

**O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA  
NO SETOR TÊXTIL**

**Patrícia Rodrigues Quesado**

Doutorada em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade de Santiago de  
Compostela

Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão  
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 4750-810 Barcelos, Portugal

**Salomé Pereira Marques**

Mestre em Contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave  
4750-810 Barcelos, Portugal

**Área Científica:** D) Contabilidade de Gestão

**Palavras-Chave:** *Balanced-Scorecard*, Gestão Estratégica, Indústria Têxtil, Avaliação de Desempenho, Contabilidade de Gestão.

# O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica no setor têxtil

## Resumo

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) numa grande empresa portuguesa que opera no setor têxtil. Para o efeito foi realizado um estudo de caso. Verificou-se que a organização tem definidos os principais pilares para a construção do BSC, com uma cultura aberta, preocupada com o desenvolvimento de esforços para a implementação de ferramentas que permitem uma comunicação clara e fluída dos objetivos estratégicos. Foi ainda possível aferir que o BSC é uma ferramenta muito útil para a melhoria do desempenho organizacional com vista ao cumprimento dos objetivos estratégicos. No entanto, também foram encontrados alguns fatores que podem dificultar a sua implementação, como a disponibilidade de tempo, a cultura organizacional e o compromisso de todos na sua execução.

## 1. Introdução

Na dinâmica atual dos mercados, a ênfase nos aspetos financeiros perdeu peso, dando lugar a uma visão menos restritiva, portanto mais holística do desempenho. Com o progresso tecnológico verificou-se o aparecimento de tecnologias inovadoras e métodos sofisticados de produção, o aumento da concorrência e o acréscimo do nível de exigência dos clientes. Assim, as empresas procuram a inovação, ambicionam melhores taxas de produtividade, através de uma melhoria do desempenho, da diferenciação, da criação de produtos novos com valor acrescentado, e da elevada qualidade nos produtos e serviços prestados.

Para este processo muito contribuiu o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta estratégica de gestão do desempenho que trouxe para a agenda das empresas a estratégia e a clarificação dos grandes objetivos organizacionais (Ferreira, 2017a). Muitas empresas líderes começaram a adotar o BSC quando verificaram que o mesmo permitia melhorar o desempenho, vinculando todos os membros da organização num esforço conjunto para alcançar as metas e os objetivos globais da organização (Quesado, Rodrigues & Guzmán, 2017; Yancy, 2017).

O BSC é uma ferramenta que seleciona um conjunto equilibrado de indicadores e objetivos que refletem a visão estratégica da organização, ajudando-a a atender às expectativas dos seus *stakeholders*, a articular e comunicar objetivos estratégicos e avaliar sua implementação, ou seja, transformar a missão e objetivos estratégicos em ações. Desta forma, permite que os seus membros comuniquem e percebam a sua contribuição para o cumprimento da missão organizacional, possibilitando, assim, melhorias na qualidade dos serviços prestados, *feedback* e aprendizagem contínuos. Portanto, o BSC representa um equilíbrio entre medidas externas, relacionadas com os acionistas e clientes, e medidas internas, relacionadas com processos internos e com a aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 2000).

Saraiva e Alves (2017, 2016) e Quesado, Guzmán e Rodrigues (2016, 2014a, 2014b) constataram que em Portugal a introdução do BSC foi tardia, no entanto, tem tido uma evolução bastante significativa nas empresas portuguesas de grande dimensão. Ainda assim, para Ferreira (2017b: 377), “os processos de adoção, adaptação e implementação e uso do *balanced scorecard* pelas organizações portuguesas parecem menos adiantados do que de outras organizações em países desenvolvidos”.

Face ao exposto, o objetivo principal do estudo é propor um modelo de BSC, aplicando a teoria desenvolvida por Kaplan e Norton, através da proposta de perspetivas, objetivos estratégicos, indicadores e metas. No desenvolvimento do estudo desenvolveram-se outros objetivos como: analisar o interesse da aplicabilidade do BSC como ferramenta de gestão estratégica; reconhecer os fatores que influenciam a não implementação do BSC

na empresa e perceber se a organização tem todas as suas áreas e colaboradores alinhados com os objetivos comuns.

Os contributos principais deste estudo prendem-se com a possível implementação do BSC na organização permitindo, assim, o cumprimento dos objetivos estratégicos. Pode ser um modelo a seguir por outras empresas do mesmo setor, tendo sempre em atenção que este é um estudo de caso e, portanto, foi desenvolvido de acordo com as características da empresa estudada. Poderá contribuir, ainda, para o desenvolvimento de novos estudos científicos em Portugal na área das grandes empresas do setor têxtil.

As questões de investigação formuladas para este estudo prendem-se com o conhecimento de qual a importância da implementação do BSC numa empresa da industrial têxtil e de que forma pode ser implementado por grandes empresas do setor têxtil.

Através do estudo de caso realizou-se um conjunto de entrevistas aos responsáveis dos departamentos: Financeiro, Controlo de Gestão, Recursos Humanos, Industrial, Comercial e *Marketing*, Gestão da Qualidade e Melhoria e Investigação, Inovação e Design do Produto. Também foi possível a realização de entrevista à Administração da empresa. Além disso, os documentos que apoiam o estudo e a observação não participante durante o trabalho contribuíram para a recolha de informações para responder às questões de investigação colocadas.

Este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: inicialmente apresentamos uma breve revisão bibliográfica relativa ao BSC, onde é realizada uma análise à sua importância como ferramenta de gestão estratégica e de avaliação do desempenho. Posteriormente é efetuado o estudo empírico relativo à proposta de conceção do BSC para a empresa têxtil analisada, identificando-se os objetivos estratégicos da organização, assim como definindo-se os indicadores de desempenho apropriados para as quatro perspetivas propostas originalmente por Kaplan e Norton e as metas e iniciativas necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Finalmente, apresentamos as principais conclusões, limitações do estudo e sugerem-se pistas de investigação futura.

## **2. Enquadramento teórico: O BSC**

Numa altura em que se assistiu a fortes mudanças na conjuntura mundial, caracterizadas pela globalização dos mercados, instabilidade económica e pela evolução das tecnologias de informação, as organizações foram obrigadas a desenvolver a sua capacidade de autoaprendizagem.

A competição da era da informação, nas últimas décadas do século XX, tornou obsoletos os princípios de gestão fundamentais da concorrência industrial. A preocupação das empresas deixou de estar centrada apenas na produção e no retorno financeiro dos seus investimentos, e incluiu a exigência e qualidade dos produtos e serviços prestados como estratégia diferenciadora. Na nova filosofia de gestão, a tomada de decisões baseada essencialmente em indicadores financeiros deixa de assumir o papel fundamental e a eles se juntam indicadores não financeiros e qualitativos que pretendem otimizar a relação com os clientes, identificar os processos internos que geram valor e incentivar a capacidade e o desenvolvimento organizacional de forma sustentada (Quesado, 2005; Quesado, 2010; Niven, 2014; Perramon *et al.*, 2016; Ferreira *et al.*, 2019).

Neste contexto económico, a definição de uma orientação estratégica é a chave para o sucesso da organização. Esta deve concentrar-se totalmente na sua execução, alinhando todos os seus recursos na concretização dos objetivos definidos, garantindo, assim, vantagens competitivas que permitem à organização uma diferenciação face à concorrência. Neste sentido, em 1990, David Norton, do Instituto *Nolan Norton*, juntamente com o professor da *Harvard Business School*, Robert Kaplan, realizaram um estudo em 12 organizações que acreditavam que depender de medidas de desempenho baseadas

exclusivamente em dados financeiros prejudica a capacidade das empresas em criar valor económico para o futuro. Intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, o estudo desenvolvido tinha o propósito de criar um novo modelo de medição de desempenho através das atividades desenvolvidas em toda a organização. O ponto de partida deste estudo foi a análise de sistemas de mensuração de desempenho já existentes, como o que já estava a ser utilizado pela *Analog Devices*, denominado *scorecard*, que utilizava medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade, ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos, para além das tradicionais medidas financeiras. Após várias reuniões de trabalho, e numa fase mais avançada do estudo, o conceito do *scorecard* foi ampliado para “*Balanced Scorecard*” (BSC), estruturado em quatro perspetivas – financeira, do cliente, interna, aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1997).

A construção do BSC em quatro perspetivas de gestão, permite que, separadamente e em combinação, as empresas acompanhem os resultados financeiros, ao mesmo tempo que monitorizam o progresso no desenvolvimento de capacidades e dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b).

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2011: 260), o BSC “pretende ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação da estratégia, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação da estratégia nestas quatro perspetivas diferentes”.

O BSC é, como tal, um instrumento de gestão que representa o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras. Por um lado, os indicadores não financeiros, orientados para a criação de valor no futuro, garantem a gestão de uma *performance* eficaz e eficiente para a prossecução da missão da organização. Por outro lado, os indicadores financeiros permitem o controlo dos recursos financeiros para executar a missão da empresa, no entanto, não são suficientes para o nível de *performance* que as organizações pretendem alcançar. Uma vez que o BSC representa um conjunto de medidas financeiras que refletem ações tomadas no passado e medidas não financeiras que serão os condutores do desempenho financeiro futuro, esta ferramenta de gestão permite à gestão de topo uma rápida e completa visão do negócio (Kaplan & Norton, 1992; Quesado 2005; Ferreira, 2017a; Balaji, Dinesh & Parthiban, 2018).

### **3. Estudo empírico**

#### **3.1. Metodologia**

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, numa primeira fase, foi utilizado o método de investigação qualitativo que, segundo Sousa e Baptista (2011: 56) se especializa “na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores” da amostra. Para Creswell (2009), este tipo de investigação caracteriza-se por ser realizada num contexto real e natural, uma vez que é o próprio investigador que vai para o terreno, faz uma análise direta e recolhe dados de diversas fontes, como por exemplo, observação das pessoas dentro do seu contexto, análise de documentos e entrevistas. De acordo com Vieira, Major e Robalo (2017: 143), “na análise qualitativa não existe uma clara distinção entre a obtenção dos dados e a análise dos dados, ou seja, as análises de dados afetam recolhas de informação e as recolhas de informação afetam as análises de dados”. Para Sousa e Baptista (2011: 57), “a investigação qualitativa é descritiva por se tratar de uma investigação que produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e da observação e para tal a descrição tem que ser profunda e rigorosa”.

O processo selecionado para o desenvolvimento desta investigação foi o estudo de caso uma vez que se pretende realizar “um estudo intensivo e detalhado a uma entidade bem definida, um caso que é único, específico, diferente e complexo” (Sousa & Baptista, 2011: 64). Para Yin (2014) existem três condições que devem ser consideradas na escolha do

estudo de caso. Desde logo o tipo de pergunta da pesquisa, cuja forma deve ser do tipo “como” e “porquê”. Depois, o investigador não tem controlo sobre os comportamentos das pessoas envolvidas no estudo. Por fim, o foco do estudo centra-se na análise de eventos reais e não em eventos passados. As evidências na pesquisa de um estudo de caso devem, como tal, ter múltiplas fontes.

A recolha de dados para a presente pesquisa partiu da realização de entrevistas, da observação direta e da análise documental. As entrevistas realizadas são do tipo semiestruturadas e abertas uma vez que na sua preparação foi elaborado um guião, onde o conjunto de perguntas a abordar tiveram em consideração o entrevistado, o seu departamento e, no decorrer das mesmas, este teve a possibilidade de exprimir livremente a sua opinião (Sousa & Baptista, 2011). Para a realização das entrevistas foi enviado um e-mail aos entrevistados para marcação do local e da hora das mesmas. Todos os entrevistados previstos aceitaram a realização da entrevista.

Para além das entrevistas, a recolha de dados foi efetuada através da observação não participante, onde o investigador não participa no decorrer das ações, ou seja, observa o fenómeno do “lado de fora”, bem como análise documental aos documentos internos e financeiros e *website* da empresa (Sousa & Baptista, 2011).

### **3.2. Apresentação e caracterização da empresa**

Com 46 anos de atividade e cerca de 500 funcionários, a empresa objeto de estudo é uma grande empresa do setor têxtil situada no Norte de Portugal, que integra um grupo de empresas com forte posicionamento internacional<sup>1</sup>. Tornou-se numa das empresas líderes no setor têxtil a nível mundial trabalhando com duas vertentes, a produção em *private label* e o desenvolvimento da marca própria. Anualmente desenvolve duas coleções, tem presença em 35 países, produz 4.650.000 peças por ano, produz 3.000 toneladas de malha e tela tingida por ano e 95% da sua produção destina-se à exportação.

Apesar do crescimento significativo, a indústria têxtil é um mercado muito competitivo e, por isso, existem alguns riscos que podem afetar os planos da organização, no entanto esses riscos estão reconhecidos. Desde logo o risco de mercado, sendo o mercado turco um dos maiores concorrentes à indústria têxtil fruto das políticas monetárias implementadas. Para mitigar este risco, a empresa aposta continuamente na inovação e no desenvolvimento de novos produtos com valor acrescentado e de qualidade superior tentando, assim, diferenciar-se da concorrência. O risco de crédito é cada vez mais um risco historicamente presente nas empresas deste setor, nomeadamente pela sua dependência a determinados mercados ou marcas.

### **3.3. Proposta de BSC**

#### **3.3.1. Perspetivas do BSC**

De acordo com a revisão literatura consideramos que a construção do BSC com as quatro perspetivas de gestão tradicionais propostas Por Kaplan e Norton permitiria, separadamente e em combinação, a medição e gestão do desempenho estratégico. Assim, para além da perspetiva financeira, que acompanha os resultados financeiros, foram consideradas as perspetivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, que monitorizam o desempenho com critérios essencialmente não-financeiros.

---

<sup>1</sup> Por questões de anonimato e confidencialidade de dados não será revelado o nome da organização objeto de estudo.

A perspetiva financeira mede o desempenho da organização na ótica dos acionistas e propõe-se a avaliar se a organização cria valor para os mesmos. O Departamento Financeiro já possui ferramentas de controlo para o dia-a-dia da empresa, como o controlo orçamental, objetivos de vendas muito bem definidos, controlo permanente aos seus inventários que representam um grande valor no seu ativo, monitorização do grau de endividamento, encerramentos de contas trimestrais com reunião de apresentação das contas à Administração, entre outros.

A perspetiva dos clientes mede o desempenho da organização na ótica dos clientes e um bom desempenho organizacional exigirá sempre a criação de valor para este grupo. É uma preocupação constante da empresa a satisfação dos clientes e até mesmo exceder as suas expectativas. Claramente que a entrega atempada e a qualidade do produto são fatores muito importantes a ter em conta para a satisfação dos clientes. No entanto, no atual contexto económico estes fatores não são suficientes. A utilização de plataformas informáticas como o EDI<sup>2</sup> (*Electronic Data Interchange*) que flexibiliza a troca de informação entre eles e a empresa, o compromisso que a empresa desenvolve pela criação de produtos sustentáveis e a relação de proximidade que a empresa estabelece, quer no acompanhamento que dá após a venda do produto, quer na proposta de produtos diferenciados com elevado grau de diferenciação tecnológica, são fatores diferenciadores na escolha dos clientes.

A perspetiva interna mede o desempenho da empresa ao nível das suas operações nas áreas nas áreas de negócio fundamentais à sua vantagem competitiva. Procura operacionalizar a criação de valor para os clientes e para os acionistas. Apesar de esta ser uma empresa de referência, existe uma procura constante pela melhoria contínua, portanto há muito trabalho a desenvolver nesse sentido. Trabalhar na melhoria da eficiência e da eficácia dos processos internos, nesta empresa, passa sem dúvida na aposta no desenvolvimento de processos especializados.

Por fim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento mede o desempenho da empresa no desenvolvimento das vantagens competitivas e mede também o seu desempenho na ótica dos colaboradores e da sua capacidade de criar valor para os clientes e acionistas. A empresa conta com uma vasta equipa de especialistas empenhados na criação de produtos diferenciados e com materiais sustentáveis e inovadores para apresentar aos seus clientes soluções personalizadas e produtos com valor acrescentado. Para além desta equipa de investigação, a empresa conta também com a colaboração de entidades externas, como universidades e centros tecnológicos. O conhecimento dos seus colaboradores é também importante para a execução dos objetivos estratégicos e, por isso, são frequentemente propostas ações de formação a todos os funcionários. A Administração preocupa-se também em conceder aos seus funcionários melhores infraestruturas para que estes se possam sentir bem no seu local de trabalho, e infraestruturas de bem-estar para os seus funcionários usufruir nos intervalos. São também frequentes os incentivos ao pessoal para estimular, em cada um, o melhor desempenho na execução do seu trabalho. A empresa desenvolve também atividades extralaborais para promover o conhecimento e o convívio entre os colaboradores, fomentando a união e o espírito de equipa que se pretende para o desenvolvimento da sua motivação.

### **3.3.2. Objetivos estratégicos, indicadores e metas**

Após a identificação das perspetivas a incorporar no BSC foram determinados os objetivos estratégicos para cada uma. As entrevistas realizadas permitiram a definição de objetivos

---

<sup>2</sup> É um sistema eletrónico de dados que permite a transmissão de informação entre a empresa e os seus parceiros. Permite a automatização dos processos administrativos, reduzindo o número de tarefas manuais, permite também a redução de custos de gestão e de processamento de encomendas e faturas, eliminação do correio e impressão e, permite ainda, o controlo de documentos em tempo real, permitindo maior visibilidade de todas as transações eletrónicas e controlo dos fluxos.

claros e enquadrados com os princípios estratégicos estabelecidos pela Administração. Não obstante, foram também tidos em conta os objetivos sugeridos na revisão da literatura.

Os indicadores escolhidos nas diferentes perspetivas pretendem avaliar o grau de cumprimento da direção estratégica definida pela organização, expressa nos objetivos estratégicos (Russo, 2006). Uma vez definidos os objetivos estratégicos, em cada uma das perspetivas, segue-se a apresentação dos respetivos indicadores de desempenho e das respetivas metas. Em função dos indicadores, as metas vão permitir quantificar o nível de desempenho esperado. As metas estipuladas são ambiciosas, mas realistas, na medida em que foram estabelecidas com base na avaliação dos indicadores que a organização já analisa e com o apoio do administrador (tabela 1).

**Tabela 1: Indicadores de Desempenho e Metas**

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Meta
<b>Financeira</b>	Aumento da rentabilidade	Rentabilidade líquida das vendas	Atingir 12%
	Aumento do volume de negócios	Volume de negócios	Atingir 36k€
	Aumento do valor da empresa	Rentabilidade dos capitais próprios (ROE)	Atingir 15%
	Aumento do número de clientes	Vendas a novos clientes de marca própria e <i>private label</i>	Aumentar 2k€
	Reduzir custos	Taxa de redução de custos	Reduzir 5%
<b>Clientes</b>	Garantir a máxima satisfação e fidelização dos clientes	Índice de satisfação	Atingir 100%
	Conquistar novos clientes	Visitas comerciais	2/anuais
	Maior número de produtos diferenciados de acordo com os princípios da sustentabilidade estabelecidos	N.º de produtos novos	2/ano
	Implementação da marca em novos mercados	N.º países presentes	4 países novos
<b>Processos Internos</b>	Melhorar a eficiência e eficácia	Taxa de produtividade dos equipamentos	Atingir 75%
	Melhorar a comunicação interna	N.º de processos concluídos com sucesso	Atingir 100%
	Qualidade dos produtos	Produtos com defeito	Reduzir para 3%
	Cumprimento de prazos	Pontualidade da entrega nos prazos	Atingir 100%
	Gestão eficiente dos recursos	Desperdícios	Inferior a 4%
	Melhorar os recursos utilizados no serviço pós-venda	Nova ferramenta de trabalho	Atingir 2
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Melhorar as capacidades e competências dos trabalhadores	Índice de formação e desenvolvimento dos trabalhadores	Aumentar 20% anualmente
	Cultura organizacional baseada nos valores da organização	Fluxos de informação	Atingir 5 tipos
	Otimizar a utilização do investimento tecnológico	Tempo de utilização dos equipamentos	Aumentar 50% anualmente
	Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Atingir os 90%

Fonte: Elaboração Própria.

### 3.3.3. Iniciativas

O BSC deve incluir ações específicas necessárias para o cumprimento das metas que foram propostas. Portanto, a tabela 2 reflete, para todas as perspectivas, as ações consideradas adequadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

**Tabela 2: Identificação das iniciativas**

Perspetiva	Iniciativas
<b>Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar novas oportunidades de negócio;</li><li>• Aumentar receitas conquistando novos clientes e penetrando em novos mercados;</li><li>• Estabelecer relações com fornecedores;</li><li>• Implementar ferramentas de contabilidade e controlo de gestão complementares ao BSC que terão impactos no desempenho financeiro;</li><li>• Reduzir os prazos médios de recebimentos permitindo uma gestão mais eficiente do fundo de maneio, como pagamento aos fornecedores com descontos de pronto pagamento e redução do valor dos empréstimos bancários;</li><li>• Avaliação permanente dos investimentos.</li></ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhorar a atenção aos clientes e o desenvolvimento de soluções;</li><li>• Determinar oportunidades para captação de novos clientes;</li><li>• Continuar a desenvolver a assistência pós-venda;</li><li>• Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa;</li><li>• Aumentar visitas a clientes.</li></ul>
<b>Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificar atividades administrativas;</li><li>• Implementar sistemas para comunicação aos níveis hierárquicos inferiores dos objetivos/metastas que devem cumprir e o dar-lhes o <i>feedback</i> dos resultados seus resultados.</li><li>• Desenvolver métodos regulares para melhorar a comunicação entre chefias-intermédios para garantir o cumprimento das operações;</li><li>• Melhorar o planeamento da agenda técnica;</li><li>• Planear o lançamento de novos produtos.</li></ul>
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver a delegação de poderes;</li><li>• Criar uma rede de comunicação interna, por exemplo, uma <i>intranet</i>;</li><li>• Comunicar a toda a equipa os objetivos da organização para que se sintam identificados com a mesma;</li><li>• Fomentar o trabalho de equipa;</li><li>• Desenvolver o sistema de avaliação de desempenho 360 graus;</li><li>• Promover a qualificação dos colaboradores para o desenvolvimento das suas competências e criar um sistema para valorização dos colaboradores que aceitam/procuram desenvolver os seus conhecimentos;</li><li>• Fomentar/premiar a comunicação e utilização de sugestões/ideias dos colaboradores.</li></ul>

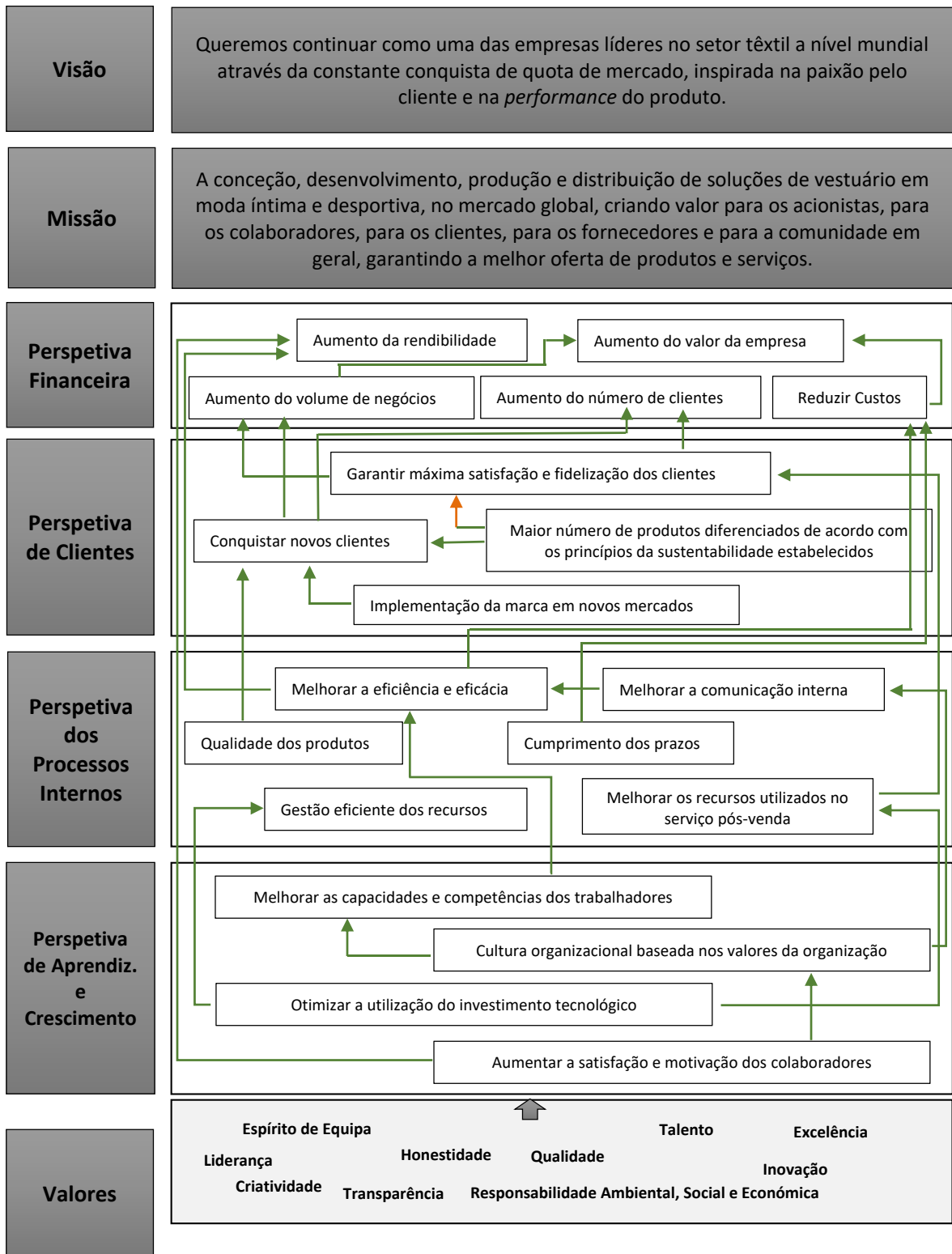
Fonte: Elaboração Própria

### 3.3.4. Mapa Estratégico

O mapa estratégico pretende de uma forma articulada traduzir a estratégia da organização através de relações causa-efeito ao longo das quatro perspetivas, permitindo o seu alinhamento para a prossecução dos objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2004a, 2004b). A figura 1 representa a proposta de mapa estratégico para a organização.



**Figura 1: Mapa estratégico**



### **3.3.5. Vantagens e aspetos críticos**

Na realização das entrevistas aos diretores dos diferentes departamentos foram efetuadas questões alusivas à ferramenta BSC e sobre a possibilidade da sua implementação nesta empresa. Todos os entrevistados tinham conhecimento sobre as potencialidades desta ferramenta e reconheceram que a medição do desempenho exerce um efeito significativo sobre o comportamento, tornando-se, assim, mais provável atingir as metas definidas para os objetivos organizacionais. No entanto, como superiores hierárquicos, reconheceram também que esta ferramenta de gestão só faz sentido se existir um forte envolvimento dos próprios com o apoio da gestão de topo e um forte compromisso em levar avante a sua execução.

Todos os entrevistados consideraram que com o apoio do BSC conseguiriam ter maior visibilidade dos objetivos estabelecidos, conseguiriam melhorar processos para uma gestão do dia-a-dia mais eficiente e, conseqüentemente, maior disponibilização de tempo para se concentrarem na análise do futuro e garantirem o cumprimento da estratégia definida.

Além das vantagens reconhecidas, foram também identificados, nas entrevistas, fatores críticos que impedem ou dificultam a implementação do BSC. A resistência das chefias intermédias por pensarem que a monitorização do desempenho poderá afetar o seu posto de trabalho individual, bem como divergências de opinião entre os diversos níveis hierárquicos relativamente à adequação do BSC como instrumento para comunicação e avaliação e controlo do desempenho são fatores que não potenciam a comunicação da estratégia organizacional e dos seus objetivos aos trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores. A burocracia e a falta de sistematização de operações foram também fatores identificados como críticos pelos entrevistados. Apesar de já existir uma gestão de indicadores de desempenho no Departamento de Qualidade e Melhoria, que contribuem para o desenvolvimento desta ferramenta de gestão estratégica, não existe uma agregação desses mesmos indicadores. Por exemplo, o Departamento Financeiro utiliza um tipo de indicadores, o Departamento Industrial também tem os seus próprios indicadores, sendo analisados individualmente sem combinação das conseqüências, o que penaliza a sua utilização no alcance da melhoria contínua.

## **4. Discussão de resultados**

No estudo realizado constatamos que todos os entrevistados tinham conhecimento sobre o BSC. A Administração da empresa tem objetivos estratégicos definidos (todos os entrevistados responderam no mesmo sentido). Os entrevistados consideraram que o contributo do BSC se verifica no alinhamento de toda a organização, nas suas diversas vertentes, para a prossecução dos seus objetivos estratégicos. Salientaram que a divulgação dos objetivos de forma clara e a análise dos processos da empresa em todas as áreas permite identificar as zonas de atuação necessárias. Consideraram também que a definição e avaliação de indicadores de desempenho individuais e coletivos que não sejam unicamente baseados em critérios financeiros são fundamentais, pois permitem alertar para necessidades de desenvolvimento e formação específica dos colaboradores, criando desta forma sinergias, à semelhança do referido por Kaplan e Norton (1992), Quesado (2010), Kunz, Siebert e Mütterlein (2016), Gupta e Salter (2018) e Saraiva e Gomes (2019).

Foram também identificados alguns fatores que poderão dificultar o desenvolvimento do BSC, em concreto a falta de compromisso em levar os processos até ao fim e a cultura organizacional. Importante referir que a Administração da empresa considera que “a resistência à mudança não poderá impedir o desenvolvimento de uma ferramenta tão poderosa”. A Administração considera que quanto melhor o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização, melhor será para todos. Por isso, constitui uma preocupação ter recursos tecnológicos que permitem uma melhor execução do trabalho, conceber infraestruturas para que os seus funcionários se sintam bem, promover a sua qualificação e

valorizar a sua constante reciclagem e atualização de conhecimentos. A capacidade de alcançar metas ambiciosas depende, como tal, das capacidades organizacionais de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1997; Kaplan & Norton, 2001; Quesado, 2005; Russo, 2006; Jordan *et al.*, 2011; Dhaifallah, Auzair, & Maelah, 2018).

O BSC é um mecanismo eficaz para comunicar a estratégia organizacional e uma ferramenta de controlo estratégico. No entanto, é preciso trabalhar alguns aspetos, como a responsabilização, onde devem ser identificados os responsáveis e a sua participação no cumprimento de objetivos metas e planos de ação. Um segundo aspeto é a existência de comunicação e de divulgação de alguma informação na implementação e funcionamento do BSC. É também importante que durante a execução desta ferramenta de gestão sejam comunicadas aos colaboradores todas as decisões tomadas pelos administradores, por forma a poder dar o *feedback* da estratégia e dos seus resultados. O último aspeto, a mudança, onde os diretores e toda a estrutura de colaboradores devem interiorizar a sua prática e cultura corporativa que este é o momento de assumir, em conjunto, o seu envolvimento num esforço contínuo de melhoria do desempenho presente e futuro. Todos estes aspetos deverão ser iniciados e incentivados pela gestão de topo, assim como é dever desta divulgar a visão e a estratégia a implementar, aspetos referidos nas entrevistas e que vão ao encontro da opinião de Kaplan e Norton (2002), Quesado (2005), Russo (2006), Jordan *et al.* (2011), Lueg (2015) e Machado e Simplício (2016).

Constatamos que a “falta de tempo” é também um fator que contribui para a não implementação deste tipo de ferramentas. O horário de trabalho está praticamente absorvido pelo trabalho do quotidiano e que muitos problemas seriam evitados se houvesse tempo para um planeamento bem ponderado. Aqui o BSC poderá também dar um forte contributo, conforme o estudo de Batista *et al.* (2016).

A introdução do BSC nesta organização certamente que vai provocar inquietações em alguns colaboradores e até alguma resistência às novas metodologias de trabalho, no entanto, esta é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento estratégico da organização e que acreditamos que vai trazer muitas vantagens para todos os níveis da organização. Este processo começa desde logo pela importância que a Administração lhe confere, assim como na forma como esta comunica com os restantes elementos da organização. À semelhança do estudo de Saraiva e Gomes (2019) prevê-se que a implementação do BSC se traduza numa melhoria significativa em termos de análise de desempenho e em termos de aprendizagem estratégica (decidir e controlar), uma melhoria no alinhamento das ideias entre chefias intermédias e entre estas com a gestão de topo, uma melhoria da eficácia da comunicação interna e uma melhoria na disciplina e no desempenho da empresa.

## **5. Conclusão**

O objetivo principal deste trabalho foi a proposta de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho numa grande empresa portuguesa do setor têxtil. Seguindo as perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) foram identificados os objetivos estratégicos. Através das entrevistas e de uma reunião com a Administração foi possível determinar quais os indicadores que devem monitorizar o desempenho de cada objetivo e, as respetivas metas. Por fim, seguiu-se a elaboração do mapa estratégico e de um conjunto de iniciativas que vão permitir o acompanhamento periódico da execução da estratégia, possibilitando a comparação do desempenho organizacional com as metas definidas.

As organizações precisam comunicar as suas estratégias, objetivos e medidas de desempenho a todos os níveis organizacionais. Uma das ideias fundamentais do BSC é que este modelo facilita a comunicação, o alinhamento organizacional e aumenta a eficiência na tomada de decisões (Quesado 2010; Madsen e Stenheim, 2015; Ferreira, 2017b). A medição

e gestão do desempenho organizacional proporcionam informação para a tomada de decisão e afetação de recursos e apoiam o processo de planeamento e controlo. Assim, a sua prática pretende influenciar os comportamentos dos diversos colaboradores, no sentido de assegurar que estes são congruentes com os objetivos organizacionais. O BSC pretende também comunicar a estratégia da organização, promovendo o alinhamento das pessoas, dos processos e infraestruturas com a estratégia e objetivos das empresas.

Do ponto de vista da análise empírica concluiu-se que nesta empresa os diretores entrevistados e a Administração já tinham conhecimento sobre o BSC e das suas potencialidades. Aliás todos reconheceram que a sua implementação iria contribuir para melhorar o desempenho, para o alinhamento de todos os colaboradores, tornando a empresa mais eficiente e, por conseguinte, mais competitiva. Apesar das vantagens, foram também identificados fatores que podem dificultar a implementação do BSC, em particular a falta de compromisso em levar os processos até ao fim, a cultura organizacional e algumas dificuldades ao nível da comunicação.

O estudo realizado apresenta, contudo, algumas limitações, desde logo, pelo fato de se tratar um estudo de caso que se traduz na impossibilidade de se fazer generalizações dos resultados obtidos para outras situações devido às diferenças organizacionais, históricas e contextuais específicas de cada organização que as caracterizam de forma muito particular (Yin, 2014; Costa, 2017). As entrevistas realizadas podem ser uma limitação na medida em que a amostra pode não ser suficiente tendo em conta o tamanho da organização e ressaltar que podem existir outros colaboradores na organização com perceções diferentes às apresentadas.

Não obstante, este trabalho pode servir como base para quem desejar aplicar o BSC noutras organizações do mesmo setor, no entanto salvaguardamos que este é o resultado de uma primeira fase do estudo e que não foi possível testar o modelo desenvolvido, o que torna impossível analisar a execução do mesmo.

Já existem novas aplicações do BSC que resultam no alargamento do âmbito da utilização desta ferramenta, resultado da atenção acrescida que as organizações contemporâneas prestam nos aspetos envolventes à estratégia, como por exemplo, a sustentabilidade. Uma das vantagens da inclusão da sustentabilidade no BSC reside no facto de este tipo de iniciativas ter um efeito favorável na posição competitiva, de inovação e de contribuir para a disseminação da ideia de desenvolvimento sustentável. Os consumidores estão cada vez mais despertos para este tipo de questões e, por isso dispostos a premiar as organizações pioneiras em termos de responsabilidade social e ambiental. Esta é uma empresa com uma preocupação acrescida e, por isso, sugere-se a inclusão deste fator no sistema de medição de desempenho. É possível a criação de uma perspetiva específica no BSC para os aspetos relativos à sustentabilidade (Ferreira, 2017a). Kaplan e Norton (1997) não põem de parte a existência de uma perspetiva para além das quatro perspetivas sugeridas, desde que as medidas estejam totalmente integradas na cadeia de relações causais que definem e retratam a estratégia da organização, o que é o caso das empresas deste tipo de indústria.

Poderia ainda ser realizado um estudo sob o ponto de vista científico ampliando a amostra de empresas têxteis, principalmente em empresas concorrentes, que detêm produtos potencialmente substitutos. Seria interessante, também, a realização de um estudo, através de inquéritos por questionário, a várias empresas têxteis, com o objetivo de perceber se conhecem e implementam o BSC e quais as vantagens e dificuldades encontradas na sua implementação, bem como os seus impactos no desempenho organizacional.

## Referências bibliográficas

- Balaji, M., Dinesh, S., & Parthiban, V. (2018). Applying balanced scorecards to supply chain performance. *Industrial & Systems Engineering at Work Magazine*, 50(11), 42-47.
- Batista, P., Lisboa, J., Augusto, M., & Almeida, F. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. *Revista de Administração*, 51(2), 225-239.
- Costa, C. (2017). *O balanced scorecard e os key performance indicators (KPIs): um estudo de caso nos transportes urbanos de Braga*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos.
- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dhaifallah, B., Auzair, S., & Maelah, R. (2018). The moderating role of employees' professionalism on BSC usage and organizational performance relationship. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 10(1), 135-143.
- Ferreira, A. (2017a). How managers use the balanced scorecard to support strategy implementation and formulation processes. *Tékhne – Review of Applied Management Studies*, 15(1), 2-15.
- Ferreira, A. (2017b). Sistemas de medição de desempenho e o *balanced scorecard*. In Major, M. & Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática* (350-379). Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2019). *Contabilidade de Gestão - Estratégia de Custos e Resultados: Advanced Management and Managerial Accounting*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Gupta, G., & Salter, S. (2018). The Balanced Scorecard beyond Adoption. *American Accounting Association*, 17(3), 115-134.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (9ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação - balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your map strategy? then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004a). *Mapas estratégicos – convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004b). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.

- Kunz, R., Siebert, J., & Mütterlein, J. (2016). Combining value-focused thinking and balanced scorecard to improve decision-making in strategic management. *Journal of multi-criteria decision analysis*, 23(1), 225-241.
- Lueg, R. (2015). Success factors in balanced scorecard implementations – a literature review. *Management Revue*, 26(4), 306-327.
- Machado, M., & Simplício, P. (2016). Instruments of sustainable management: the balanced scorecard in the best companies where to work in Portugal. *World Scientific and Engineering Academy and Society*, 12(1), 65-75.
- Madsen, D., & Stenheim, T. (2015). The balanced scorecard: a review of five research areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24-41.
- Niven, P. (2014). *Balanced scorecard evolution – a dynamic approach to strategy execution*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Perramon, J., Rocafort, A., Femenias, L., & Llach, J. (2016). Learning to create value through the balanced scorecard model: an empirical study. *Total Quality Management*, 27(10), 1121-1139.
- Quesado, P., Rodrigues, L., & Guzmán, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del cuadro de mando integral. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 9(2), 11-22.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the balanced scorecard adoption: an empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 47-55.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2014a). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 6(51), 199-222.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2014b). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del cuadro de mando integral en empresas portuguesas. *Spanish Accounting Review*, 17(2), 163-173.
- Quesado, P. (2005). *O contributo do balanced scorecard para a gestão estratégica de custos: uma análise empírica às grandes empresas portuguesas* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Braga.
- Quesado, P. (2010). *Fatores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en organizaciones públicas y privadas portuguesas*. (Tese de Doutoramento). Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.
- Russo, J. (2006). *Balanced scorecard para PME* (2ª Edição). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Saraiva, H., & Alves, M. (2017). A evolução do balanced scorecard – uma comparação com outros sistemas. *Holos*, 4(1), 185-200.
- Saraiva, H., & Alves, M. (2016). The use of the balanced scorecard in Portugal: evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 13(1), 82-94.
- Saraiva, H., & Gomes, M. (2019). A implementação e utilização do balanced scorecard numa PME do setor têxtil. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5(10), 3-22.

- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Vieira, R., Major, M., & Robalo, R. (2017). Investigação qualitativa em contabilidade. In Major, M. & Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática* (139-171). Lisboa: Escolar Editora.
- Yancy, A. (2017). Who adopts balanced scorecard? an empirical study. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 11(2), 24-36.
- Yin, R. (2014). *Case study research design and methods*. California: Sage Publications.