

**A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.**

The implementation and use of the Balanced Scorecard in a Textile SME company.

**Maysa S. Gomes<sup>1</sup>**

**Helena I.B. Saraiva<sup>2</sup>**

**RESUMO**

**Objetivo:** Analisar a implementação do BSC numa pequena instituição do setor têxtil e de vestuário portuguesa, assim como as consequências dessa implementação no desempenho da empresa, procurando perceber que tipo de papel pode o BSC desempenhar na gestão deste tipo de organizações, ao nível da monitorização do desempenho e da criação de valor.

**Desenho/metodologia/abordagem:** Investigação qualitativa através da realização de um estudo de caso numa entidade integrada na categoria de PME do setor industrial.

**Resultados:** Esta ferramenta demonstrou utilidade para a gestão da entidade, nomeadamente ao nível do seu desempenho financeiro, comunicação interna, apoio e sustentação às políticas de gestão da qualidade, e no auxílio à planificação estratégica.

**Originalidade/valor:** A implementação de BSC apresentada é o principal contributo deste trabalho, uma vez que não foram identificados outros trabalhos de implementação do BSC numa pequena entidade do setor têxtil em Portugal.

**Palavras Chave:** *Balanced Scorecard*. Indicadores. Qualidade. Resultados. Setor Textil.

---

<sup>1</sup>Instituto Politécnico da Guarda, [gomes.s.maysa@gmail.com](mailto:gomes.s.maysa@gmail.com)

<sup>2</sup>Instituto Politécnico da Guarda, [helenasaraiva@ipg.pt](mailto:helenasaraiva@ipg.pt)

**ABSTRACT**

**Objective:** To analyze the implementation of BSC in a small institution of the Portuguese textile and clothing sector, as well as the consequences of this implementation in the performance of the company, trying to understand what kind of role the BSC can play in the management of this type of organizations in terms of performance monitoring and value creation.

**Design / methodology / approach:** Qualitative research through a case study within an entity within the SME category of the industrial sector.

**Results:** The tool (BSC), has shown usefulness for the management of the entity, particularly in terms of financial performance, internal communication, support and support to quality management policies, and in assisting strategic planning.

**Originality / value:** The implementation of BSC presented is the main contribution of this paper, since no other BSC implementation work was identified in a small entity of the textile sector in Portugal.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Indicators. Quality. Results. Textile Sector.

**Received on:** 2019.02.10

**Approved on:** 2019.07.25

Evaluated by a double blind review system

## Introdução

Ao longo dos anos tem havido grandes alterações a nível de gestão das organizações. Tradicionalmente, a avaliação do desempenho das organizações baseava-se quase exclusivamente na análise dos indicadores financeiros. No entanto, nas últimas décadas tem-se concluído que esta informação é insuficiente, pois a qualidade e a eficiência dos serviços tornaram-se aspetos nucleares no valor percebido pelos clientes e consequentemente para o valor do negócio.

Tornou-se necessário um modelo que não abrangesse somente indicadores de natureza financeira, pois considerava-se que o facto de a gestão das empresas assentar exclusivamente neste tipo de indicadores podia estabelecer um obstáculo ao crescimento das suas capacidades de criação de valor.

Neste trabalho irá ser analisada a implementação e utilização de um modelo com as características referenciadas, através da apresentação de um estudo de caso, em que a entidade que implementou o modelo considerou ser imperativo definir uma estratégia global para a organização, face à constante mutação e à crescente competitividade do mercado.

Este tipo de análise (ou questão de investigação), é apontado por Hoque (2014), como um dos *gaps* de investigação na temática do BSC: a falta de trabalhos que analisem em profundidade a utilização do BSC em contextos nacionais. Também Quesado & Letras (2015) e Gonzalez-Sanchez *et al.* (2018), apontam a necessidade do desenvolvimento de trabalhos em setores empresariais específicos.

Assim, prosseguindo esta finalidade, tentou-se enquadrar a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), quer em termos da entidade em análise, quer em termos do espaço geográfico nacional em que a mesma entidade se insere.

Uma das lacunas identificadas na revisão de literatura relacionada com este tipo de estudos em Portugal, apresentada no primeiro ponto deste trabalho, em termos da investigação ao nível das dissertações de mestrado, é a escassez de estudos sobre a efetiva aplicação e utilização do BSC, nomeadamente em pequenas entidades ou PME. Assim sendo, o presente trabalho, proveniente de uma destas dissertações, pretende contribuir para ajudar a colmatar a referida lacuna.

No segundo ponto do trabalho serão identificadas as principais obras publicadas no mercado nacional que abordam a temática, na senda do texto apresentado por Saraiva & Alves (2015).

No terceiro ponto é apresentada a metodologia utilizada no estudo empírico e no quarto ponto é apresentado o estudo de caso e discutidos os resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho.

## 1. Revisão de Literatura: Trabalhos de Cariz Académico Realizado em Portugal, sobre o Tema do BSC

Tal como definido na Introdução, tentou-se identificar, em termos do território nacional, os trabalhos de cariz científico e académicos desenvolvidos nos últimos anos sobre a temática do BSC. Assim dedicou-se especial atenção à produção científica em dissertações de mestrado, a partir do ano de 2012, na senda dos trabalhos de Saraiva & Alves (2015), e de Saraiva (2011), em que havia já sido sistematizado o conjunto de trabalhos deste cariz apresentados em anos anteriores.

## **A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.**

Foram identificados diversos trabalhos que, tal como no estudo referenciado, podem ser classificados em dois grandes conjuntos, de acordo com as temáticas da aplicabilidade e da aplicação propriamente dita do BSC.

Nos subpontos seguintes é apresentada informação recorrendo a algumas tabelas, resumindo a pesquisa efetuada na base RCAAP (Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal), tendo sido analisado o intervalo temporal 2012-2014, uma vez que, para além do critério acima referenciado, eram os anos mais recentes que constavam da mesma base, à data da elaboração da pesquisa.

### **1.1 Trabalhos que Abordam a Temática da Aplicação e da aplicabilidade do BSC**

A temática da aplicabilidade surge muitas vezes inserida num contexto de aparente utilização, mas que depois de uma análise mais aprofundada se verifica não ser de utilização efetiva. Nestes casos são feitas propostas de implementação ou de aplicação do conceito a uma determinada realidade – neste sentido veja-se os trabalhos de Serra (2012), Costa (2012), Silva (2012), Santos (2013), Morgão (2013), Nunes (2013), Carvalho (2014), Azevedo (2014).

Já em relação à aplicação do BSC em situações específicas, nomeadamente por constituírem estudos de caso desenvolvidos na área, existem apenas dois trabalhos que constam nas tabelas dos resumos das Dissertação do Mestrado, e que são referenciados de seguida:

- Martins (2012), que realiza um estudo de caso sobre a aplicabilidade da ferramenta e a sua aplicação numa consultoria em *Business Intelligence*, a BI4ALL Consultores de Gestão Lda., sendo utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica. Aquando da implementação da ferramenta nestes casos não houve o envolvimento de todos os colaboradores o que causa algum alheamento dos colaboradores relativamente aos conteúdos do BSC. Dado não terem sido envolvidos na sua definição, a equipa de gestão assumiu em exclusivo a definição dos objetivos estratégicos. A implementação da ferramenta permitiu formalizar a estratégia da BI4ALL, pondo por escrito o que antes existia apenas na mente dos vários elementos da equipa de gestão. Esta oficialização permitiu clarificar pontos que não eram evidentes e em relação aos quais existiam interpretações diferentes por parte da administração. A criação de um BSC na BI4ALL dotou a empresa de uma plataforma para a gestão estratégica da empresa. Embora não estando completamente desenvolvido, o BSC criou as bases para a discussão estratégica, facilitou o alinhamento estratégico entre todos os elementos da empresa, clarificou e ajudou a comunicar o rumo que a equipa de gestão antevê para o desenvolvimento do negócio da BI4ALL.

- O outro estudo de caso, apresentado por Sousa (2014), trata da aplicação da ferramenta BSC na empresa ENKROTT CENTRO uma empresa do setor de tratamento de águas. A ferramenta é utilizada com finalidades de gestão estratégica e de melhoria de desempenho. Com a implementação da ferramenta, a tradução da estratégia em ações concretas permitiu conhecer individualmente as tarefas específicas a realizar. Anteriormente cada colaborador cumpria tarefas sem conseguir enquadrar isso na estratégia definida e com a implementação da ferramenta, torna-se mais visível o reflexo das ações individuais.

Estes foram os principais resultados apresentados pelos dois estudos de implementação identificados.

De seguida apresenta-se, em algumas tabelas, uma síntese das Dissertações de Mestrado produzidas em Portugal, do ano 2012 até ao ano de 2014 (tabelas 1 a 3).

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

**Tabela 1: Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2012**

| Autor(s)                                   | Título   | Área  | Aplicação-1 ou Aplicabilidade - 2 |
|--|--|---|-----------------------------------|
| Serra, José Manuel Fidalgo                 | <i>Balanced scorecard</i> : Estudo de Caso de uma Empresa de Serviços de Gestão            | Estudo de Caso (Serviços)                                   | 2                                 |
| Costa, Nuno                                | Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na Academia Militar                             | Estudo de Caso (SPA – Academia Militar)                     | 2                                 |
| Daniel, Cláudia Esteves                    | Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na empresa Enconstrus, Sociedade Hoteleira, LDA | Estudo de Caso (Catering e Restauração).                    | 2                                 |
| Silva, Joel Carlos Coelho da               | Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> a uma Instituição Financeira                        | Estudo de Caso (Banca)                                      | 2                                 |
| Martins, Pedro José Peres                  | Gestão Estratégica com o <i>Balanced Scorecard</i> : Estudo de Caso                        | Estudo de Caso (Consultores de Gestão)                      | 1                                 |
| Sousa, Paula Alexandra Carmesim Marques de | Conceptualização do <i>Balanced Scorecard</i> num Grupo Empresarial                        | Estudo de Caso (Serviços de Segurança)                      | 2                                 |
| Vilhena, Susana Leite                      | Aplicabilidade e Aceitação do <i>Balanced Scorecard</i> no Terceiro Sector                 | Sector não Lucrativo (Solidariedade Social)                 | 2                                 |
| Rosado, Rita Marta de Sousa                | Construção de um <i>Balanced Scorecard</i> nas Organizações sem Fins Lucrativos            | Sector não Lucrativo (Fundação Francisco Manuel dos Santos) | 2                                 |

Fonte: Elaboração própria (2019).

Dos trabalhos apresentados, apenas um deles é sobre a aplicação. Já os restantes são sobre a aplicabilidade. Serra (2012) realiza um estudo de caso sobre a possibilidade da aplicação da ferramenta BSC numa empresa de serviços de gestão. Costa (2012) debruça-se sobre a possibilidade da aplicação do BSC a uma Academia Militar, e surge um estudo de caso sobre a possibilidade de aplicação da ferramenta na Fundação Francisco Manuel dos Santos - Castro (2012).

Na tabela 3 é apresentada a sistematização das dissertações de mestrado identificadas sobre a temática, no ano de 2013.

**Tabela 2: Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2013**

| Autor                             | Título  | Área   | Aplicação (1) ou Aplicabilidade (2) |
|-----------------------------------|---|--|-------------------------------------|
| Santos, António da Silva          | <i>Balanced Scorecard</i>   | Estudo de Caso (Indústria de Moldes)             | 2                                   |
| Castro, António Gabriel Simão de  | O <i>balanced scorecard</i> aplicado à região do Médio Tejo   | Estudo de Caso (Região de Turismo do Médio Tejo) | 2                                   |
| Silva, Tiago Alexandre Milhões da | <i>Balanced scorecard</i> em unidades hospitalares: um estudo de caso   | Estudo de Caso (Unidade Hospitalar)              | 2                                   |
| Morgão, Sónia                     | O <i>balanced scorecard</i> na monitorização do desempenho estratégico de uma PME (aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos) | Distribuição por Grosso de Produtos Farmacêutico | 2                                   |
| Nunes, Ana Maria Oliveira         | Diagnóstico e proposta de desenvolvimento do <i>balanced scorecard</i> na EDP soluções comerciais   | Sector Energético                                | 2                                   |

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

|                                      |   |                                     |   |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| Silva, Ana Sofia Alves               | Contributo para a Análise Económica e Estratégica Empresarial: Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> na empresa Martifer Solar, SA | Estudo de Caso (Martifer Solar, SA) | 2 |
| Caseiro, Luciana Pedrosa de Oliveira | O <i>Balanced Scorecard</i> como Catalisador da Auto-Suficiência das PME Portuguesas: Estudo de Caso                                | Estudo de Caso: Empresa A           | 2 |

Fonte: Elaboração própria (2019).

No ano de 2013 todos os estudos apresentados na tabela anterior fazem referência à possibilidade da aplicabilidade da ferramenta *Balanced Scorecard* nas organizações, apesar de alguns trabalhos, nomeadamente Santos (2013), e Silva (2013), referirem a temática do estudo de caso em moldes de aplicação.

Na tabela 4 é apresentada a sistematização das dissertações de mestrado identificadas sobre a temática, no ano de 2014.

**Tabela 3: Dissertações de Mestrado Identificadas - ano de 2014**

| Autor                                       | Título  | Área  | Aplicação (1) ou Aplicabilidade (2) |
|---|---|---|-------------------------------------|
| Sousa, João Pedro Ferreira Falcão de        | O <i>Balanced Scorecard</i> como Ferramenta de Gestão Estratégica e de Melhoria de Desempenho Organizacional numa PME   | O Caso da Enkrott Centro Lda  | 1                                   |
| Carvalho, Paula Alexandra Barreiros         | O <i>Balanced Scorecard</i> e a sua Aplicação às PME num Contexto de Crise Económica.                                   | Estudo de Caso (A Design Box, Lda.)                                     | 2                                   |
| Azevedo, Elsa Edna Guimarães Costa de       | O <i>Balanced Scorecard</i> e a Administração Local: Aplicação à Divisão Financeira do Município de Vila Franca de Xira | Estudo de Caso (Divisão Financeira do Município de Vila Franca de Xira) | 2                                   |
| Mocho, Luis Miguel Sameiro de Sousa da Cruz | Redesign de uma Escola Particular: Estudo de Caso   | Estudo de Caso (Colégio Particular da Cidade de Lisboa)                 | 2                                   |
| Martins, Marlene Cristina                   | <i>Case Study - Balanced Scorecard Targets</i>  | Empresa Municipal   | 2                                   |

Fonte: Elaboração própria (2019).

Ao analisar os dados da tabela anterior, verifica-se que a maioria dos trabalhos continua a ser sobre a aplicabilidade da ferramenta BSC, existindo apenas um que é sobre a aplicação da ferramenta numa PME do setor do tratamento de águas (Enkrott Centro, Lda).

Dos dados apresentados nas tabelas anteriores, pode concluir-se que existe um maior número de trabalhos sobre a possibilidade da aplicação das ferramentas nas instituições/organização do que propriamente no que toca à aplicação efetiva do BSC nas organizações.

Esta, parecer ser, assim, uma das lacunas existentes em termos da investigação ao nível das dissertações de mestrado em Portugal: a escassez de estudos sobre a efetiva aplicação e

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Têxtil.

utilização do BSC. Assim sendo, o presente trabalho pretende contribuir para ajudar a colmatar a referida lacuna.

### 1.2 Trabalhos que Abordam a Temática do BSC aplicado a PME

Machado (2013), num estudo realizado em 58 empresas de 11 distritos em Portugal, com o objetivo de aferir a taxa de utilização do BSC nas PME Industriais Portuguesas de excelência, conclui que apenas 5% das mesmas utilizam a ferramenta. Conclui também que 31% das empresas consideraram e rejeitaram o uso do BSC; que em 50% dos casos os gestores não consideraram que o BSC será útil para a empresa; 22% considera que a relação custo/benefício não é favorável; em 11% desse casos as empresas consideram que a filosofia do BSC não é compatível com a política interna da empresa; a necessidade de cumprir regras impostas pela sede foi a justificativa apresentada em 11% dos casos, 6% das empresas consideram que não têm pessoal preparado para a implementação do BSC ou não conhece a metodologia.

Nesse sentido, Machado (2013) investigou os fatores que estão na origem do conhecimento do BSC e relacionou-os com as características dos responsáveis pela contabilidade de gestão (idade, formação académica, género e nível hierárquico) e com as características da própria empresa (tamanho e detenção de capital).

Relativamente às características dos responsáveis, o BSC é mais conhecido entre aqueles com idades abaixo dos 40 anos (tabela 4 e com formação académica mais elevada especialmente nas áreas de contabilidade e/ou de gestão (tabela 4).

O nível hierárquico e género dos responsáveis não apresentam qualquer relação com o conhecimento do BSC.

Quanto às características da organização, o conhecimento do BSC está associado à sua dimensão, já que os responsáveis das empresas com mais de 82 funcionários conhecem a metodologia, contrariamente aos responsáveis de empresas com menos de 82 funcionários, que a conhecem menos.

Os resultados demonstram também que as empresas com capital estrangeiro conhecem o BSC, mas o número reduzido de empresas estrangeiras não permitiu a validação estatística dessa relação.

**Tabela 4: Resumo dos Resultados Apresentados por Machado (2013)**

|                       |                                       | Conhecimento do BSC |           | Total     |
|-----------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|
|                       |                                       | Não Conhece         | Conhece   |           |
| Nível de escolaridade | Licenciatura-                         | 11                  | 19        | 30        |
|                       | Licenciatura em Gestão/ Contabilidade | 1                   | 16        | 17        |
|                       | Outro                                 | 6                   | 5         | 11        |
| <b>Total</b>          |                                       | <b>18</b>           | <b>40</b> | <b>58</b> |
| Idade                 | Abaixo dos 40 anos                    | 6                   | 12        | 18        |
|                       | Entre os 40 e os 60 anos              | 21                  | 10        | 31        |
|                       | Mais de 60 anos                       | 9                   | 0         | 9         |
| <b>Total</b>          |                                       | <b>36</b>           | <b>22</b> | <b>58</b> |

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

|              |                          |           |           |           |
|--------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Género       | Homens                   | 29        | 15        | 44        |
|              | Mulheres                 | 7         | 7         | 14        |
| <b>Total</b> |                          | <b>36</b> | <b>22</b> | <b>58</b> |
| Dimensão     | Até 82 Colaboradores     | 22        | 8         | 30        |
|              | Mais de 82 Colaboradores | 14        | 14        | 28        |
| <b>Total</b> |                          | <b>36</b> | <b>22</b> | <b>58</b> |

Fonte: Elaboração própria, com base em Machado (2013).

De acordo com os dados apresentados na tabela 4, nas empresas com mais de 82 colaboradores a ferramenta é mais conhecida por colaboradores com formação superior na área de Gestão/ Contabilidade, idade inferior a 40 anos e do género masculino.

Dos dados apresentados anteriormente pode-se concluir que existe uma relação entre o conhecimento da ferramenta BSC com a área de formação, a dimensão da empresa e a idade.

De acordo com um estudo de caso realizado por Quesado & Oliveira da Costa (2017) sobre uma empresa de transporte público conclui-se que apesar do BSC ser uma ferramenta que facilita a comunicação, o alinhamento organizacional e aumenta a eficácia na tomada de decisões a sua aplicação deve ser devidamente adaptada à realidade, especificidade e dinâmica de cada organização.

Os autores constataam que em Portugal, tem vindo a aumentar o interesse da utilização do BSC no setor público, associado, principalmente, à eficácia e eficiência na gestão dos serviços públicos; no entanto as questões políticas limitam o investimento em novas tecnologias, bem como a capacitação dos colaboradores, principalmente pela falta de habilidades para a construção de um BSC, podendo também existir falhas na sua monitorização, colocando a sua continuidade como uma incógnita. Os autores salientam a dificuldade em implementar uma estratégia de longo prazo devido ao seu carácter autárquico uma vez que os dirigentes não permanecem muito tempo na empresa.

## 2. Obras Publicadas no Mercado de Literatura Técnica em Portugal

A justificação da análise das obras de carácter técnico publicadas em Portugal sobre a temática do BSC prende-se com o facto este ser, aparentemente, um dos principais meios de divulgação do conceito em Portugal: para implementar é necessário conhecer, sendo uma das formas de difusão do conhecimento a literatura técnica, neste caso na área de gestão (Saraiva, 2011; Saraiva & Alves, 2013; 2015).

Outras formas de difusão que podem ser consideradas, serão a disseminação do conhecimento através de programas escolares quer ao nível de formação básica, quer ao nível das especializações; também a formação promovida no seio das organizações poderá ter assumido um papel relevante.

Serão listadas na tabela 1 as principais obras de carácter técnico identificadas e publicadas em Portugal sobre a temática *Balanced Scorecard*, prosseguindo um critério cronológico.



## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

**Tabela 5: Obras de Carater Técnico Editadas e Publicadas em Portugal**

| Ano  | Título   | Autor(s)  | ISBN <sup>3</sup> |
|------|--|---|-------------------|
| 2002 | <i>O Balanced Scorecard - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI</i>       | Gabriela Pombo Sousa;<br>Lúcia Rodrigues  | 978-9725-II-0140  |
| 2005 | <i>Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial</i>                  | Carlos P. Cruz  | 972-788-155-6     |
| 2006 | <i>A Estratégia: da Formulação à Ação aplicando o Balanced Scorecard</i>                   | Elizabete Farreca   | 972-8980-II-6     |
| 2006 | <i>Balanced Scorecard em Portugal -Visão, Estratégia e Entusiasmo</i>                      | Rui Almeida Santos  | 978-972-711-771-0 |
| 2007 | <i>BSC:Aalinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos</i>                | Francisco Pinto   | 978-972-618-459-1 |
| 2007 | <i>O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública</i>                               | João Baptista Da Costa<br>Carvalho<br>Sónia Nogueira,<br>Nuno Adriano B. Ribeiro<br>Agostinha Gomes | 978-989-601-050-8 |
| 2009 | <i>Medir para Gerir - O Balanced Scorecard em Hospitais</i>                                | Lúis Matos; Isabel Maria<br>Pinto Ramos   | 978-972-618-552-9 |
| 2009 | <i>Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições</i>                        | João Russo  | 978-972-757-625-6 |
| 2010 | <i>Implementação do Balanced Scorecard no Estado</i>                                       | Jorge Caldeira  | 978-972-40-3732-5 |
| 2010 | <i>Dashboards</i>  | Jorge Caldeira  | 978-972-40-4309-8 |
| 2012 | <i>Value Balanced Scorecard- Ferramenta para Atingir a Excelência</i>                      | Fátima Geada; Luís Cruz;<br>Telmo Silva   | 978-972-618-682-3 |
| 2014 | <i>Monitorização da Performance Organizacional</i>   | Jorge Caldeira  | 978-989-694-083-6 |
| 2015 | <i>Balanced Scorecard e Hoshin Kanri – Alinhamento Organizacional e Gestão Estratégica</i> | Manuel Fernandes<br>Thomaz  | 978-989-752-101-0 |
| 2017 | <i>100 Indicadores da Gestão – Key Performance Indicators (KPI)</i>                        | Jorge Caldeira  | 978-989-694-037-9 |
| 2017 | <i>O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão</i>                               | Eduardo Sá Silva  | 9789897683428     |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Saraiva e Alves (2015).

As obras que surgiram em primeiro lugar, assumem um carácter essencialmente descritivo, apesar de algumas obras publicadas no ano de 2006 já apresentarem referências a situações de aplicação da ferramenta. Uma destas obras, é a de Farreca (2006), na qual é realizado um estudo de caso; no caso da obra de Santos (2006), é realizada essencialmente a descrição da ferramenta e das suas potencialidades, apresentando em simultâneo alguns casos de implementação do BSC em diversas empresas portuguesas.

No ano de 2009 surgem obras de carácter mais aplicado e com características de “manual de aplicação” da metodologia BSC. Uma das obras pertence a Russo (2009), em que além da listagem de várias possibilidades de implementação - adequando o conceito à utilização em PME’s, em diferentes ramos de atividade – surge também a descrição de alguns *Scorecards*

<sup>3</sup> *International Standard Book Number*

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Têxtil.

identificados em alguns casos reais de aplicação em Portugal. O trabalho identificado, produzido por Geada *et al.* (2012), assume o papel claro de “manual” para implementar e utilizar o BSC na primeira parte, relacionando o uso com alguns aspetos dos processos de Gestão da Qualidade, e numa segunda parte fazendo a apresentação de vários estudos de caso realizados em Portugal. Thomaz (2015), aborda conjuntamente a metodologia BSC e uma outra, integrando ambas no âmbito da Gestão Estratégica, relacionando a sua adoção e utilização com princípios da Gestão da Qualidade, tendo características de manual de implementação no campo do alinhamento da estratégia com as execuções da mesma. Durante o ano de 2017 foram identificados dois livros publicados por autores portugueses, ambos sobre os indicadores associados ao BSC (Silva, 2017) e (Caldeira, 2017). O livro publicado por Caldeira (2017), é uma obra que essencialmente identifica e aponta um conjunto alargado de indicadores que podem ser aplicados nas organizações desde que ajustados à sua estratégia, sendo uma reedição com alterações do trabalho publicado em 2010 (*Dashboards*).

Após a análise das principais obras publicadas em Portugal até à data, pode-se concluir que continua a existir interesse sobre o tema, uma vez que as edições de livros continuam a verificar-se.

### 3. Metodologia

A metodologia adotada neste trabalho assenta num estudo de caso efetuado numa empresa que desenvolve a sua atividade na área têxtil e é utilizadora do BSC.

Trata-se de uma empresa familiar do sector têxtil, fundada em 1982 que desenvolve a sua atividade na confeção de artigos de vestuário em malha para homem, senhora e criança.

Este estudo é de natureza qualitativa e interpretativa, pois pretende analisar quais os impactos detetados na organização após a adoção da ferramenta BSC, deste modo, a metodologia do estudo de caso é considerada a mais adequada.

Denzin (1994) resume o processo de investigação qualitativa como uma trajetória que vai do campo ao texto e do texto ao leitor. Esta trajetória constitui um processo reflexivo e complexo. O investigador faz a pesquisa no terreno, para obter informação, orientando-se por duas persuações básicas: persuasão científica que define e descreve a natureza da realidade social e persuasão epistemológica que determina e orienta o modo de captar e compreender a realidade.

O uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o investigador aborde uma maior variedade de aspetos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Dessa forma, qualquer conclusão do estudo de caso é tanto mais convincente se for fundamentada em diversas fontes diferentes de informação Yin (2010).

Ainda de acordo com Yin (2003), a recolha de dados para um estudo de caso deve seguir três princípios: a utilização de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados e o encadeamento de evidências. A utilização em conjunto destes três princípios confere ao estudo uma base de confiança mais sólida, sendo um apoio à validação das evidências detetadas.

Na recolha de dados para este estudo, foram analisados vários conjuntos de fontes de informação, cada uma com um propósito e relevância distintos, na tentativa de tornar o caso o mais rico e interessante possível. Yin (2003: 97) refere que “o recurso a múltiplas fontes de evidência é a maior vantagem da recolha de dados num estudo de caso”.

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Têxtil.

A recolha de informação foi feita através quer da realização de um questionário à administração da empresa, quer da análise de outras informações, tais como relatórios públicos respeitantes à empresa, *website* e documentos internos.

### 4. Estudo de caso e análise dos resultados

A entidade analisada é uma empresa do sector têxtil e de vestuário.

Desde muito cedo a empresa investiu na certificação da qualidade dos seus serviços, tendo em 1999 iniciado a utilização da ISO 9001. Neste âmbito, no ano de 2013 iniciou a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*, sendo a mesma usada como um sistema de avaliação global e individual.

As perspetivas do BSC implementadas descrevem e decompõem a visão definida e proporcionam não só a visão de curto prazo (financeira), mas também a de médio e longo prazo (não financeira).

A opção foi seguir o modelo original de Kaplan e Norton (1996), definindo as quatro perspetivas: Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Para cada uma dessas perspetivas foram definidos os objetivos estratégicos, os indicadores estratégicos, os fatores críticos de sucesso, as metas e as iniciativas. Estes componentes de cada perspetiva foram propostos pela e para a Pedrosa & Rodrigues, SA., sendo apresentados nas tabelas 6 a 9.

**Tabela 1 : Perspetiva Financeira da Pedrosa & Rodrigues, S.A**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Objetivos</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar rentabilidade;</li><li>• Aumentar volume vendas;</li><li>• Aumentar número de clientes.</li></ul>  |
| <b>Fatores Críticos de Sucesso</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade financeira e de investimento;</li><li>• Crescimento;</li><li>• Produtividade</li></ul>   |
| <b>Indicadores Estratégicos</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de volume de vendas;</li><li>• Taxa de redução dos gastos operacionais;</li><li>• Retorno para sócios.</li></ul>   |
| <b>Métricas</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento do volume anual de vendas;</li><li>• Diminuição dos gastos operacionais;</li><li>• Satisfação dos sócios.</li></ul>   |
| <b>Ações</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Criar procedimento de negociação de compras;</li><li>• Iniciar abordagens comerciais diretas junto de potenciais clientes;</li><li>• Integrar RHs para capacidade de resposta no <i>account management</i>;</li><li>• Sistematizar comunicação em visita a potenciais clientes;</li><li>• Implementar critérios transversais de seleção de cliente.</li></ul> |

Fonte: Elaboração Própria, com base em dados internos da empresa (2019).

**Tabela 2: Perspetiva de Cliente da Pedrosa & Rodrigues, SA**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Objetivo</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a máxima satisfação e fidelização dos clientes;</li> <li>• Conquistar novos clientes;</li> <li>• Deter preços competitivos.</li> </ul>   |
| <b>Fatores Críticos de Sucesso</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A relação com os clientes;</li> <li>• Qualidade e confiança;</li> <li>• A imagem e a localização da empresa.</li> </ul>   |
| <b>Indicadores Estratégicos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de clientes satisfeitos e fidelizados;</li> <li>• Vendas a novos clientes (%);</li> <li>• Preços praticados pela concorrência.</li> </ul>  |
| <b>Métricas</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de contactos com clientes;</li> <li>• Novos serviços disponibilizados</li> </ul>   |
| <b>Ações</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter Research &amp; Development (R&amp;D);</li> <li>• R&amp;D como extensão dos departamentos criativos dos clientes;</li> <li>• Preparar <i>showroom</i> individualmente cliente a cliente;</li> <li>• Criar instrumentos de relacionamento com clientes.</li> </ul> |

Fonte: Elaboração Própria, com base em dados internos da empresa (2019).

**Tabela 3: Processos Internos da Pedrosa & Rodrigues, SA**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Objetivos</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos;</li> <li>• Melhorar a qualidade dos produtos;</li> <li>• Cumprir os prazos de entrega;</li> <li>• Capacidade de resposta aos clientes.</li> </ul>   |
| <b>Fatores Críticos de Sucesso</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas relações com os fornecedores; Pontualidade;</li> <li>• Recursos disponíveis.</li> </ul>   |
| <b>Indicadores Estratégicos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de reclamações dos clientes;</li> <li>• % Produtos com defeito;</li> <li>• Cumprimento dos prazos de entrega;</li> <li>• Tempo médio de resposta aos clientes.</li> </ul>   |
| <b>Métricas</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir as reclamações feitas pelos clientes;</li> <li>• Aumentar o número de clientes satisfeitos com a qualidade dos produtos;</li> <li>• Cumprir os prazos de entrega;</li> </ul>   |
| <b>Ações</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afetação de recursos para implementação de normas;</li> <li>• Elaboração e implementação de protocolo de controlo de qualidade;</li> <li>• Projeto e implementação de <i>layout</i>;</li> <li>• Observação e eventual ação sobre processos de corte, comercial e planeamento de amostras.</li> </ul> |

Fonte: Elaboração Própria, com base em dados internos da empresa (2019).

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

**Tabela 4: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento da Pedrosa & Rodrigues, SA**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Objetivos</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• As pessoas em primeiro lugar</li><li>• Cultura da Empresa</li></ul>  |
| <b>Fatores Críticos de Sucesso</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• A competência dos colaboradores;</li><li>• Capacidade de gestão;</li><li>• Instalações e equipamentos apropriados.</li></ul>                               |
| <b>Indicadores Estratégicos</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de motivação e de satisfação dos colaboradores;</li><li>• Formação dos colaboradores;</li><li>• N° de Sistemas de Informação.</li></ul>             |
| <b>Métricas</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar a % de colaboradores motivados e satisfeitos;</li><li>• Qtd e tipologias de formações.</li></ul>  |
| <b>Ações</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar reuniões mensais;</li><li>• Definir programas de formação, avaliando incessantemente as necessidades dos colaboradores e as da empresa;</li></ul> |

Fonte: Elaboração Própria, com base em dados internos da empresa (2019).

De acordo com a Administração, aquando da implementação desta ferramenta, a empresa utilizou apenas o pessoal interno, não havendo assim a necessidade de contratar um serviço de consultoria.

O nível médio de qualificação dos colaboradores é o ensino secundário. Deste modo, houve uma maior compreensão, alinhamento e envolvimento dos empregados, a todos os níveis na implementação da ferramenta.

Quando foi questionado o tema relativo aos indicadores que a empresa utiliza na perspetiva financeira a resposta foi a esperada: aumentar a rentabilidade, aumentar o volume vendas e aumentar o número de clientes. Através dos dados fornecidos é possível verificar um aumento do volume de negócios da empresa: o volume de negócios no ano de 2014 é de €9.482.977,70 e no ano de 2015 é de €11.914.940,27, sendo de notar que de um ano para o outro houve um aumento de €2.431.962,57.

Relativamente à questão que concerne ao impacto que a utilização da ferramenta BSC trouxe à empresa, os pontos identificados foram os seguintes:

- Melhoria significativa em termos de análise de desempenho e em termos de aprendizagem estratégica (decidir e controlar);
- Melhoria no alinhamento das ideias dos gestores;
- Melhoria pouco significativa no que toca à eficácia da comunicação interna;
- Melhoria pouco significativa na disciplina e no desempenho da empresa.

No que toca à disciplina e desempenho, foi adotado no interior da empresa um relacionamento cliente-fornecedor: cada trabalhador é fornecedor do posto de trabalho seguinte, numa lógica de Gestão da Qualidade Total. Assim foi aplicado internamente este princípio em cada local de trabalho.

Todos os trabalhadores da empresa contribuem, nas suas tarefas, para a concretização dos objetivos da Gestão da Qualidade. Sempre que algum funcionário detetar que a qualidade dos produtos e processos está a ser posta em risco, e dentro da sua competência não puder evitá-lo, deverá informar prontamente o seu superior. Adicionalmente deverá ser exigido aos fornecedores a máxima qualidade, devendo estes ser apoiados no sentido de respeitarem os objetivos comuns.

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

O objetivo da empresa, no que respeita aos processos e produtos, é que no seu funcionamento se deve optar por prevenir em vez de corrigir falhas e erros; bem como as causas dessas falhas e erros devem ser evitados e eliminados.

Isto parece-nos estar bem patente na perspetiva dos processos internos, assim como nos indicadores selecionados para a mesma, aliás na senda do apontado por Albuhi & Abdallah (2018).

A Gestão da entidade considera que cada tarefa deve ser bem executada desde o início. Isto não só melhora a Qualidade, como diminui os custos. A Qualidade aumenta a rentabilidade e contribui para o sucesso da empresa. Contudo, apesar de todos os esforços, a realidade mostra que os erros ocorrem. Por isso, são implementados processos e procedimentos que permitem a identificação e avaliação de erros no momento em que ocorrem; um dos processos implementado pela empresa é a relação cliente-fornecedor entre os colaboradores.

Relativamente à temática da comunicação, quer interna, quer externa, a empresa está a desenvolver a plataforma web *my Pedrosa*, com o objetivo de facilitar a gestão de fluxo de trabalho e o seu tratamento. A referida plataforma também permitirá que os clientes verifiquem o estado das suas encomendas, bem como o relatório de controlo de qualidade. Toda essa informação estará disponível na *Internet* de forma permanente e poderá ser consultada tanto pelo pessoal interno como pelos clientes.

Assim, verificamos que apesar da entidade considerar que os aspetos da comunicação não sofreram grandes alterações com a implementação do BSC, continua a trabalhar na melhoria deste aspeto.

Questionando sobre quais os fatores críticos de sucesso da empresa a resposta dada é estruturada nos seguintes pontos:

- Eficiência operacional/qualidade,
- Competências organizacionais dos Recursos Humanos (RH),
- Melhoria das capacidades de gestão.

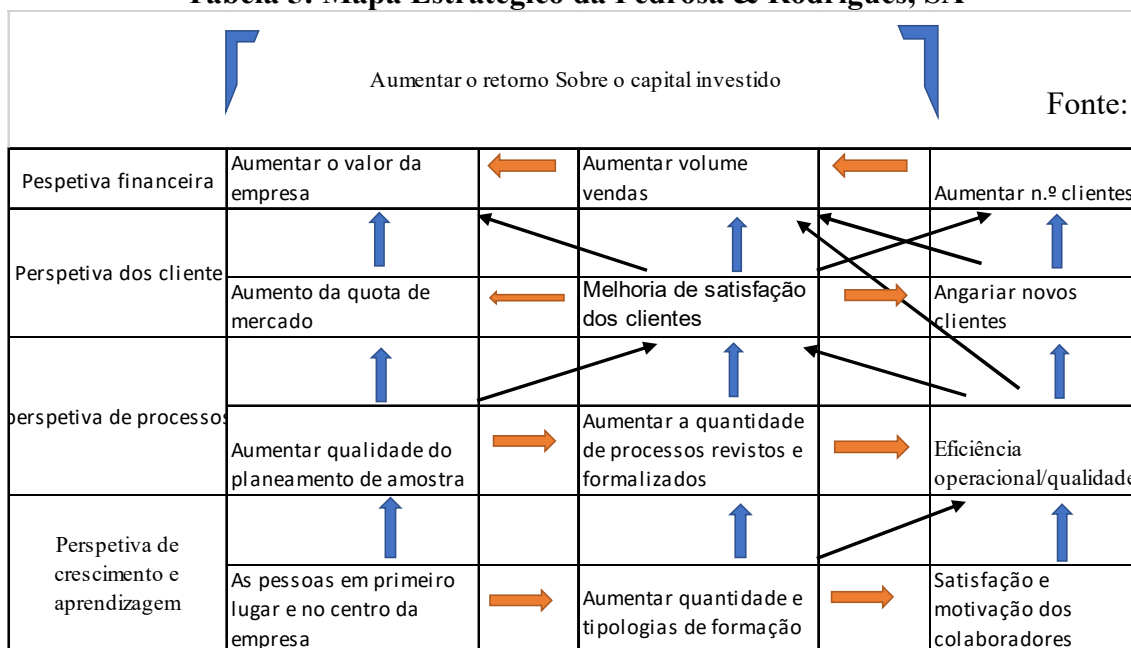
A empresa tem conseguido fazer face aos fatores críticos de sucesso, indo ao encontro do que está inscrito na sua declaração de Missão; isto constata-se através da evolução positiva do volume de negócios e da angariação de novos clientes.

É de notar que a resposta dada pela administração da empresa, relativamente aos fatores críticos de sucesso, acompanha a estrutura das perspetivas de base do BSC: a de Aprendizagem e Crescimento, ao referir as competências dos RH e da Gestão da entidade; assim como a de Processos Internos, ao referenciar a temática da eficiência operacional e da qualidade. Isto aparentemente, está em linha com o apresentado por Saraiva & Alves (2017), ao considerar o BSC uma ferramenta para a gestão do Capital Intelectual das entidades.

Houve um aperfeiçoamento no alinhamento da organização com as necessidades dos clientes através da criação da plataforma *my Pedrosa*, continuando a realizar produtos e serviços com qualidade, investindo deste modo na formação contínua dos colaboradores bem como na aquisição de tecnologias adequadas às suas necessidades.

Na tabela 10 é apresentado o mapa estratégico da empresa. O mapa estratégico é um elemento fundamental na construção de um BSC, pois descreve a estratégia através das relações causa-efeito entre os objetivos (Quesado *et al.*, 2017).

Tabela 5: Mapa Estratégico da Pedrosa & Rodrigues, SA



Fonte: Elaboração própria com base no modelo de BSC fornecido pela empresa (2019).

Para a conclusão do estudo de caso apresenta-se o mapa estratégico da empresa Pedrosa & Rodrigues, SA. O objetivo da empresa é aumentar o retorno do capital investido e para obter tal resultado é necessário que todas as perspetivas subjacentes, trabalhem nesse sentido.

Os mercados, como elementos em constante mudança, provocam o aumento constante do número de concorrentes; por outro lado, as necessidades e as exigências dos clientes são cada vez maiores. Para fazer face a tantas adversidades torna-se, de acordo com a gestão da entidade, necessário adotar medidas quer conducentes ao aumento da qualidade dos produtos, quer à melhoria dos serviços e dos processos; apostar na formação regular dos colaboradores; promover a satisfação e motivação dos colaboradores; melhorar a satisfação dos clientes e angariar novos clientes. Estes, entre muitos outros indicadores, poderão permitir que a empresa continue a obter os resultados esperados.

### Conclusão

Neste trabalho foi abordada a temática de como foi implementada e efetuada a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* e o seu impacto numa PME do sector têxtil. O objetivo principal foi perceber quais os efeitos da utilização da ferramenta na empresa, perceber os passos da implementação, quais os indicadores iniciais utilizados e se os mesmos contribuem para a melhoria do desempenho.

Após a análise das principais obras publicadas em Portugal até a data, podem concluir-se que continua a existir interesse sobre a ferramenta.

A utilização da ferramenta BSC na empresa Pedrosa & Rodrigues tem tido uma evolução positiva:

- existiu o aumento dos resultados financeiros, após a sua implementação;

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

- apesar de não muito perceptível e de a entidade pretender uma melhoria mais evidente na área da comunicação interna e com Clientes, houve ainda assim uma melhoria a nível de comunicação, sendo atualmente comunicadas aos colaboradores todas as decisões tomadas pelos administradores, por forma a poder dar *feedback* sobre a evolução da estratégia e dos seus resultados:

- a utilização do BSC também contribuiu para o aumento da produtividade, o aumento do volume de negócio e o aumento do nível de satisfação dos clientes, pois a empresa, com base nas iniciativas desenvolvidas durante a implementação e desenvolvimento do BSC, passou a apostar na eficiência e qualidade dos seus serviços e processos, investindo em tecnologias avançadas e na formação regular dos seus colaboradores.

Em termos globais a empresa não teve grandes dificuldades na implementação da ferramenta, pois a empresa já tinha em execução um sistema de gestão da qualidade, o que significa que já tinham sido verificados todos os processos da empresa e tinha já noção sobre o que fazer para melhorar os serviços e produtos. Consequentemente, já eram habitualmente corrigidas falhas estruturais e processuais.

Em nosso entender a principal contribuição do presente trabalho foi a de identificar uma experiência de sucesso de implementação e utilização da ferramenta numa pequena empresa do setor têxtil, que definiu um conjunto de indicadores adaptados à sua realidade. Neste sentido, esta investigação pode dar origem quer à replicação noutras empresas do setor, que à comparação com os indicadores e perspetivas utilizados por outras entidades do mesmo setor.

O presente estudo foi, no entanto, condicionado por fatores que poderão suscitar algumas limitações: apesar da colaboração por parte da gestão da entidade ser efetiva, houve, porém, alguns aspetos relativamente aos quais não se conseguiram obter respostas às perguntas formuladas, o que obviamente obstou a que algumas questões não fossem tão aprofundadas quanto se pretendia.

Estas limitações impediram que durante este trabalho, não fossem concretizados todos os objetivos, ficando algumas questões por responder e que serão objetivo de posterior aprofundamento, como por exemplo:

1. Como surgiu a ideia da implementação da ferramenta e quais foram as motivações?
2. Quanto tempo demorou a implementação e quais as principais dificuldades sentidas durante a mesma?
3. Como se chegou à conclusão de que a aplicação do BSC foi determinante na melhoria da quota do mercado e da satisfação dos clientes? Quais são os indicadores que o fundamentam? Com base em que dados chegaram a essa conclusão?

Estas, entre outras questões, serão alvo de análise em futuros trabalhos sobre a mesma temática.



## **Bibliografia**

- Azevedo, E. E. (2014). *O balanced scorecard e a administração local: aplicação à divisão financeira do município de Vila Franca de Xira*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém.
- Albuhisi, A. M., & Abdallah, A. B. (2018). The impact of soft TQM on financial performance: the mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives . *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*. Pactor.
- Caldeira, J. (2010). *Dashboards*. Coimbra: Almedina.
- Caldeira, J. (2010). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Almedina.
- Caldeira, J. (2014). *Monitorização da Performance Organizacional*. Lisboa: Actual.
- Caldeira, J. (2017). *100 Indicadores da Gestão – Key Performance Indicators (KPI)*. Lisboa: Actual.
- Carvalho, J., Nogueira, S., Ribeira, N., & Gomes, A. (2007). *Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Carvalho, P. A. (2014). *O balanced scorecard e a sua aplicação às PME num contexto de crise económica*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: UAL - Departamento de Ciências Económicas, Empresarial e Tecnológica.
- Caseiro, L. P. (2013). *O balanced scorecard como catalisador da auto-suficiência das PME portuguesas: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Castro, A. G. (2013). *O balanced scorecard aplicado à região do Médio Tejo*. Dissertação de Mestrado. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.
- Costa, N. (2012). *Implementação do Balanced Scorecard na Academia Militar*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Academia Militar. Direção de Ensino.
- Cotrim, D. M. (2014). *A Aplicação do Balanced Scorecard num Setor Empresarial*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE IUL.
- Cruz, C. P. (2005). *Balanced Scorecard – concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Cunha, C. F. (2015). *Controlo Estratégico Empresarial - O Balanced Scorecard Na Grupel - Grupos Electrogéneos, S.A*. Projeto de Mestrado. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra
- Daniel, C. E. (2012). *Implementação do Balanced Scorecard na empresa Encontrus, Sociedade Hoteleira, LDA*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Farreca, E. (2006). *Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard*. Odivelas: Edições Pedagogo.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (1º ed.). Lisboa: Editorial Verbo.

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

- Geadá, F. C., Silva, T., & Cruz, L. (2012). *Value Balanced Scorecard – Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonzalez-Sanchez, M. B.; Broccardo, L. & Pires, A.M.M. (2018). The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for Italy, Spain, and Portugal. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33/1, January/March, Pp 6-30.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46, 33-59.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 55-76.
- Machado, M. J. (2013). *Balanced Scorecard: An empirical study of small and medium size enterprises*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 135-139.
- Marques, J., & Rodrigues, M. (2016). *Manual de Gestão da Qualidade & Sustentabilidade*. Barcelos: Pedrosa & Rodrigues.
- Martins, M. C. (2014). *Case study - balanced scorecard targets*. Dissertação de Mestrado. Algarve: Universidade de Algarve - Faculdade de Economia.
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para Gerir - O Balanced Scorecard em Hospitais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McAdam, R. (2000). *Quality Models in an SME Context. A Critical Perspective Using a Grounded Approach*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, 302-323. Obtido de [https://ef9bc5a9-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/nguyenvanhoactcl/Mon-Quan-Tri-Chat-Luong/cacbaidocqtclldanhcholopem41/008%20EM\\_Quality%20Models\\_19p.pdf?attachauth=ANoY7crDMruNoUYJ3CQc5hRCblC-XNYQNTNbCpu57iTRQoGjqmJulzKy8oiMjvkXpfl0B9fm0yaHD-jB-ao](https://ef9bc5a9-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/nguyenvanhoactcl/Mon-Quan-Tri-Chat-Luong/cacbaidocqtclldanhcholopem41/008%20EM_Quality%20Models_19p.pdf?attachauth=ANoY7crDMruNoUYJ3CQc5hRCblC-XNYQNTNbCpu57iTRQoGjqmJulzKy8oiMjvkXpfl0B9fm0yaHD-jB-ao)
- Miranda, M. M. (2016). *Relatório de Contas 2015*. Barcelos: Pedrosa & Rodrigues.
- Mocho, L. M. (2014). *Redesign de uma escola particular : Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Morgão, S. (2013). *O balanced scorecard na monitorização do desempenho estratégico de uma PME (aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos)*. Dissertação de Mestrado. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Nunes, A. M. (2013). *Diagnóstico e proposta de desenvolvimento do balanced scorecard na EDP soluções comerciais*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Peres, P. J. (2012). *Gestão estratégica com o balanced scorecard: estudo de caso* Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. J. (2014). Balanced Scorecard: A importância da proposição de valor para clientes. *REVISTA TOC* 166, 61-67.

## A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.

- Quesado, P.R. & Letras, C.P. (2015). O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário. *European Journal of Applied Business Management*, 1 (1), pp. 19-39.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2017). Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*.
- Quesado, R. P., & Oliveira da Costa, C. S. (2017). O balanced scorecard e os key performance indicators: um estudo de caso numa empresa de transportes públicos. *Management Control Review*, 13-14.
- Ribeiro, C. (2008). *O controlo de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard*. Revista TOC 100, Edição especial, 61-66. Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação de Desempenho das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, L. M., & Pombo Sousa, M. G. (2002). *O Balanced Scorecard - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*. Carcavelos: Rei dos Livros.
- Rosado, R. M. (2012). *Construção de um balanced scorecard nas organizações sem fins lucrativos*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para Pequenas e Médias Empresas*. Lisboa: LIDEL.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestão Plus Edições.
- Santos, A. d. (2013). *Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Engenharia do Porto.
- Saraiva, H. (2011). The Balanced Scorecard: the Evolution of the Concept and its Effects on Change in Organizational Management. *EBS Review*, 28, pp.53-66. ISSN1406-0264.
- Saraiva, H. I., & Alves, M. G. (2013). Balanced Scorecard - A sua difusão, evolução e consequências da sua utilização. *Revista del Instituto Internacional de Custos*, 11-17.
- Saraiva, H. I., & Alves, M. C. (2015). The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 82-94.
- Saraiva, H. I., & Alves, M. C. (2017). A Evolução do Balanced Scorecard – uma Comparação com Outros Sistemas. *HOLOS*, Ano 33, Vol. 04, pp.185-200.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica Conceitos e Práticas*. LIDEL- edições técnicas, Lda.
- Serra, J. M. (2012). *Balanced scorecard: estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Silva, A. S. (2013). *Contributo para a análise económica e estratégica empresarial: aplicação do balanced scorecard na empresa Martifer Solar, SA*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Silva, E. S. (2017). *O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

## **A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Textil.**

- Silva, J. C. (2012). *Aplicação do balanced scorecard a uma instituição financeira*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Silva, T. A. (2013). *Balanced scorecard em unidades hospitalares: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Sousa, J. P. (2014). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho organizacional numa PME*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Instituto Superior De Contabilidade E Administração De Coimbra.
- Sousa, M. G., & Rodrigues, L. (2002). *Balanced Scorecard - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Séc. XXI*. Porto: Editora Rei dos Livros.
- Sousa, P. A. (2012). *Conceptualização do balanced scorecard num grupo empresarial*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Thomaz, M. F. (2015). *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri – Alinhamento Organizacional e Gestão Estratégica*. Lisboa: LIDEL.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planeamento e Métodos*. São Paulo: Bookman.

### **How to cite this article:**

Gomes, M.A., & Saraiva, H.I.B. (2019). A implementação e utilização do Balanced Scorecard numa PME do Setor Textil. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5 (10), 3-22. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>