão de documentos	Índice de delegação de poderes

<b>Perspetiva Financeira</b>	<b>Perspetiva Clientes</b>	<b>Perspetiva Processos Internos</b>	<b>Perspetiva Aprendizagem e Crescimento</b>
		de expedição ou venda	
Gastos com o pessoal / Vol. de Negócios	-	Rotação de Stocks	Rotação dos colaboradores
Taxa de crescimento do volume de negócios	-	Custos das Tecnologias de Informação / Custos administrativos	Acréscimo de produtividade no trabalho
-	-	Número de empregados por computador	Índice de retenção dos colaboradores especializados (fundamentais no negócio)
-	-	Prazo de resolução das reclamações	Percentagem de trabalhadores com os objectivos pessoais alinhados com os da organização
-	-	Custos pós-venda	Média de anos de serviço dos colaboradores
-	-	Crédito atribuído / Vendas	Idade média dos colaboradores
-	-	Investimento em Tecnologia / Vendas	Tempo de formação (horas/ano)
-	-	Custos diretos de inovação de produtos e serviços	Tempo de desenvolvimento (produtos, processos e serviços)
-	-	-	Proporção de colaboradores com nível académico universitário
-	-	-	Taxa de absentismo

*Fonte: Adaptado de Russo, 2015*

## 2.6. O mapa estratégico

A metodologia do BSC prevê a descrição da estratégia num diagrama causal que relaciona os objetivos e iniciativas entre si e com a estratégia da empresa, criando, desta forma, um diagrama denominado mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2000).

Um mapa estratégico representa, de forma simplificada, como uma empresa cria valor e mostra como a mesma irá converter iniciativas e recursos em resultados tangíveis e de acordo com a estratégia da empresa. São ferramentas de comunicação dos objetivos estratégicos, mas também dos processos e sistemas que apoiarão a implementação da estratégia. Na construção do BSC é fundamental definir as relações causa-efeito, os resultados, os indicadores e os objetivos estratégicos das quatro perspectivas (Kaplan & Norton, 2000).

Para que se atinja o objetivo principal da rentabilidade, as empresas devem assegurar bons índices de qualificação dos recursos humanos e priorizar o uso de tecnologia adequada. Os indutores referidos anteriormente vão conduzir a empresa a prestar um serviço de qualidade aos seus clientes. A qualidade do serviço prestado, através do número de reclamações/devoluções, por exemplo, ajuda a perceber se a empresa está a satisfazer as necessidades dos clientes. A fidelização dos clientes e angariação de novos clientes serão responsáveis por um crescimento do negócio e, conseqüentemente, irão ser gerados retornos financeiros positivos para os acionistas (Russo, 2015).

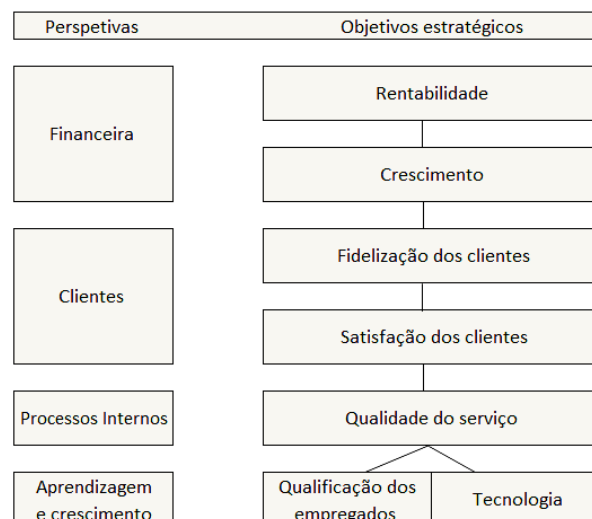


Figura 2.6- Esquema de um mapa estratégico

Fonte: Adaptado de Russo, 2015

## **2.7. A gestão estratégica**

A forma como as empresas e os gestores geram vantagens competitivas está a preocupar o campo da gestão estratégica (Ambrosini & Bowman, 2009). A confiança dos gestores pode ser um ponto positivo, através da capacidade de criar uma sensação de envolvimento e positividade na empresa, contribuindo para um bem-estar e comprometimento dos colaboradores, no entanto, uma confiança em excesso dos gestores pode conduzir a uma tomada de decisão que compromete todo o ambiente envolvente à empresa. A impulsividade, ambição excessiva e o uso de poder desmedido pode comprometer a estratégia da empresa (Demirkan et al., 2022).

A gestão estratégica introduz a necessidade de as empresas reunirem as expectativas internas e externas para implementarem políticas nas estruturas das mesmas. Desta forma, estratégia pode ser definida como o equilíbrio de ações e escolhas entre as capacidades internas e o ambiente externo de uma organização. Uma das ferramentas mais utilizadas neste campo é a análise SWOT, uma matriz estruturada que investiga as forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo) de uma organização (Kong, 2008).

Considerando o contexto económico internacional cada vez mais globalizado e em constante mudança, o campo da gestão estratégica foi alvo de uma maior atenção por parte dos gestores. A análise SWOT foi desenvolvida por Albert Humphrey, em 1960, e é uma ferramenta bastante utilizada para enfrentar situações complexas do ponto de vista estratégico, na medida em que simplifica a informação com o objetivo de melhorar a tomada de decisão pelos gestores (Helms & Nixon, 2010).

É um sistema relativamente rápido e simples. Consideram-se os pontos fortes e fracos, que são fatores internos à empresa e podem incluir reputação, organização, estrutura, capacidade, recursos financeiros. Por outro lado, são considerados fatores externos à empresa, como as oportunidades e ameaças, ou seja, são pontos que a empresa não consegue controlar por si só, não dependem da atividade da mesma, geralmente, são identificados os concorrentes, clientes, fornecedores, tendências no mercado, nova legislação, mudanças sociais, políticas ambientais (Weihrich, 1982).

	<b>S - STRENGTHS/FORÇAS</b>	<b>W - WEAKNESSES/FRAQUEZAS</b>
	1 2 . n lista de forças	1 2 . n lista de fraquezas
<b>O - OPPORTUNITIES/OPORTUNIDADES</b>	<b>SO</b>	<b>WO</b>
1 2 . n lista de oportunidades	Usar pontos fortes para aproveitar as oportunidades	Superar fraquezas aproveitando as oportunidades
<b>T - THREATS/AMEAÇAS</b>	<b>ST</b>	<b>WT</b>
1 2 . n lista de ameaças	Usar pontos fortes para evitar ameaças	Minimizar fraquezas para evitar ameaças

Figura 2.7- Matriz da análise SWOT

Fonte: Adaptado de Wehrich, 1982

No campo da gestão estratégica, para além da análise SWOT, destaca-se o modelo das cinco forças de Porter, onde são identificadas as forças estruturais do setor que influenciam o desempenho da empresa, nomeadamente, o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, as barreiras ao surgimento de novos concorrentes, a pressão dos produtos substitutos e a rivalidade entre os atuais competidores (Porter, 2008).

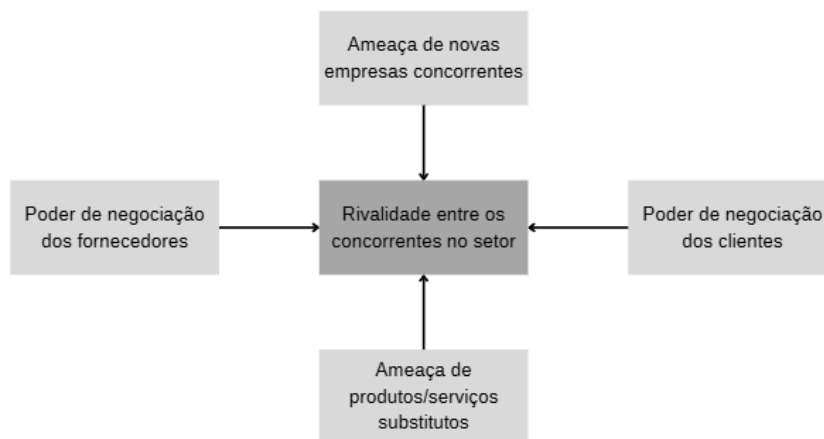


Figura 2.8- Modelo das 5 forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter, 2008

O modelo das cinco forças de Porter permite determinar a atratividade a longo prazo de um determinado negócio segundo as cinco principais forças competitivas nos mercados (Porter, 1998):

1. Ameaça de novas empresas concorrentes - Novas empresas tem de enfrentar alguns obstáculos quando entram num determinado mercado. São analisadas as barreiras e os aspetos facilitadores deste processo. Quanto mais fácil for a superação das barreiras, o acesso ao mercado tornar-se-á mais fácil e maior será o risco de uma empresa já existente perder quota de mercado;

2. Poder de negociação dos clientes – Esta força analisa a forma como os clientes podem influenciar os preços dos produtos e serviços. Um cliente que queira comprar uma quantidade elevada de produtos consegue negociar a preços mais competitivos;

3. Ameaça de produtos ou serviços substitutos – Analisa-se a facilidade como os clientes optam por comprar produtos da concorrência. Uma maior oferta de produtos com boa relação qualidade-preço no mercado, representa uma ameaça à empresa e pode conduzir à diminuição dos preços.

4. Poder de negociação dos fornecedores – Quanto maior o poder negocial dos fornecedores, maior é a dificuldade para a empresa ajustar preços e prazos de entrega, que impacta as margens de lucro. Quanto maior o número de fornecedores da empresa, menores são os riscos de ficar refém dos mesmos;

5. Rivalidade entre os concorrentes no setor – Esta força permite avaliar os níveis de concorrência que existem no mercado, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior é a rivalidade entre a concorrência. Num mercado onde muitas empresas oferecem produtos semelhantes, o cliente tem uma escolha alargada sendo assim a rivalidade entre concorrentes elevada. Por outro lado, quando a rivalidade é baixa, a empresa consegue praticar preços mais elevados.

## **2.8. O BSC como modelo de gestão estratégica**

O Balanced Scorecard não é apenas uma forma de medir o desempenho, mas também uma abordagem de gestão estratégica. As quatro perspectivas estabelecem uma relação entre as ações de curto prazo e os objetivos de longo prazo, e desta forma, fornecem uma visão geral e equilibrada do desempenho da empresa (Kaplan & Norton, 2007):

1. Tradução da visão e estratégia – Centraliza a estratégia e a visão da empresa, conectando-as com as diferentes perspectivas, onde são identificados os principais indicadores de desempenho. Desta forma, obriga os gestores a transformarem a visão da empresa em métricas concretas que podem ser acompanhadas e avaliadas;

2. Envolvimento – Ao implementar o BSC em todos os níveis hierárquicos da empresa, a estratégia fica disponível para todos. À medida que a estratégia é partilhada por mais pessoas e departamentos, os objetivos estratégicos tornam-se mais claros. Com uma política de recompensas adequada, a estratégia pode ser alcançada com a contribuição de cada colaborador;

3. Planeamento estratégico - O planeamento de ações, investimentos, orçamentos e objetivos é feito com base na estratégia geral da empresa. Não há separação entre planeamento financeiro e estratégico. Isto garante que o orçamento financeiro apoie os objetivos estratégicos. Depois de definir e acordar os objetivos estratégicos, a empresa identifica os indicadores de desempenho mais importantes e estabelece metas para medir o sucesso da estratégia;

4. Aprendizagem – O Balanced Scorecard é uma ferramenta que permite à empresa avaliar o sucesso da sua estratégia e fazer ajustes se necessário, através de um processo de comunicação e feedback entre a gestão e todos os níveis da organização, contribuindo para uma aprendizagem organizacional.

## **2.9. Críticas e falhas na implementação do BSC**

O BSC apresenta alguns pontos críticos, tais como, as relações causa-efeito não têm em conta a dimensão temporal; a fidelização do cliente não é sinónimo de um bom resultado financeiro; fracas relações com o meio envolvente; falta de monitorização das atividades da concorrência (Russo, 2015).

As causas mais comuns de falhas de implementação são devidas a processos organizacionais deficitários, tais como, a falta de comprometimento da gestão de topo, implementação sob responsabilidade exclusiva de gestores seniores, não compartilhando com os restantes membros da empresa (Kaplan & Norton, 2001).

Uma visão irrealista, estratégias não associadas às metas dos departamentos e equipas e não relacionadas com a alocação de recursos a médio e longo prazo, são algumas barreiras que dificultam a implementação do BSC nas empresas (Kaplan & Norton, 1996).

## 2.10. O Balanced Scorecard nas PME

Segundo a recomendação 2003/361/CE, a categoria das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. A definição de PME tem em conta três critérios (funcionários; volume de negócios anual e balanço total). O cumprimento do critério dos funcionários é de carácter obrigatório para uma empresa ser considerada PME, por outro lado, no que diz respeito aos critérios económico-financeiros, as empresas podem optar por cumprir ou com o volume de negócios anual, ou com o balanço total anual (Comissão Europeia, 2020).

Tabela 2.2-Definição de PME

Categoria da empresa	Caraterísticas
Média	Nº de funcionários < 250
	Volume de negócios (anual) < 50 milhões €
	Balanço total (anual) < 43 milhões €
Pequena	Nº de funcionários < 50
	Volume de negócios (anual) < 10 milhões €
	Balanço total (anual) < 10 milhões €
Micro	Nº de funcionários < 10
	Volume de negócios (anual) < 2 milhões €
	Balanço total (anual) < 2 milhões €

Fonte:(Comissão Europeia, 2020)

Segundo Madsen (2015), a grande maioria das PME não utiliza o BSC como ferramenta de medição de desempenho e a forma como olham para esta pode ser explicada segundo quatro vertentes:

1. Conhecimento – Existe pouco conhecimento do BSC por parte dos gestores destas empresas.
2. Adoção – A taxa de adoção deste modelo é muito inferior quando comparadas com empresas de grande dimensão e está relacionada com fatores sociais/institucionais.
3. Implementação – Por vezes a complexidade do BSC afasta a sua utilização, no entanto, o modelo deve ser adaptado às necessidades de uma PME.
4. Experiências – Atualmente, ainda são conhecidas poucas histórias reais de sucesso da implementação do BSC em PME.

Em Portugal, o tecido empresarial é composto, maioritariamente, por empresas de pequena dimensão, sendo algumas delas de cariz familiar. A percentagem de PME, em Portugal, corresponde a 99% e somente 5% das PME é que utilizam ferramentas para avaliar a performance das mesmas, sendo o BSC mais utilizado (Machado, 2013). Todavia, a utilização de ferramentas como o Balanced Scorecard em Portugal é, comparativamente a outros países, mais reduzida (Quesado & Rodrigues, 2009).

Segundo Quesado & Rodrigues (2009), o facto de as empresas possuírem outras ferramentas semelhantes ao Balanced Scorecard e estarem satisfeitas com as mesmas, pode ser um dos fatores justificativos para a não adoção do BSC.

Existe um grande número de pequenas e médias empresas que desconhece ferramentas como o BSC, apesar de ser cada vez mais conhecido e utilizado no tecido empresarial português. A implementação desta ferramenta, muitas vezes, é dificultada devido à filosofia do BSC não se adequar à cultura e valores da empresa, falta de qualificações dos recursos humanos e pouca esperança nos resultados obtidos (Machado, 2013).



### 3 Caraterização empresarial de Portugal e da região Centro

Com este capítulo pretende-se fazer uma caraterização do panorama empresarial português e da região Centro. Irá ser feita uma breve descrição da quantidade de empresas que existem em território nacional tendo em conta as regiões territoriais, a dimensão das empresas e o setor de atividade. Irá também ser abordado o estatuto de PME Líder, cujo principal objetivo é distinguir empresas com bons desempenhos, conferindo-lhes notoriedade e condições de financiamento especiais para desenvolverem os seus negócios (IAPMEI, 2024).

#### 3.1. Caraterização empresarial portuguesa

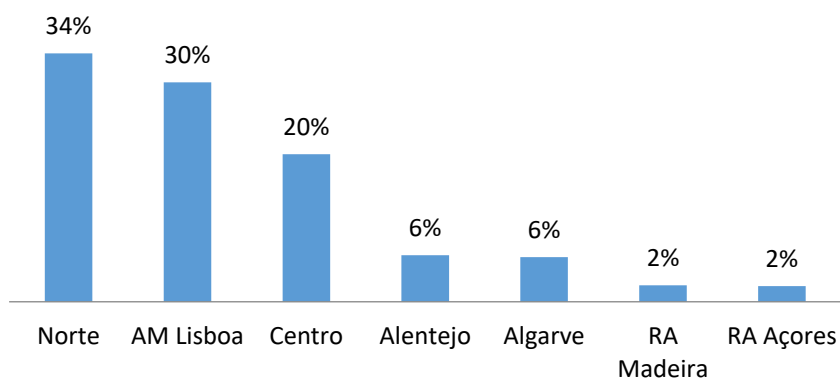
De um modo geral, através da Tabela 3.1 é possível verificar que o tecido empresarial português é, maioritariamente, composto por PME (99,9%). De 2021 para 2022 foram criadas 95017 novas pequenas e médias empresas, que equivale a um aumento de 7%. Predominam as microempresas (96,04%), seguidas das pequenas (3,3%), médias (0,56%), e por último as grandes empresas representando apenas 0,10% de todo o tecido empresarial português.

Tabela 3.1- Caraterização empresarial de Portugal

Anos	Nº de Empresas por dimensão											
	Dimensão											
	Total	PME		Micro		Pequenas		Médias		Grandes		
	N.º	N.º	% total	N.º	% total	N.º	% total	N.º	% total	N.º	% total	
2022	1 437 254	1 435 818	99,90%	1 380 398	96,04%	47 406	3,30%	8 014	0,56%	1 436	0,10%	
2021	1 342 116	1 340 801	99,90%	1 288 702	96,02%	44 692	3,33%	7 407	0,55%	1 315	0,10%	

Fonte: Adaptado de INE, Sistema de Contas Integradas das empresas, 2023

Na Figura 3.1 é possível verificar a distribuição das empresas por regiões (NUTS-III). É de notar que todas as regiões registaram um aumento do número de empresas em 2022. Pode-se afirmar que, em 2022, foi a região Norte que registou um maior número de empresas (48.3345 empresas), seguida da Área Metropolitana de Lisboa (42.6928 empresas) e a região Centro (28.7203 empresas), tendo estas três regiões, em conjunto, uma representatividade de empresas a rondar os 84%. A Região Autónoma dos Açores foi a que apresentou um menor número de empresas (30.393 empresas), em 2022 (Ver Anexo A).



*Figura 3.1- Distribuição de empresas por regiões, em Portugal*

*Fonte: Adaptado de INE, Sistema de contas integradas das empresas, 2023*

### **3.2. Indicadores económico-financeiros das PME em Portugal**

Através do PORDATA (2023), foi possível extrair dados de indicadores que mostram a importância das PME em Portugal.

Através da Tabela 3.2, é possível verificar que:

1. Existiu um aumento em todos os indicadores, sinal positivo e de crescimento notório.
2. Em 2022, no conjunto das PME, o volume de negócios e o valor acrescentado bruto (VAB) registaram um aumento de 17% e 21%, respetivamente.
3. Foi o conjunto das empresas de média dimensão que apresentaram volumes de negócios mais elevados (112.320,50 milhões de euros).
4. No que diz respeito ao número de pessoal ao serviço, de 2021 para 2022, registou-se um aumento de 199.475 trabalhadores (aproximadamente 6%), sendo que, é o conjunto das microempresas que gera mais emprego. Paralelamente, os gastos com pessoal aumentaram 5 586,10 milhões de euros, aproximadamente 12%.

Tabela 3.2- Indicadores económico-financeiros das PME em Portugal

Anos	Dimensão	Indicadores			
		Volume de Negócios (milhões de euros)	VAB (milhões de euros)	Pessoal ao serviço (indivíduo)	Gastos com pessoal (milhões de euros)
2022	Micro	95 036,90	29 884,80	1 998 977	15 568,10
	Pequenas	101 192,40	27 527,20	862 998	17 768,80
	Médias	112 320,50	31 011,00	700 491	17 627,60
	<b>PME</b>	<b>308 549,90</b>	<b>88 423,00</b>	<b>3 562 466</b>	<b>50 964,60</b>
2021	Micro	81 698,40	24 819,50	1 889 990	13 912,50
	Pequenas	86 092,80	23 612,60	817 044	15 919,60
	Médias	94 917,90	24 529,90	655 957	15 546,40
	<b>PME</b>	<b>262 709,10</b>	<b>72 961,90</b>	<b>3 362 991</b>	<b>45 378,50</b>

Fonte: Adaptado de PORDATA, 2023

### 3.3. As PME na região Centro de Portugal

Para o estudo ser mais próximo da realidade foram consideradas as NUTS-2024 para caracterizar a região Centro, uma vez que ocorreram alterações, tais como, a saída dos municípios das NUTS III “Oeste” e “Médio Tejo” da Região Centro (Conselho Superior de Estatística, 2023), razão pela qual o número de PME situadas na região Centro diminuiu.

Através do Anexo B e das seguintes figuras é possível verificar que, em 2022, as PME da região Centro representavam 15% do total nacional das PME, registando 210.509 empresas, sendo que havia uma predominância das microempresas (202.591 empresas, correspondendo a 96%), seguidas das pequenas (6.669 empresas, representando 3%) e médias (1.079 empresas, representando apenas 1%). Dentro da região Centro, foi a região de Coimbra que apresentou um maior número de PME (57.302 empresas), seguida da região de Aveiro (47.374 empresas), região de Leiria (39.710 empresas), Viseu e Dão Lafões (30.497 empresas), Beiras e Serra da Estrela (26.049 empresas) e Beira Baixa (9.407 empresas).

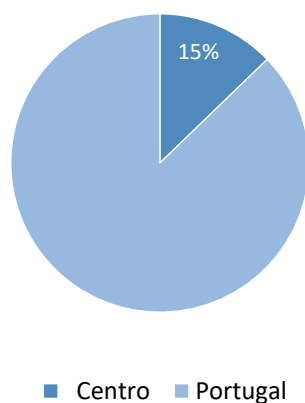


Figura 3.2- Representatividade das PME da região Centro

Fonte: Elaboração Própria

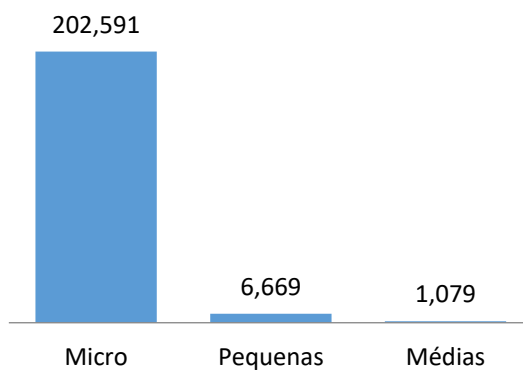


Figura 3.3- Nº de micro, pequenas e médias empresas na região Centro

Fonte: Elaboração Própria

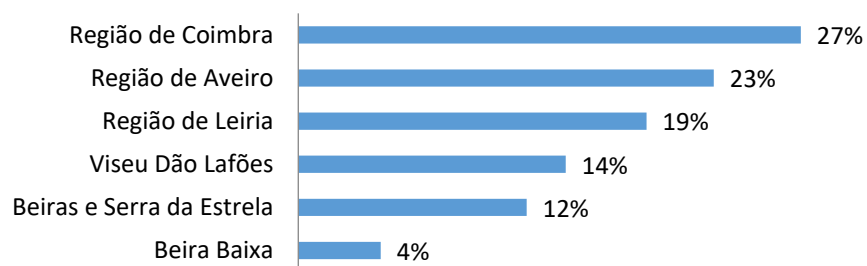


Figura 3.4- Distribuição das PME pelas regiões do Centro

Fonte: Elaboração Própria

Segundo o Anexo C e a Figura 3.5 é possível analisar a distribuição das PME da região Centro por setores de atividade. No geral, na região Centro, predominam as atividades ligadas ao comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (35.990 empresas) e atividades administrativas e dos serviços e apoio (26.924 empresas). Em sentido contrário, as indústrias extrativas (301 empresas) e captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição (237 empresas) foram as atividades económicas que registaram um menor número de empresas. É, ainda, possível observar que existe um maior número de empresas ligadas à agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca na região das Beiras e Serra da Estrela, uma vez que se trata de uma região do interior e ainda estão muito presentes estes tipos de atividades económicas (5.329 empresas, correspondendo a 26% do total desta atividade na região centro). Na região de Coimbra, existem 6.660 empresas que pertencem à subclasse das atividades de saúde humana e apoio social, correspondendo a 37% do total desta atividade na região centro, que pode estar relacionada com o facto de ser uma região onde a medicina exerce um papel significativo.



Figura 3.5- Distribuição de PME da região Centro por setores de atividade

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4. Caracterização das PME Líder 2023 na região Centro

Tendo em conta que o estudo aplica-se às PME da região Centro, decidiu-se realizar uma caracterização das PME Líder desta região.

O estatuto PME Líder foi lançado pelo IAPMEI em 2008 (IAPMEI, 2024), com o objetivo de distinguir empresas com bons desempenhos, conferindo-lhes notoriedade e condições de financiamento para desenvolverem as suas estratégias de crescimento, no entanto, para obterem este estatuto é necessário cumprir um leque alargado de requisitos (ver Anexo D).

Em Portugal, de 2022 para 2023 registou-se um aumento de 1129 empresas distinguidas com este estatuto, correspondendo a um aumento de 11%. No mesmo período, a região Centro registou um aumento de 199 novas empresas galardoadas, correspondendo a um aumento de 7%. Em 2023, na região Centro foram distinguidas 3028 empresas com o estatuto de PME Líder, representando 27% do total das empresas distinguidas a nível nacional, como é possível observar na Tabela 3.3.

Tabela 3.3- Distribuição das PME Líder na região Centro

Localização geográfica	Nº de PME Líder em 2023	Nº de PME Líder em 2022
<b>Portugal</b>	<b>11 368</b>	<b>10 239</b>
<b>Centro</b>	<b>3 028</b>	<b>2 829</b>
Aveiro	1 086	1 037
Leiria	880	775
Coimbra	410	390
Viseu	375	361
Castelo Branco	163	158
Guarda	114	108

Fonte: Adaptado de IAPMEI, 2024

Foi o distrito de Aveiro que registou um maior número de PME Líder 2023 da região Centro (36%), seguido dos distritos de Leiria (29%), Coimbra (14%), Viseu (12%), Castelo Branco (5%) e Guarda (4%), conforme é possível observar na Figura 3.6.

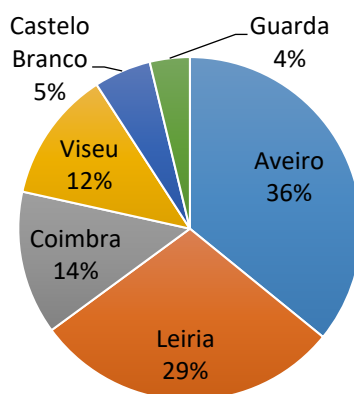


Figura 3.6- Distribuição geográfica das PME Líder 2023 na região Centro

Fonte: Adaptado de IAPMEI, 2024

As PME Líder 2023 da região Centro registaram um volume de negócios conjunto superior a 15 mil milhões de euros, exportações superiores a 3 mil milhões de euros e foram responsáveis por 98.748 postos de trabalho em 2022. Estas empresas apresentaram taxas de crescimento das vendas e das exportações de 16,9% e 20,7%, respetivamente. Em relação ao desempenho económico, o EBITDA atingiu mais de 2 mil milhões de euros (+19,3%), os resultados líquidos superaram os 1,2 mil milhões de euros (+23,5%) e a autonomia financeira média era de 59% (IAPMEI, 2024).

Em relação aos setores de atividade, através da Figura 3.7, verifica-se que o setor que apresentou um maior número de empresas galardoadas foi o da indústria (extractiva e transformadora) com cerca de 35,8%, seguida do setor do comércio (32,3%), 12% das empresas pertenciam ao setor da construção e imobiliário, o setor dos serviços e do turismo representavam ambos 6,2%, seguido do setor dos transportes com 5,1% e, por último, 2,5% das empresas distinguidas pertenciam ao setor da agricultura e pescas (IAPMEI, 2024). Na região Centro predominam as pequenas empresas, com um peso de 71%, seguidas das médias (23%) e das microempresas (5%) (IAPMEI, 2024), conforme é possível analisar na Figura 3.8.

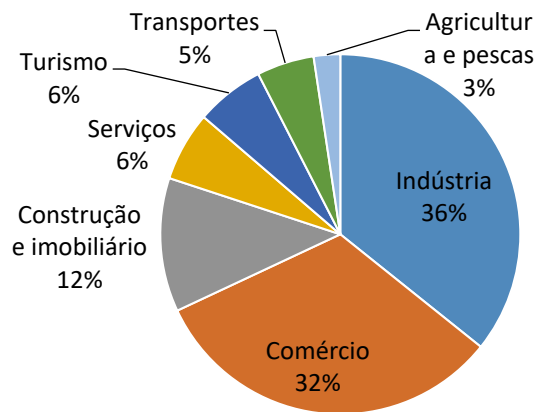


Figura 3.7- Distribuição das PME Líder 2023 da região Centro por setores de atividade

Fonte: Adaptado de IAPMEI, 2024

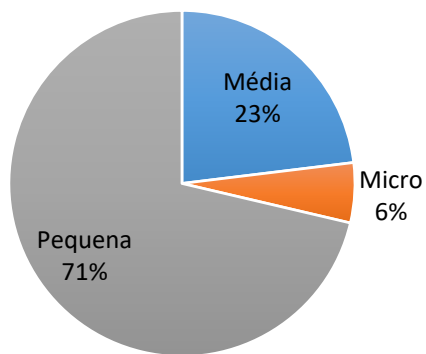


Figura 3.8- Distribuição das PME Líder 2023 da região Centro por dimensão

Fonte: Adaptado de IAPMEI, 2024

## **4 Metodologia de Investigação**

### **4.1. Instrumento de pesquisa**

Para responder às questões de investigação indicadas no início deste estudo, optou-se por uma investigação exploratória quantitativa que tem como objetivo recolher dados de um grupo de indivíduos e, para tal, foi utilizado o questionário como meio de recolha de dados. Foi elaborado um questionário *online* através do *Google Forms* (ver Anexo E).

O questionário foi estruturado para ser simples e breve, composto maioritariamente por questões de escolha múltipla para uma melhor aceitação e teve como principais destinatários os gestores das PME situadas na região Centro de Portugal.

### **4.2. Processo para a obtenção da amostra**

Numa fase inicial da investigação foram feitos contactos com associações empresariais dos distritos em estudo de forma a obter ajuda na divulgação do questionário, no entanto, não houve resposta por parte destas associações. No sentido de avançar com a investigação, foi criada uma base de dados, e para tal, utilizou-se o jornal “Diário as Beiras” e o *site* “DinheiroVivo”.

O jornal “Diário as Beiras” publica, anualmente, a revista “1000 maiores empresas do Centro” onde é possível analisar a faturação e o número de empregados das 100 maiores empresas dos distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu.

Posteriormente, efetuou-se uma pesquisa mais alargada no *site* “Dinheiro Vivo” para aumentar o número de empresas na base de dados, uma vez que é possível visualizar o *rank* de todas as empresas por distritos.

Depois da base de dados estar composta com um número significativo de empresas, efetuou-se uma pesquisa no *Google* para recolher os *emails* destas empresas, sendo que maior parte deles foram recolhidos nos *sites* próprios ou em redes sociais, como o *facebook* e *linkedin*. Para além deste método, o questionário também foi partilhado em plataformas *online*, tais como, *facebook* e *instagram*.

De seguida, procedeu-se ao envio do questionário pelos *emails* que constavam na base de dados, sendo que um *email* corresponde a uma empresa, o mesmo foi enviado para 1322 empresas da região Centro de Portugal.

Depois de muitas tentativas, foram registadas 131 respostas ao questionário, tendo apenas sido consideradas 123 respostas válidas, uma vez que as restantes se encontravam incompletas.

No capítulo seguinte procede-se à análise e discussão dos resultados.

## 5 Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo vão ser analisadas, de forma detalhada, as respostas das empresas participantes no questionário.

### 5.1. Caraterização das empresas inquiridas

As respostas demonstram que foram as microempresas que tiveram uma maior participação no inquérito, representando 38% das respostas, seguidas das pequenas (32%) e das médias (30%), conforme é possível analisar na Figura 5.1.

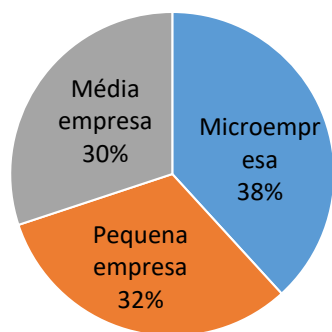


Figura 5.1- Caraterização das empresas em estudo por dimensão

Fonte: Elaboração Própria

Através da Figura 5.2, é possível observar que as empresas estão localizadas, sobretudo, nos distritos de Aveiro (24%), Leiria (22%), seguidas de Coimbra (20%), Viseu (14%), Guarda e Castelo Branco (10%).

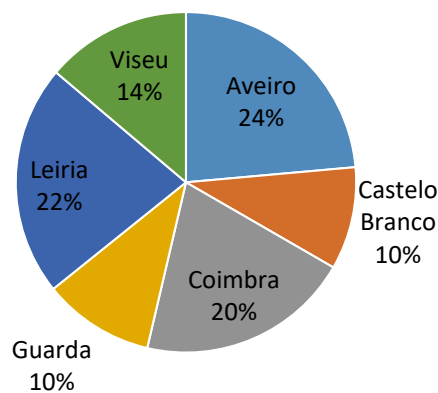


Figura 5.2- Distribuição das empresas em estudo por distritos da região centro

Fonte: Elaboração Própria

Ao nível das qualificações médias dos gestores das empresas em estudo, a Figura 5.3 mostra que a grande maioria dos gestores tem um grau de formação ao nível do ensino superior.

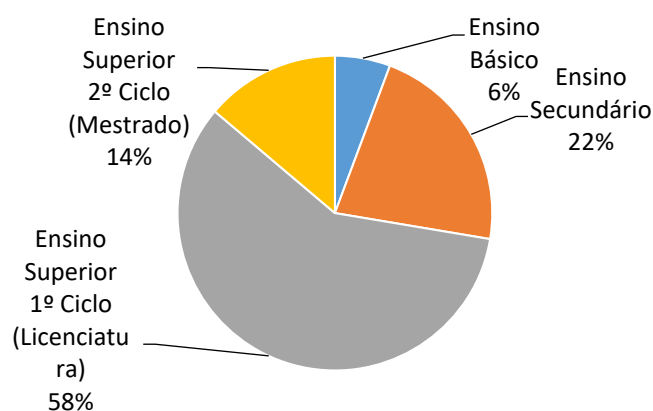


Figura 5.3- Grau de formação dos gestores das empresas em estudo

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos setores de atividade das empresas em estudo, segundo a Figura 5.4, é possível analisar que existe uma maior representatividade de empresas ligadas às indústrias transformadoras (27%), Construção (18%) e Comércio por grosso e a retalho (12%).

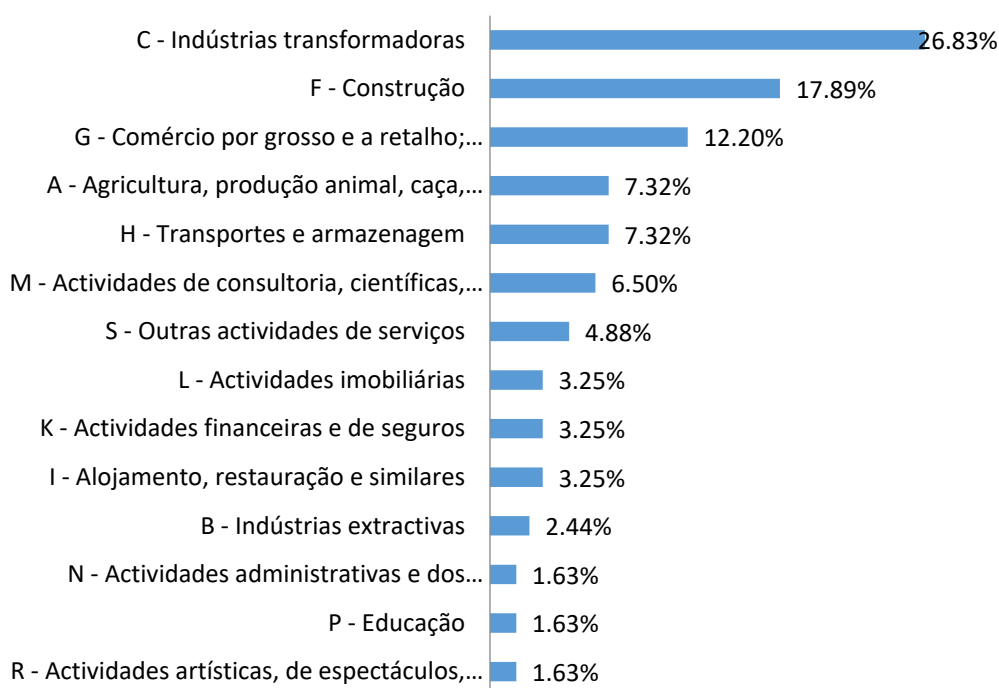


Figura 5.4- CAE's das empresas em estudo

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à utilização do Balanced Scorecard por parte das empresas em estudo, a Figura 5.5 indica que 106 empresas não utilizam (86%) e somente 17 empresas é que utilizam esta ferramenta (14%), ou seja, pode-se concluir que a grande maioria das PME não utiliza o BSC (Madsen, 2015). Destas 17 empresas, todas elas responderam de forma positiva acerca da sua utilidade, o que indica que esta ferramenta tem valor e utilidade para as empresas (ver anexo L).

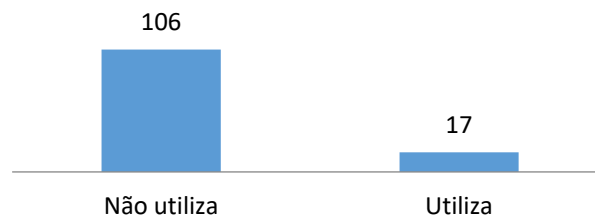


Figura 5.5- Utilização/Não utilização do BSC pelas empresas em estudo

Fonte: Elaboração Própria

No sentido de perceber quais as razões que levam as empresas a não adotarem o BSC, a Figura 5.6 indica que 52% das empresas inquiridas não conhecem o BSC, 21% não acham adequado à dimensão, 10% não acham adequado à cultura e 5% não vê vantagens em utilizar o BSC. Este resultado pode ser explicado pelo facto de 38% das empresas inquiridas serem microempresas.

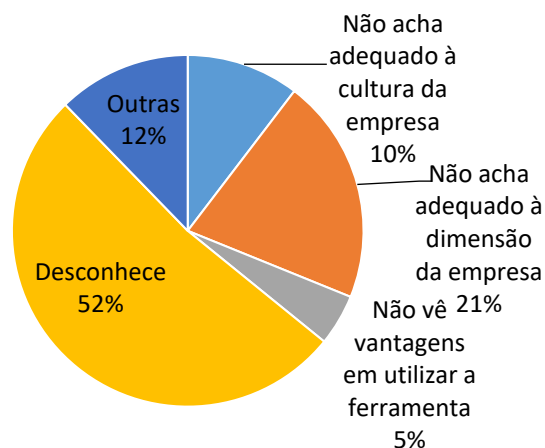


Figura 5.6- Razões para a não utilização do BSC

Fonte: Elaboração Própria

O conteúdo das Figura 5.5 e Figura 5.6 vai ao encontro do que foi dito anteriormente, uma vez que grande parte das PME não utiliza o BSC devido à falta de conhecimento por

parte dos gestores (Madsen, 2015) e muitos destes consideram que a empresa não tem cultura que justifique a utilização desta ferramenta (Machado, 2013).

Através da Figura 5.7 é possível observar outras razões que explicam a não utilização do BSC por parte das empresas inquiridas. Segundo Quesado & Rodrigues (2009), alguns dos motivos justificativos da não adoção do BSC por parte das empresas portuguesas deve-se ao facto das mesmas possuírem outras ferramentas similares.

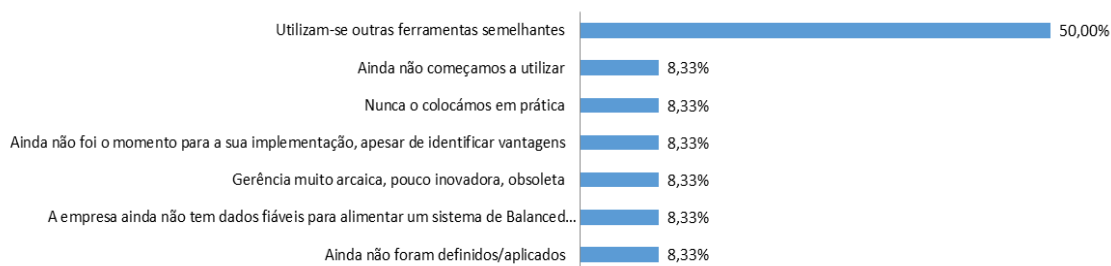


Figura 5.7- Outras razões da não utilização do BSC

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.1.1. Caracterização das empresas que utilizam o BSC

Apenas 17 empresas das inquiridas utilizam o BSC (13,8%) como ferramenta de medição de desempenho, sendo que 10 são de média dimensão (59%), 6 de pequena dimensão (35%) e apenas 1 é microempresa (6%), conforme é possível verificar na Figura 5.8. Verifica-se que são as empresas de maior dimensão que mais utilizam o BSC (Quesado & Rodrigues, 2009), que pode ser explicado pelo facto de estas apresentarem um nível de gestão mais complexo e, conseqüentemente, o grau de formação dos gestores destas empresas ser superior conforme mostra o Figura 5.9.

Através dos Anexo F e Anexo G, é possível concluir que maior parte das empresas que utiliza o BSC encontram-se na zona litoral da região Centro, predominantemente nos setores das indústrias transformadoras (29,4%) e comércio por grosso e a retalho (23,5%). É, ainda, possível analisar que existe um conhecimento de outras ferramentas de gestão estratégica por parte dos gestores das empresas em estudo (ver Anexo I).

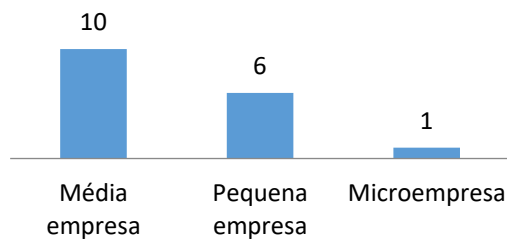


Figura 5.8- N° de empresas em estudo que utilizam o BSC, por dimensão

Fonte: Elaboração Própria

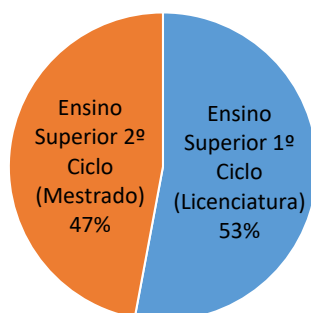


Figura 5.9- Grau de formação dos gestores das empresas que utilizam o BSC

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, vão ser analisados os principais objetivos, iniciativas e indicadores de desempenho mais utilizados para cada perspetiva.

## 5.2. Caraterização da perspetiva financeira

Analisando a perspetiva financeira, no que diz respeito aos objetivos estratégicos, é possível constatar na Figura 5.10 que as empresas visadas pretendem sobretudo aumentar a rentabilidade e o volume de negócios.

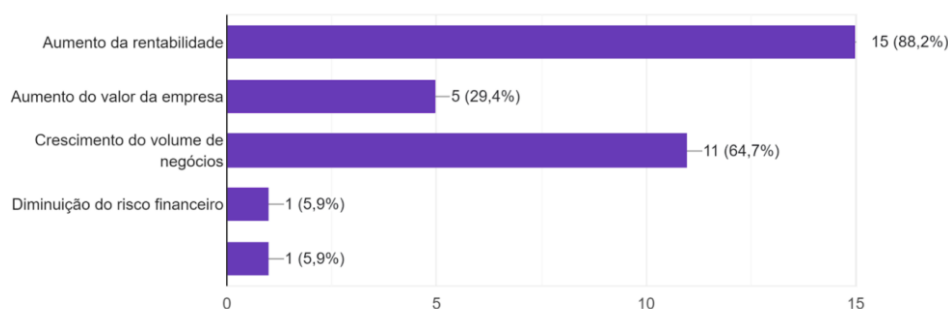


Figura 5.10- Objetivos estratégicos da perspetiva financeira

Fonte: Elaboração Própria

Em relação às iniciativas estratégicas e através da Figura 5.11, verifica-se que as empresas visadas estão mais inclinadas para identificar novas oportunidades de negócio e de aumentar as receitas com a penetração em novos mercados. Estes dados mostram que as empresas que utilizam o BSC pretendem sobretudo encontrar novas oportunidades de negócio e identificar novos mercados onde a empresa pode entrar. Por outro lado, as empresas não estão tão preocupadas em encontrar novas formas de financiamento.

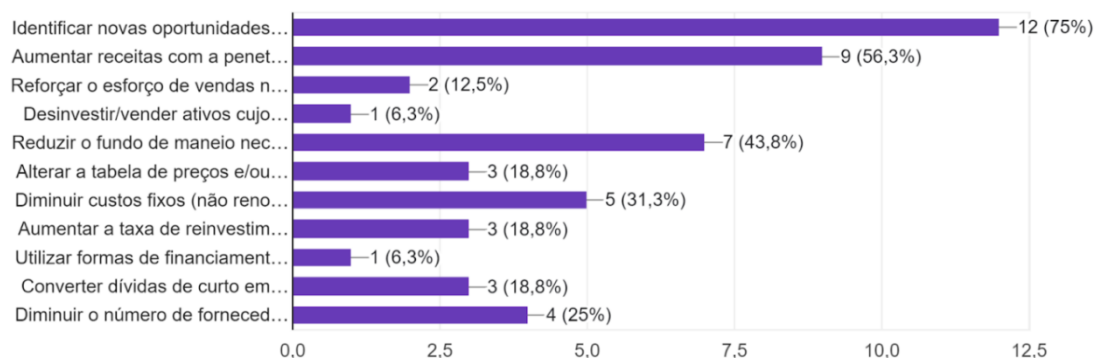


Figura 5.11- Iniciativas estratégicas da perspetiva financeira

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos principais KPI's, que estão visíveis na Figura 5.12, os indicadores mais utilizados por parte dos gestores são o EBITDA, que pode ser explicado por ser um indicador universal utilizado para fazer comparações entre empresas, prazo médio de recebimentos, taxa de crescimento do volume de negócios e autonomia financeira.

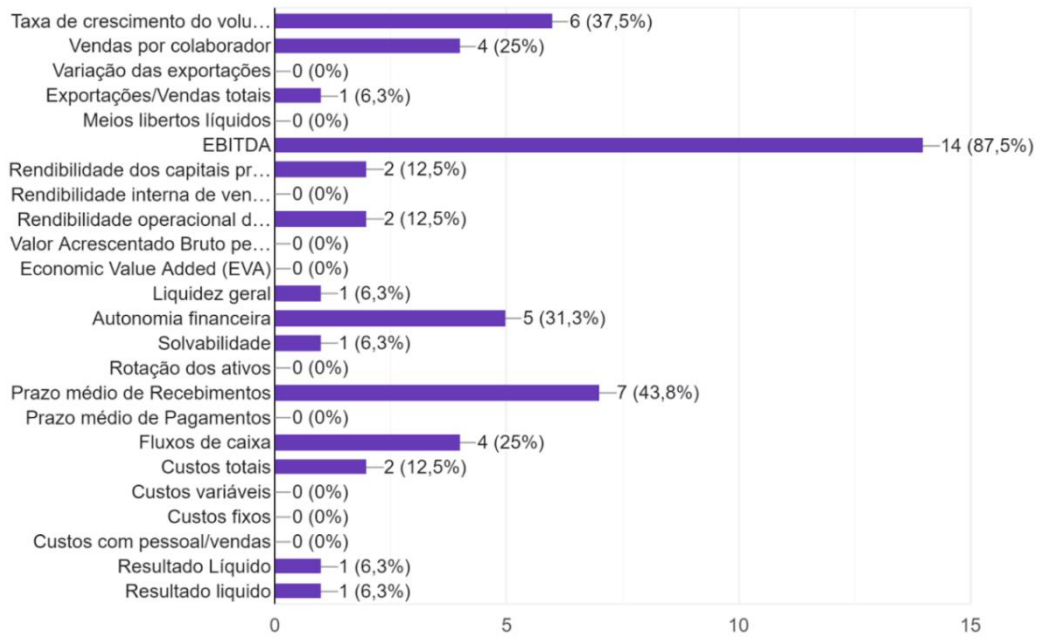


Figura 5.12-Indicadores de desempenho da perspectiva financeira

Fonte: Elaboração Própria

### 5.3. Caracterização da perspectiva clientes

Analisando a perspectiva dos clientes, no que diz respeito aos objetivos estratégicos, é possível analisar na Figura 5.13 que as empresas têm direcionado uma atenção significativa para o aumento da quota de mercado e para a fidelização dos clientes. Esta abordagem, evidencia uma estratégia de retenção de clientes com o objetivo de minimizar a perda dos mesmos para a concorrência, prestando serviços de qualidade que melhorem a satisfação dos clientes.

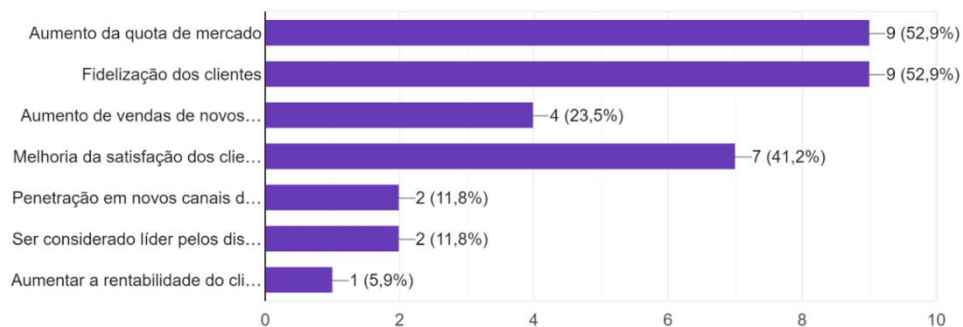


Figura 5.13- Objetivos estratégicos da perspectiva clientes

Fonte: Elaboração Própria

Em relação às iniciativas estratégicas desta perspectiva, as principais iniciativas de acordo com a Figura 5.14, passam pela implementação de um projeto *Customer Relationship*

*Management (CRM)*, dar mais atenção aos pedidos e reclamações dos clientes e priorizar a captação de novos clientes.

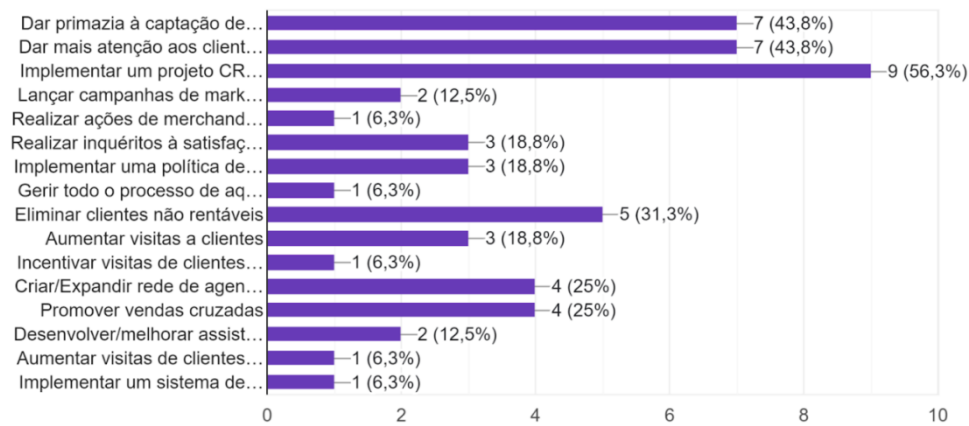


Figura 5.14- Iniciativas estratégicas da perspetiva clientes

Fonte: Elaboração Própria

Os indicadores de desempenho mais utilizados pelos gestores, nesta perspetiva, são a quota de mercado, vendas por cliente, índice de clientes satisfeitos e índice de rentabilidade do cliente, como é possível analisar na Figura 5.15.

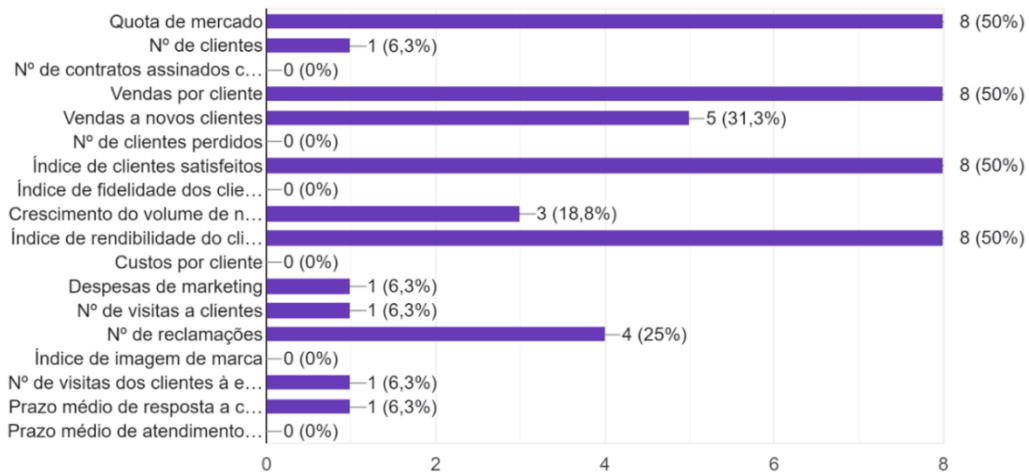


Figura 5.15- Indicadores de desempenho da perspetiva dos clientes

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.4. Caracterização da perspetiva dos processos internos do negócio

Em relação aos objetivos estratégicos, a Figura 5.16 revela que as empresas inquiridas conferem uma maior importância tanto à qualidade do nível de serviço prestado, quanto à gestão eficiente dos recursos da empresa. Por outro lado, verifica-se, que as empresas não estão tão preocupadas com o ritmo de inovação.

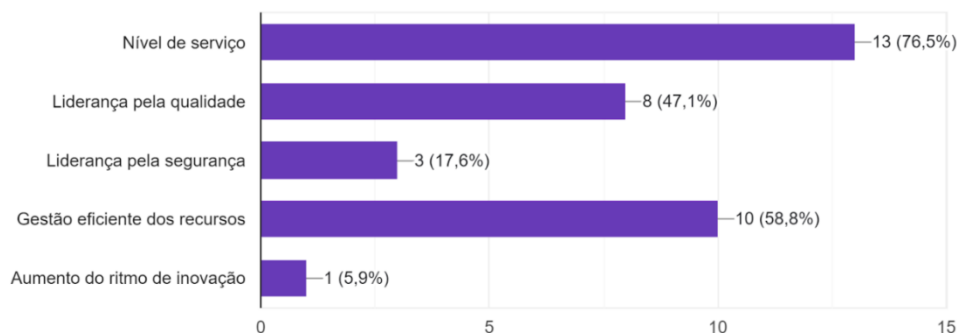


Figura 5.16- Objetivos estratégicos da perspetiva processos internos do negócio

Fonte: Elaboração Própria

Para fazer face aos objetivos anteriormente analisados, as empresas visadas estão a dar primazia à implementação de sistemas de gestão por objetivos, melhorar a gestão de *stocks* e aumentar e certificar a qualidade da empresa, conforme mostra a Figura 5.17.

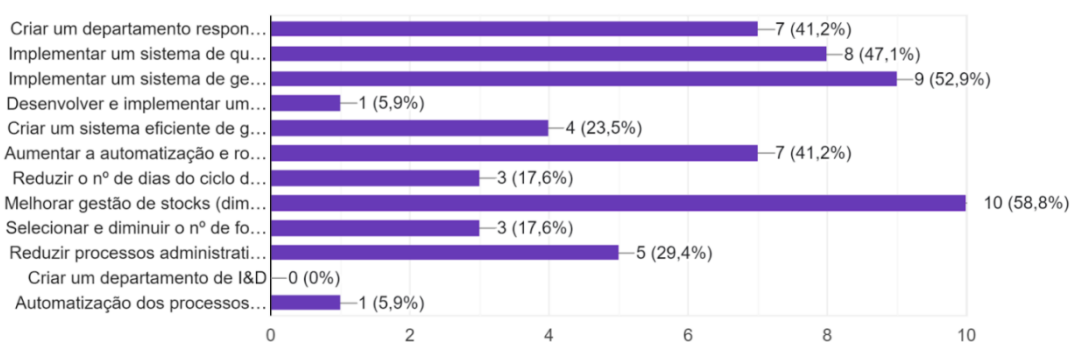


Figura 5.17- Iniciativas estratégicas da perspetiva processos internos do negócio

Fonte: Elaboração Própria

Segundo a Figura 5.18, os gestores definiram a percentagem de entregas nos prazos e prazo médio de satisfação de uma encomenda como os principais indicadores de desempenho.

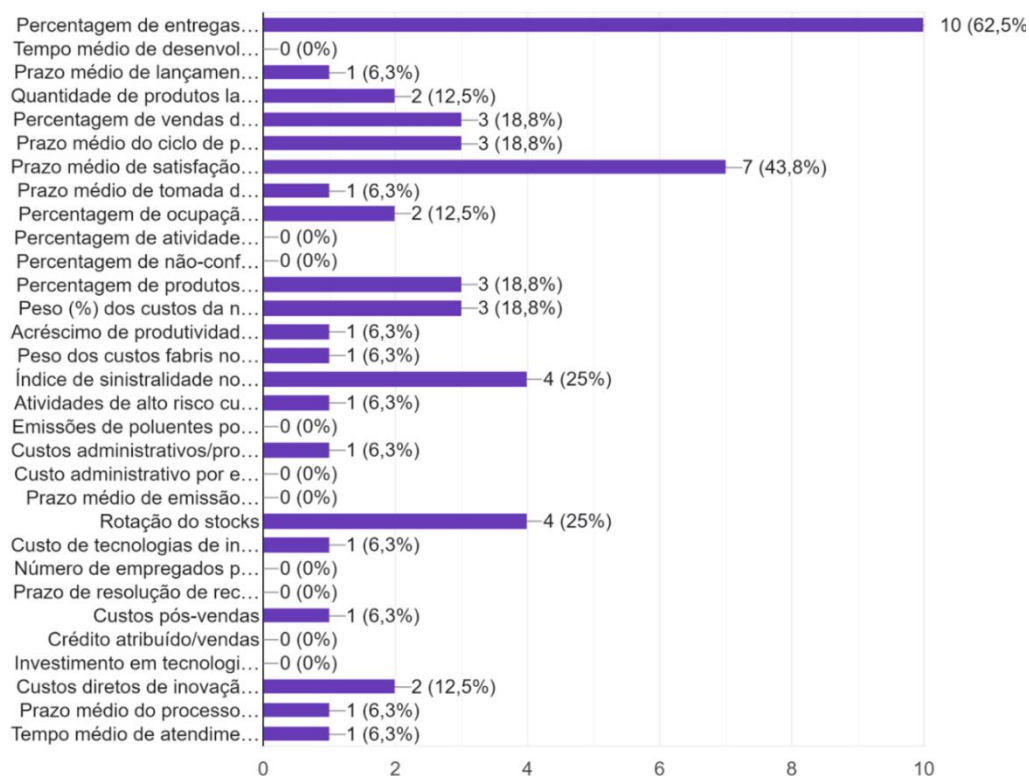


Figura 5.18- Indicadores de desempenho da perspetiva dos processos internos do negócio

Fonte: Elaboração Própria

## 5.5. Caracterização da perspetiva aprendizagem e crescimento

No que diz respeito aos objetivos estratégicos da perspetiva aprendizagem e crescimento, é possível analisar na Figura 5.19, que as empresas têm direcionado a sua atenção para melhorar as competências dos seus colaboradores de forma a torna-los mais eficientes, e preocupam-se em adaptar as novas tecnologias às suas necessidades para conseguirem ser competitivas no mercado.

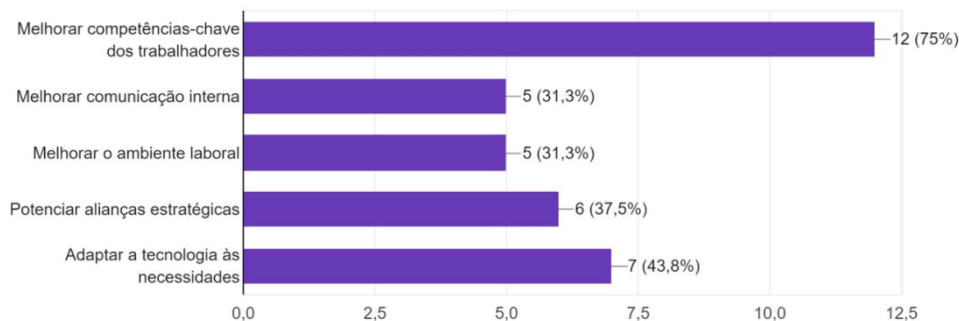


Figura 5.19- Objetivos estratégicos da perspetiva aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaboração Própria

De forma a atingir os objetivos estratégicos, as empresas têm aplicado várias iniciativas, destacando-se a modernização dos sistemas de informação, seguido da elaboração de planos de formação, bem como a delegação de responsabilidades dentro da empresa, conforme é possível verificar pela Figura 5.20.

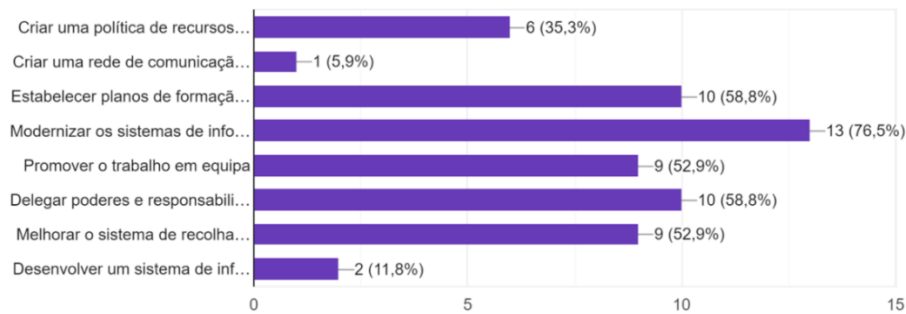


Figura 5.20- Iniciativas estratégicas da perspectiva aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaboração Própria

Ao nível dos KPI's, a idade média e o índice de satisfação dos empregados, assim como, o índice de motivação dos mesmos, são os mais utilizados por parte dos gestores das empresas, conforme é possível verificar na Figura 5.21.

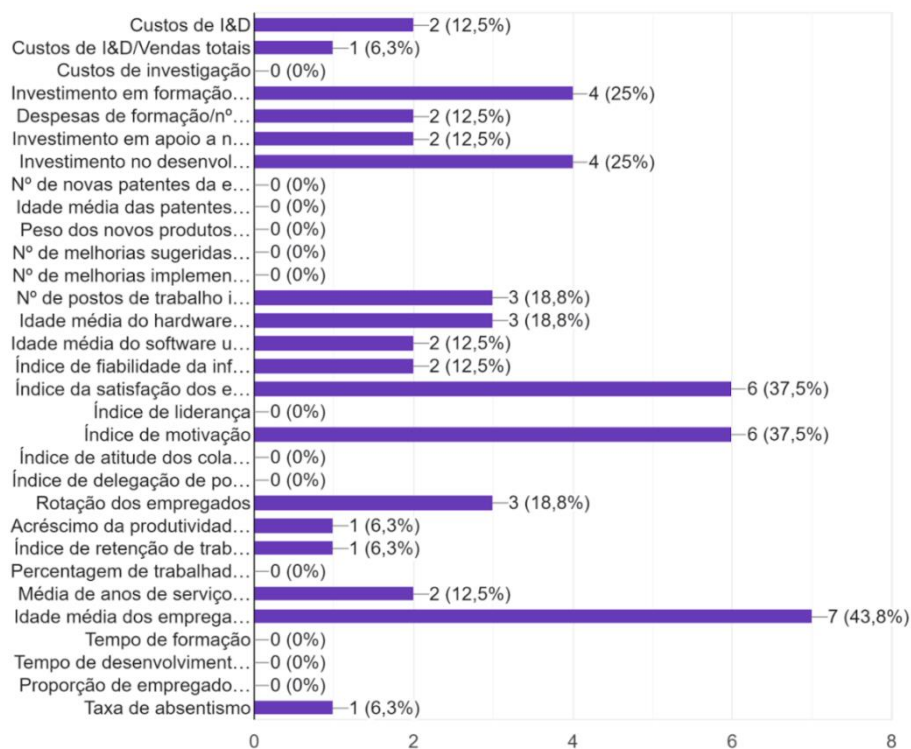


Figura 5.21- Indicadores de desempenho da perspectiva aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaboração Própria



## **6 Conclusões, limitações e recomendações futuras**

### **6.1. Conclusão**

Este estudo tem como principais objetivos estudar a utilização do BSC nas PME, quais os fatores que levam à não utilização desta ferramenta e perceber como a dimensão, localização, setor de atividade e formação dos gestores podem influenciar na utilização do BSC. Outro objetivo desta investigação é analisar quais são os objetivos, iniciativas e indicadores mais utilizados para as quatro perspectivas do BSC.

Quanto à utilização do Balanced Scorecard, pode-se afirmar que a grande maioria das PME da região Centro não utiliza o BSC como ferramenta de medição de desempenho. Verifica-se que existe um número reduzido de PME que utiliza o BSC, no entanto, estas consideram-no útil.

Alguns dos fatores pelos quais a grande maioria das PME inquiridas não utiliza o BSC são o desconhecimento da ferramenta (52%), seguido da inadequação à dimensão da empresa (21%), à cultura da empresa (10%), 5% dos gestores não vê vantagens na sua utilização.

Estes resultados corroboram com o que foi estudado nos capítulos anteriores, pois verifica-se que a maioria das PME não utiliza o BSC devido ao desconhecimento dos gestores, às dimensões das empresas (Madsen, 2015) e à filosofia do BSC não se adequar à cultura da empresa (Machado, 2013).

Primeiramente, a dimensão da empresa revela-se um fator determinante, uma vez que a utilização do BSC tende a ser maior em empresas de maior dimensão, que possuem recursos e estruturas mais adequados para a implementação dessa ferramenta (Madsen, 2015).

Outro fator determinante é o nível de formação dos gestores. Verificou-se que a utilização do BSC é mais comum nas empresas onde os gestores possuem um grau académico mais elevado, indicando que o conhecimento técnico adquirido ao nível académico tem um papel importante no uso de ferramentas de gestão, neste caso o Balanced Scorecard. Este resultado está alinhado com o estudo efetuado anteriormente, uma vez que a falta de qualificações dos recursos humanos pode dificultar a utilização do BSC (Machado, 2013).

Além disso, a localização geográfica também exerce influência, visto que as empresas no litoral (Aveiro, Coimbra e Leiria) utilizam o BSC com maior frequência em comparação com empresas localizadas no interior (Guarda, Viseu e Castelo Branco). Este padrão sugere que a

proximidade com centros urbanos mais desenvolvidos pode facilitar o acesso a recursos e conhecimento que promovem a adoção do BSC.

Em relação aos setores de atividade, pode-se afirmar que o BSC é utilizado, sobretudo, em empresas ligadas às indústrias transformadoras (CAE-C), comércio por grosso e a retalho (CAE-G) e transportes e armazenagem (CAE-H).

Desta forma, o estudo evidencia que a adoção do BSC nas PME está fortemente condicionada por fatores como dimensão, localização, setores de atividade e formação dos gestores, sugerindo a necessidade de iniciativas que promovam maior conhecimento e acessibilidade dessa ferramenta, particularmente em empresas menores, situadas no interior, e lideradas por gestores com menor formação académica, sugerindo assim que é necessária mais formação para estas empresas.

Para os gestores, em relação à perspetiva financeira, o principal objetivo é o aumento da rentabilidade, alcançado pela identificação de novas oportunidades de negócio para impulsionar o crescimento. Pode-se afirmar que o indicador de desempenho mais utilizado é o EBITDA.

Os principais objetivos da perspetiva dos clientes são aumentar a quota de mercado e promover a fidelização dos clientes. As principais estratégias incluem a implementação de um CRM (*Customer Relationship Management*), priorizar a captação de novos clientes e dar mais atenção aos pedidos e reclamações dos clientes. Os KPI mais utilizados pelos gestores são a quota de mercado, vendas por cliente, índice de rentabilidade e satisfação dos clientes.

Para a perspetiva dos processos internos, o objetivo dos gestores é garantir um elevado nível de serviço e uma gestão eficiente dos recursos. Melhorias na gestão dos *stocks* e a implementação de um sistema de gestão por objetivos foram as iniciativas estratégicas mais identificadas pelos gestores. O indicador de desempenho que os gestores consideraram mais importante foi a percentagem de entregas nos prazos.

Por último, no que diz respeito à perspetiva aprendizagem e crescimento, o principal objetivo é melhorar as competências-chave dos trabalhadores. As principais iniciativas incluem a modernização dos sistemas de informação, planos de formação para os colaboradores e a delegação de responsabilidades, incentivando o desenvolvimento profissional. A idade média dos colaboradores, bem como o índice de satisfação e motivação dos colaboradores foram os KPI mais identificados pelos gestores.

## **6.2. Limitações**

As principais limitações encontradas neste estudo académico depararam-se com a dificuldade em obter ajuda por parte das associações empresariais dos distritos pertencentes à zona Centro de Portugal, uma vez que, foram feitos contactos com diversas associações e não foi possível obter uma resposta, isto originou que a amostra fosse mais reduzida.

Além disso, tendo sido recolhida por *email*, não há certezas relativamente a quem respondeu aos questionários, pelo que pode haver algum risco de o questionário ter sido preenchido por pessoas com pouco conhecimento das empresas, por exemplo, pessoas que prestam serviços de secretariado/administrativos.

Como o questionário foi partilhado em plataformas *online*, tais como, *facebook* e *instagram*, também pode ter sido respondido por pessoas que não representam, verdadeiramente, empresas.

Outra dificuldade sentida na elaboração do trabalho, foi na recolha de *emails* das empresas devido à falta de informação disponibilizada na internet, principalmente das microempresas.

## **6.3. Recomendações futuras**

Esta pesquisa tendo sido apenas exploratória pode servir de suporte a futuras pesquisas que possam considerar mais empresas e outros métodos de recolha de dados, permitindo assim traçar um verdadeiro panorama da situação em Portugal.

Obter ajuda das associações empresariais distritais e regionais, por exemplo, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) no sentido de ajudarem na divulgação de um futuro questionário para um leque mais alargado de empresas, de forma a obter mais respostas.

Poderá ser interessante comparar estes dados com dados semelhantes referentes às grandes empresas, uma vez que não foram aqui abordadas visto que este estudo se focou mais nas PME.



## 7 Referências Bibliográficas

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Conselho Superior de Estatística. (2023). A implementação das NUTS 2024. [https://cse.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=619950284&att\\_display=n&att\\_download=y](https://cse.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=619950284&att_display=n&att_download=y)
- Comissão Europeia, Direção-Geral do Mercado Interno, da Indústria, do Empreendedorismo e das PME. (2020). Guia do utilizador relativo à definição de PME. Serviço das Publicações. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/246665>.
- Demirkan, I., Demirkan, S., & Kiessling, T. S. (2022). Strategic Decision Making of Top Management: Earnings Management and Corporate Acquisitions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 963–975. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2965170>
- Ferreira, A., & Rodrigues, J. (2011). O uso e os impactos do BSC na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 18, 1–24.
- Gurd, B., & Gao, T. (2008). Lives in the balance: An analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(1), 6–21. <https://doi.org/10.1108/17410400810841209>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>

- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- IAPMEI-Conheça o perfil das PME Líder 2023 da região Centro. (2024). <https://www.iapmei.pt/NOTICIAS/Conheca-o-perfil-das-PME-Lider-2023-da-regiao-Cent.aspx>
- INE - Sistema Integrado de Contas (2023). Empresas. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorCod=0009819&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorCod=0009819&contexto=bd&selTab=tab2)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Strategic Learning & the Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, 24, 18–24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71–79. Scopus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176, 202. Scopus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23, 213–229. <https://doi.org/10.1108/01443570310458465>

- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x>
- Machado, M. J. (2013). Balanced Scorecard: An empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*, 15, 129–148. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>
- Madsen, D. Ø. (2015). *The Balanced Scorecard in the Context of SMEs: A Literature Review* (SSRN Scholarly Paper 2673096). <https://papers.ssrn.com/abstract=2673096>
- Niven, P. R. (Ed.). (2012). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (1.<sup>a</sup> ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119197287>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard—Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PORDATA.(2023).Homepage|PORDATA.  
<https://www.pordata.pt/pt/search?search=pequenas%20e%20médias%20empresas>  
as
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* (1st Free Press ed). Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2009). FACTORES DETERMINANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM PORTUGAL. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 94–115. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009433>
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME*. LIDEL – Edições Técnicas.
- Shafiee, M., Hosseinzadeh Lotfi, F., & Saleh, H. (2014). Supply chain performance evaluation with data envelopment analysis and balanced scorecard approach. *Applied Mathematical Modelling*, 38(21), 5092–5112. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2014.03.023>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

## 8 Anexos

*Anexo A- Número de empresas total e por regiões, em Portugal*

Regiões	Nº de Empresas por regiões	
	Anos	
	2022	2021
	N.º	N.º
<b>Total</b>	<b>1 437 254</b>	<b>1 342 116</b>
Norte	483 345	456 034
Área Metropolitana de Lisboa	426 928	390 857
Centro	287 203	273 145
Alentejo	90 600	86 696
Algarve	86 803	76 680
Região Autónoma da Madeira	31 982	29 714
Região Autónoma dos Açores	30 393	28 990

*Anexo B- Número de empresas por dimensão na região Centro*

Localização geográfica	Total	PME	Micro	Pequenas	Médias
<b>Portugal</b>	<b>1 437 254</b>	<b>1 435 818</b>	<b>1 380 398</b>	<b>47 406</b>	<b>8 014</b>
<b>Centro</b>	<b>210 509</b>	<b>210 339</b>	<b>202 591</b>	<b>6 669</b>	<b>1 079</b>
Região de Aveiro	47 443	47 374	45 399	1 673	302
Região de Coimbra	57 341	57 302	55 561	1 489	252
Região de Leiria	39 733	39 710	37 697	1 730	283
Viseu Dão Lafões	30 522	30 497	29 456	919	122
Beira Baixa	9 410	9 407	9 132	238	37
Beiras e Serra da Estrela	26 060	26 049	25 346	620	83

*Anexo C- Número de empresas por atividade económica na região Centro*

Atividade económica	Nº de Empresas por Localização geográfica e Atividade económica							
	2022							
	Regiões							
	Portugal	Centro	Região de Aveiro	Região de Coimbra	Região de Leiria	Viseu Dão Lafões	Beira Baixa	Beiras e Serra da Estrela
N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	
<b>Total</b>	<b>1 437 254</b>	<b>210 509</b>	<b>47 443</b>	<b>57 341</b>	<b>39 733</b>	<b>30 522</b>	<b>9 410</b>	<b>26 060</b>
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	123 353	20 621	3 420	4 553	1 681	4 200	1 438	5 329
Indústrias extrativas	1 008	301	29	48	146	39	3	36

Indústrias transformadoras	68 501	12 424	3 595	2 473	3 070	1 491	502	1 293
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	6 223	1 624	444	504	200	232	57	187
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	1 290	237	50	50	76	29	6	26
Construção	102 471	18 884	3 922	4 476	4 462	3 044	812	2 168
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	217 173	35 990	8 502	8 974	7 490	5 051	1 566	4 407
Transportes e armazenagem	42 978	4 791	932	1 381	1 058	650	200	570
Alojamento, restauração e similares	118 620	14 281	2 949	3 833	2 395	2 116	805	2 183
Atividades de informação e de comunicação	29 316	3 050	785	863	619	347	143	293
Atividades imobiliárias	61 548	5 952	1 468	1 556	1 501	763	203	461
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	149 185	20 729	4 650	6 317	4 064	2 744	838	2 116
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	221 148	26 924	7 211	8 161	5 301	3 367	830	2 054
Educação	63 563	10 849	2 369	3 155	1 818	1 622	561	1 324
Atividades de saúde humana e apoio social	116 039	18 246	3 424	6 660	2 784	2 720	725	1 933
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	44 294	5 413	1 338	1 593	996	719	259	508
Outras atividades de serviços	70 544	10 193	2 355	2 744	2 072	1 388	462	1 172

#### *Anexo D- Requisitos do estatuto PME Líder*

##### **Requisitos para a obtenção do estatuto PME Líder**

1. Apresentarem, pelo menos, três exercícios de atividade completos e contas encerradas relativas ao último exercício económico e fiscal completo
2. Notação de risco atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua
3. Situação regularizada perante a Autoridade Tributária, a Segurança Social, o IAPMEI e o Turismo de Portugal, bem como junto de outras entidades públicas com responsabilidade na gestão de fundos públicos
4. Situação regularizada perante a Central de Responsabilidades de Crédito do Banco de Portugal
5. Não possuir salários em atraso
6. Situação regularizada ao nível do licenciamento da sua atividade
7. Não se encontrarem em situação de reestruturação financeira e/ou de insolvência
8. Não terem sido alvo de condenação por violação da legislação do trabalho nos últimos 3 anos
9. Não terem sido alvo de punição nos últimos três anos pela prática de quaisquer contraordenações ambientais e do ordenamento do território
10. Resultado líquido positivo
11. EBITDA positivo nos últimos dois anos em análise
12. Autonomia financeira (Capitais Próprios/Ativo) igual ou superior a 30%
13. Rentabilidade líquida do capital próprio igual ou superior a 2%
14. Dívida financeira líquida/EBITDA menor ou igual a 4,5
15. Volume de negócios (todos CAE, exceto turismo) igual ou superior a um milhão de euros
16. Empregar, no ano anterior, pelo menos oito trabalhadores
17. Notação de risco atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua não superior a 7

## Impacto do Balanced Scorecard nas PME

No âmbito da dissertação do Mestrado em Informática e Gestão no ISCTE-IUL, o presente projeto de investigação científica tem como objetivo avaliar o impacto do Balanced Scorecard nas PME's na região Centro de Portugal.

O Balanced Scorecard é um modelo de gestão estratégica que traduz a visão e a estratégia da empresa. Permite avaliar o desempenho da empresa tendo em conta 4 vertentes (Financeira; Processos internos; Aprendizagem e crescimento; Cliente). Esta ferramenta para além de controlar o desempenho das empresas, também ajuda a implementar a estratégia, definir metas e objetivos e facilita a tomada de decisões.

Este questionário tem a duração média prevista de 5 minutos e deve ser respondido por pessoas com funções administrativas na empresa. A sua participação é anónima e voluntária e os dados introduzidos são totalmente confidenciais e utilizados apenas para fins científicos.

### CONSENTIMENTO INFORMADO \*

Todo o tratamento de dados pessoais realizado durante o período de duração da pesquisa e está em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (UE) 2016/679 e o Regulamento (UE) 2018/1725 do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de outubro de 2018 sobre a proteção das pessoas singulares no que respeita ao tratamento de dados pessoais pelas instituições, órgãos e organismos da União e sobre a livre circulação desses dados, que revoga o Regulamento (CE) n.º 45/2001 e a Decisão n.º 1247/2002/CE.

Ao selecionar as opções abaixo, declaro que:

Li e compreendi este documento e aceito participar na pesquisa, dando o meu consentimento informado e tendo a garantia que todos os meus dados permanecerão confidenciais. Tenho mais de 18 anos de idade. (PG)

Sim

Não

1-Em qual dos setores de atividade atua?

- Setor Primário
- Setor Secundário
- Setor Terciário

2-Qual é o ramo de atividade da sua empresa?

De acordo com a tabela das secções da classificação portuguesa das atividades económicas (C.A.E), indique qual é o ramo da sua empresa.

- A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- B - Indústrias extractivas
- C - Indústrias transformadoras
- D - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- F - Construção
- G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- H - Transportes e armazenagem
- I - Alojamento, restauração e similares
- J - Actividades de informação e de comunicação
- K - Actividades financeiras e de seguros
- L - Actividades imobiliárias
- M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio
- O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- P - Educação
- Q - Actividades de saúde humana e apoio social
- R - Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas
- S - Outras actividades de serviços
- T - Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e actividades de produção das famílias para uso próprio
- U - Actividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

3-Qual é a sua função na empresa?

A sua resposta \_\_\_\_\_

4-Caraterização da empresa

De acordo com o seguinte quadro, em que categoria se insere a sua empresa?

Categoria da empresa	Efetivos: unidade de trabalho ano (UTA)	Volume de negócios anual	Balanço total anual
Médias empresas	< 250	≤ 50 milhões de euros	≤ 45 milhões de euros
Pequenas empresas	< 50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Microempresas	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros

- Média empresa
- Pequena empresa
- Microempresa

5-Qual é o distrito onde se localiza a sua empresa?

- Aveiro
- Castelo Branco
- Coimbra
- Guarda
- Leiria
- Viseu

6-Qual é a educação média dos gestores da sua empresa?

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior 1º Ciclo (Licenciatura)
- Ensino Superior 2º Ciclo (Mestrado)
- Ensino Superior 3º Ciclo (Doutoramento)

7-Utilização do Balanced Scorecard

- Utiliza
- Não utiliza

7.1- Porque não utiliza?

- Nunca ouviu falar
- Não vê vantagens em utilizar a ferramenta
- Não acha adequado à dimensão da empresa
- Não acha adequado à cultura da empresa
- Outra: \_\_\_\_\_

8-Objetivos estratégicos - Perspetiva financeira

Escolha até 2 objetivos que considera mais importantes

- Aumento da rentabilidade
- Aumento do valor da empresa
- Crescimento do volume de negócios
- Diminuição do risco financeiro
- Outra: \_\_\_\_\_

**9-Objetivos estratégicos - Perspetiva Clientes**

Escolha até 2 objetivos que considera mais importantes

- Aumento da quota de mercado
- Fidelização dos clientes
- Aumento de vendas de novos produtos
- Melhoria da satisfação dos clientes
- Penetração em novos canais de distribuição
- Ser considerado líder pelos distribuidores
- Outra: \_\_\_\_\_

**10-Objetivos estratégicos - Perspetiva Processos internos do negócio**

Escolha até 2 objetivos que considera mais importantes

- Nível de serviço
- Liderança pela qualidade
- Liderança pela segurança
- Gestão eficiente dos recursos
- Aumento do ritmo de inovação
- Outra: \_\_\_\_\_

**11-Objetivos estratégicos - Perspetiva de aprendizagem e crescimento**

Escolha até 2 objetivos que considera mais importantes

- Melhorar competências-chave dos trabalhadores
- Melhorar comunicação interna
- Melhorar o ambiente laboral
- Potenciar alianças estratégicas
- Adaptar a tecnologia às necessidades
- Outra: \_\_\_\_\_

## 12- Iniciativas estratégicas - perspectiva financeira

Escolha, no mínimo, 3 iniciativas que considera mais importantes para fazer face aos objetivos estratégicos desta perspectiva

- Identificar novas oportunidades de negócio (de incremento de vendas)
- Aumentar receitas com a penetração em novos mercados
- Reforçar o esforço de vendas nas exportações
- Desinvestir/vender ativos cujo valor de alienação seja superior ao valor do rendimento gerado
- Reduzir o fundo de manei necessário, através da alteração dos prazos médios de recebimento, pagamento e de existências em armazém
- Alterar a tabela de preços e/ou descontos de quantidade para melhorar as margens comerciais
- Diminuir custos fixos (não renovando contratos de trabalho a prazo, encerrando unidades/estabelecimentos não rentáveis)
- Aumentar a taxa de reinvestimento
- Utilizar formas de financiamento inovadoras
- Converter dívidas de curto em médio prazo (através da renegociação com fornecedores ou com a banca)
- Diminuir o número de fornecedores para obter maiores descontos de quantidade
- Outra: \_\_\_\_\_

### 13-Iniciativas estratégicas - perspectiva dos clientes

Escolha, no mínimo, 3 iniciativas que considera mais importantes para fazer face aos objetivos estratégicos desta perspetiva

- Dar primazia à captação de novos clientes
- Dar mais atenção aos clientes (aos seus pedidos, reclamações, sugestões, etc.)
- Implementar um projeto CRM (Customer Relationship Management)
- Lançar campanhas de marketing
- Realizar ações de merchandising
- Realizar inquéritos à satisfação dos clientes
- Implementar uma política de vendas multicanal
- Gerir todo o processo de aquisição dos clientes (dispor de soluções globais)
- Eliminar clientes não rentáveis
- Aumentar visitas a clientes
- Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa
- Criar/Expandir rede de agentes comerciais
- Promover vendas cruzadas
- Desenvolver/melhorar assistência pós-venda
- Outra: \_\_\_\_\_

#### 14-Iniciativas estratégicas - perspetiva dos processos internos

Escolha, no mínimo, 3 iniciativas que considera mais importantes para fazer face aos objetivos estratégicos desta perspetiva

- Criar um departamento responsável pelo controlo de qualidade
- Implementar um sistema de qualidade total (aumentar e certificar a qualidade da empresa)
- Implementar um sistema de gestão por objetivos
- Desenvolver e implementar um programa just-in-time
- Criar um sistema eficiente de gestão de reclamações
- Aumentar a automatização e robotização nos processos de fabrico
- Reduzir o nº de dias do ciclo de produção
- Melhorar gestão de stocks (diminuir o prazo médio de stockagem)
- Selecionar e diminuir o nº de fornecedores (concentrar o volume de compras e obter mais descontos)
- Reduzir processos administrativos
- Criar um departamento de I&D
- Outra: \_\_\_\_\_

#### 15-Iniciativas estratégicas - perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional

Escolha, no mínimo, 3 iniciativas que considera mais importantes para fazer face aos objetivos estratégicos desta perspetiva

- Criar uma política de recursos humanos relacionada com a seleção e recrutamento de colaboradores
- Criar uma rede de comunicação interna (intranet)
- Estabelecer planos de formação para os colaboradores
- Modernizar os sistemas de informação
- Promover o trabalho em equipa
- Delegar poderes e responsabilidades
- Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos clientes e colaboradores
- Desenvolver um sistema de informação sobre desempenho de forma a ajustar e melhorar a estratégia da empresa
- Outra: \_\_\_\_\_

#### 16-Indicadores de desempenho - Financeiro

Escolha os 3 principais indicadores que considera mais importantes

- Taxa de crescimento do volume de negócios (%)
- Vendas por colaborador
- Variação das exportações
- Exportações/Vendas totais
- Meios libertos líquidos
- EBITDA
- Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)
- Rendibilidade interna de vendas
- Rendibilidade operacional de vendas
- Valor Acrescentado Bruto per capita
- Economic Value Added (EVA)
- Liquidez geral
- Autonomia financeira
- Solvabilidade
- Rotação dos ativos
- Prazo médio de Recebimentos
- Prazo médio de Pagamentos
- Fluxos de caixa
- Custos totais
- Custos variáveis
- Custos fixos
- Custos com pessoal/vendas
- Outra: \_\_\_\_\_

### 17-Indicadores de desempenho - Clientes

Escolha os 3 principais indicadores que considera mais importantes

- Quota de mercado
- Nº de clientes
- Nº de contratos assinados com clientes (ao mês)
- Vendas por cliente
- Vendas a novos clientes
- Nº de clientes perdidos
- Índice de clientes satisfeitos
- Índice de fidelidade dos cliente - % clientes que compram pelo menos duas vezes por trimestre
- Crescimento do volume de negócios dos clientes atuais
- Índice de rentabilidade do cliente
- Custos por cliente
- Despesas de marketing
- Nº de visitas a clientes
- Nº de reclamações
- Índice de imagem de marca
- Nº de visitas dos clientes à empresa
- Prazo médio de resposta a consulta de cliente
- Prazo médio de atendimento dos clientes
- Outra: \_\_\_\_\_

### 18-Indicadores de desempenho - Processo Interno de Negócios

Escolha os 3 principais indicadores que considera mais importantes

- Percentagem de entregas nos prazos
- Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos
- Prazo médio de lançamento de de novos produtos
- Quantidade de produtos lançados, comparativamente com a concorrência
- Percentagem de vendas de novos produtos
- Prazo médio do ciclo de produção
- Prazo médio de satisfação de uma encomenda
- Prazo médio de tomada de decisões
- Percentagem de ocupação dos equipamentos produtivos
- Percentagem de atividades produtivas robotizadas/informatizadas
- Percentagem de não-conformidade no volume de produção
- Percentagem de produtos sem defeitos
- Peso (%) dos custos da não qualidade nos custos totais
- Acréscimo de produtividade dos equipamentos
- Peso dos custos fabris no valor de venda
- Índice de sinistralidade no trabalho
- Atividades de alto risco cumpridoras de normas de segurança
- Emissões de poluentes por produção
- Custos administrativos/proveitos
- Custo administrativo por empregado
- Prazo médio de emissão de documentos de expedição ou venda
- Rotação do stocks
- Custo de tecnologias de informação/custos administrativos
- Número de empregados por computador
- Prazo de resolução de reclamações
- Custos pós-vendas
- Crédito atribuído/vendas
- Investimento em tecnologias/vendas
- Custos diretos de inovação de produtos e serviços
- Outra: \_\_\_\_\_

19-Indicadores de desempenho - Aprendizagem e crescimento

Escolha os 3 principais indicadores que considera mais importantes

- Custos de I&D
- Custos de I&D/Vendas totais
- Custos de investigação
- Investimento em formação/vendas
- Despesas de formação/nº de trabalhadores
- Investimento em apoio a novos produtos
- Investimento no desenvolvimento de novos mercados
- Nº de novas patentes da empresa/ano
- Idade média das patentes da empresa
- Peso dos novos produtos na gama oferecida pela empresa
- Nº de melhorias sugeridas por colaborador
- Nº de melhorias implementadas (resultantes das sugestões dos colaboradores)
- Nº de postos de trabalho informatizados
- Idade média do hardware utilizado
- Idade média do software utilizado
- Índice de fiabilidade da informação do sistema informático
- Índice de satisfação dos empregados
- Índice de liderança
- Índice de motivação
- Índice de atitude dos colaboradores
- Índice de delegação de poderes
- Rotação dos empregados
- Acréscimo da produtividade do trabalho
- Índice de retenção de trabalhadores especializados fundamentais no negócio
- Percentagem de trabalhadores com objetivos pessoais alinhados com os da empresa
- Média de anos de serviço dos empregados na empresa
- Idade média dos empregados
- Tempo de formação
- Tempo de desenvolvimento (de produtos, processos, serviços)
- Proporção de empregados com nível académico universitário
- Taxa de absentismo
- Outra: \_\_\_\_\_

20- Para além do Balanced Scorecard, que outras ferramentas de medição de desempenho conhece?

- Tableau de Bord
- Análise SWOT
- Análise PESTEL
- Matriz BCG
- 5 Forças de Porter
- Matriz de Ansoff
- SMART
- OKR
- Nenhuma das anteriores
- Outra: \_\_\_\_\_

21-Considera útil a utilização desta ferramenta?

- Não
- Sim
- Sim, porém apresenta algumas limitações

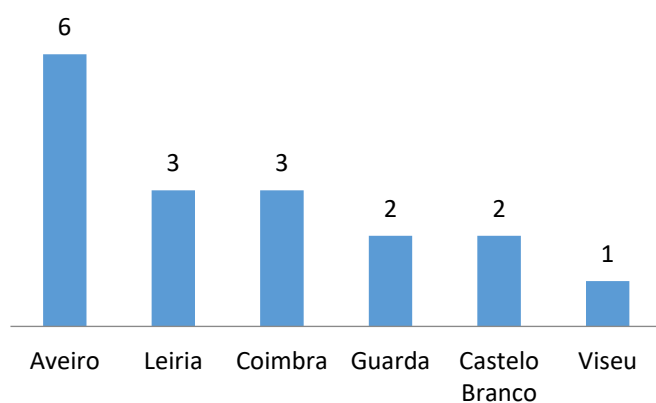
22-Quais são as principais limitações desta ferramenta?

Apenas responda se considerou a 3ª opção na resposta anterior.

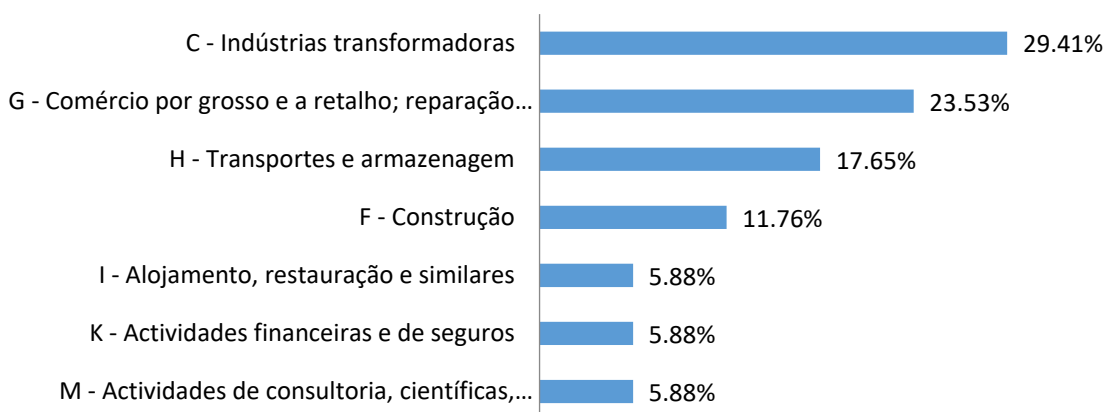
A sua resposta

---

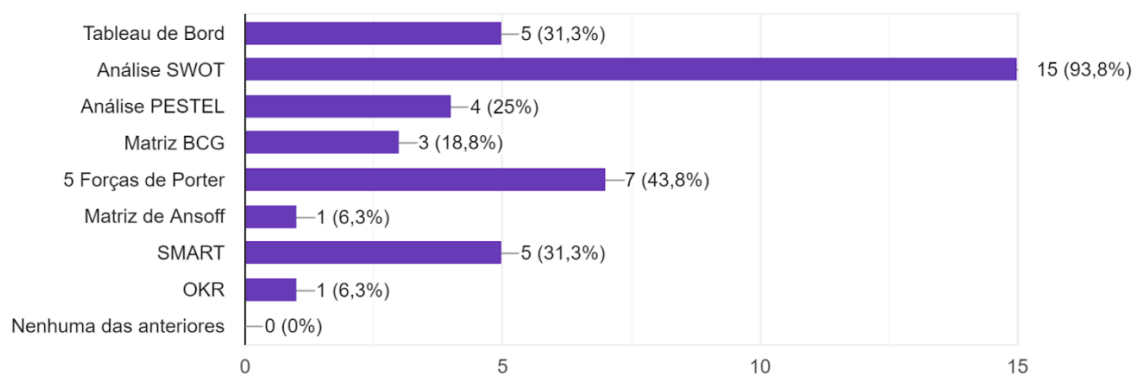
Anexo F- Localização das empresas que utilizam o BSC



Anexo G- Atividade económica das empresas que utilizam o BSC



Anexo H- Conhecimento dos gestores por outras ferramentas de gestão



Anexo I- Utilidade do BSC para as empresas que já utilizam esta ferramenta

