

O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica.

The BSC as an inducer of organizational change processes: a case study in a company with a reduced culture of strategic management.

Amélia Maria Martins Pires¹
Ana Isabel Rodrigues Fernandes²
Carla Nunes³

RESUMO

Objetivo: A necessidade de clarificar estratégia, dar maior relevo aos processos de aprendizagem organizacional, melhorar a comunicação, o trabalho em equipa ou a motivação, apela ao uso de ferramentas que facilitem a planificação e o controlo e ajudem a decidir melhor e de forma mais sustentada. É neste âmbito que se desenvolve esta investigação, com o objetivo elaborar uma proposta de Balanced Scorecard (BSC) para promover a sua implementação na empresa Ypsilon.

Metodologia: A investigação segue uma metodologia qualitativa com recurso a um estudo de caso exploratório. Realizada no seu contexto real, uma vez que é o próprio investigador que vai para o terreno fazer uma análise direta e recolher dados observando as pessoas e os procedimentos instituídos, analisando documentos e entrevistando, a informação a utilizar tem origem em fontes de dados diversas.

Resultados: O trabalho desenvolvido permitiu concluir que o ambiente económico incita as empresas a avaliarem e controlarem as suas ações e que o BSC as pode ajudar nessa missão. No âmbito da empresa Ypsilon foi possível identificar debilidades e limitações, designadamente que apenas se avalia e valoriza os ativos tangíveis, ainda que demonstrando grande preocupação com a qualidade, a competência, a satisfação, a eficiência na utilização dos recursos e o desenvolvimento organizacional, o que nos leva a acreditar estarem reunidas as condições para a implementação, com sucesso, do BSC.

Originalidade/valor: O BSC e a perceção de que a sua implementação desencadeará a mudança necessária.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, desempenho organizacional, gestão estratégica, mapa estratégico, cultura organizacional.

¹ UNIAG; Instituto Politécnico de Bragança (amelia@ipb.pt).

² Instituto Politécnico de Bragança (af@ipb.pt).

³ Instituto Politécnico de Bragança (a34548@alunos.ipb.pt).

Abstract

Objective: The need to clarify the strategy, give greater relevance to organizational learning processes, improve internal communication, teamwork and/or motivation, calls for the use of tools that facilitate planning and control and help to make better decisions and more sustainably. It is in this context that this investigation is developed, with the objective of elaborating a Balanced Scorecard (BSC) proposal and promoting its implementation in the company Ypsilon.

Methodology: The investigation follows a qualitative methodology using an exploratory case study. Characterized by being carried out in its real context, since it is the researcher himself who goes to the field to carry out a direct analysis and collect data by observing people and established procedures, analyzing documents and interviewing, the information to be used comes from sources of miscellaneous data.

Results: The work carried out led to the conclusion that the economic environment encourages companies to evaluate and control their actions, drawing lessons from this, and that the BSC can help them in this mission. Within the scope of the company Ypsilon, it was possible to identify weaknesses and limitations, namely that only tangible assets are evaluated and valued, but that demonstrates great concern with quality, competence, satisfaction, efficiency in the use of resources and organizational development, the which leads us to believe that the conditions for the successful implementation of the BSC.

Originality/value: The BSC and the perception that its implementation will trigger the necessary change.

Keywords: Balanced Scorecard, organizational performance, strategic management, strategic map, organizational culture.

Received on: 2023.01.28

Approved on: 2023.03.24

Evaluated by a double blind review system

DOI: <https://doi.org/10.54663/2183-3826.2023.v9.n17.44-68>

Introdução

O nível de competitividade que caracteriza os mercados contemporâneos tem vindo a produzir alterações significativas, quer ao nível do pensamento estratégico quer dos critérios para a formulação da estratégia (Barney, 1996; Teece et al., 1997), exigindo das empresas mudanças organizacionais que passam por aprender a gerir e otimizar recursos não financeiros, com particular destaque para a valorização do processo de aprendizagem e a capacidade de antecipação. Na verdade, o crescimento da instabilidade e competitividade criou nas empresas a necessidade de se diferenciarem (Nery & Pelissari, 2016), apelando à sua criatividade e capacidade para definirem uma estratégia clara, diferenciadora, exequível e suficientemente demonstrativa da sua capacidade para anteciparem o futuro. A ênfase passou, assim, a estar na estratégia e na necessidade de as organizações adotarem um modelo de gestão estratégica que lhes permita desenvolver novas capacidades (Páun & Pinzaru, 2021). Uma necessidade de mudança que passa por dar maior relevância aos processos de aprendizagem organizacional (Kolb, 1997) e que apela ao uso de ferramentas capazes de ajudarem a reconhecer a sua importância.

Ainda que a informação financeira se apresente imprescindível para avaliar a qualidade e a eficiência e permita entender, através do valor do negócio, o valor percebido pelos clientes (Gomes & Saraiva, 2019), reflete uma medida parcial do progresso da empresa e não raras vezes apenas no curto prazo, pelo que insuficiente. Sem informações estratégicas adicionais a empresa acabará por se desviar do seu percurso competitivo e poderá tomar decisões e estratégias erradas, pelo que o recurso a informação sobre fatores críticos de sucesso pode ajudar a empresa a medir o seu sucesso competitivo (Blocher et al., 2022; Jitpaiboon et al., 2019). Considerando que o que não é medido não é gerido e que as medidas financeiras são claramente insuficientes para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir para assegurar a criação de valor futuro (Kaplan & Norton, 1996a), o recurso ao Balanced Scorecard (BSC), quando bem compreendido e construído para ser implementado de forma simples, ajuda a potenciar a qualidade da gestão e dos resultados, fundamentalmente em empresas que apresentem uma reduzida cultura de gestão estratégica (Antoniades et al., 2017; Balaji et al., 2018; Cruz et al., 2012; Gomes & Saraiva, 2019; Hatch et al., 2003; Hu et al., 2017; Kaplan, 2010; Kaplan & Norton, 2004; 1996a; 1996b; 1996c; 1993; 1992; Tolici, 2021).

O BSC, ao implementar a estratégia através do Mapa Estratégico (ME), uma ferramenta de medição de desempenho que reflete as medidas críticas para o sucesso e que fornece um meio para alinhar o desempenho à estratégia da empresa (Blocher et al., 2022), é útil para melhorar o desempenho organizacional, em qualquer setor industrial, atingir objetivos estratégicos (Quesado et al., 2022) e tornar possível uma melhor compreensão dos diversos fatores de desempenho e da estratégia (Hegazy et al., 2020; Gomes & Saraiva, 2019), um meio para monitorizar o progresso em direção ao cumprimento de metas (Blocher et al., 2022). Uma resposta às exigências de um mercado que não permite que se descure a visão estratégica do negócio nem se faça depender da dimensão das unidades empresariais o recurso a ferramentas que facilitem a planificação e a avaliação do negócio e ajudem a decidir melhor e de forma mais sustentada (Baroto et al., 2015). Considerando que o BSC se concentra na visão e estratégia organizacional e coloca a ênfase na visão e objetivos estratégicos, continua a representar uma abordagem adequada (Fernandes et al., 2020).

Assim, e ainda que, comparativamente, a introdução do BSC em Portugal tenha sido tardia (Saraiva & Alves, 2017) e os processos da sua adoção, adaptação, implementação e uso por organizações portuguesas sugiram estar menos avançados do que as de outras organizações em países desenvolvidos (Ferreira, 2017), importa destacar o significativo desenvolvimento que se vem identificando ao nível das grandes empresas portuguesas (Quesado et al., 2022) e que a sua utilização vem sendo sugerida em diferentes setores de atividade como forma de as organizações utilizarem os seus recursos de forma mais eficiente e poderem, regular e sistematicamente, desenvolver as avaliações necessárias para enfrentarem a concorrência (Ersoy & Dogan, 2020; Fernandes et al., 2020). Por sua vez, o setor têxtil, que assume uma grande relevância na economia nacional, vem registando um baixo nível de inovação tecnológica que acabaria por transformar este setor numa indústria com produtos de baixo valor acrescentado, levando a crer que o investimento em elementos intangíveis tenderá a traduzir-se em melhor desempenho das empresas, medido em termos de lucratividade (Zhang et al., 2021), pelo que é neste contexto que nos propomos desenvolver esta investigação, que tem como objetivo principal apresentar um modelo de ME para a implementação do BSC numa empresa que opera no setor têxtil em Portugal.

Ainda que cientes de que a implementação do BSC se traduzirá numa grande probabilidade de melhorar a gestão e os resultados, reconhece-se que o processo de implementação de uma ferramenta com tais características exige mudanças profundas ao nível da cultura organizacional. Neste sentido, o trabalho realizado, que inicia com esta introdução, desenvolve-se em duas grandes secções. Uma primeira que compreende uma reflexão sobre a cultura organizacional e a sua influência nos processos de mudança, para pôr em evidência a forma como a cultura organizacional pode condicionar a implementação do BSC, e uma abordagem aos fatores críticos de sucesso na implementação dos modelos de avaliação de desempenho, para se destacar o BSC e a sua capacidade para facilitar ou induzir a mudança. Complementarmente, surge a segunda secção, que compreende um estudo de caso exploratório, desenvolvido na empresa Ypsilon, e que, tendo em vista a elaboração de uma proposta para implementação do BSC, descreve e fundamenta as diferentes fases do processo até à construção do mapa ME. Terminamos com a apresentação das principais conclusões a retirar do trabalho realizado, no âmbito das limitações encontradas, e identificação de pistas para o desenvolvimento de investigação futura.

1. Fatores críticos de sucesso na implementação do BSC: a cultura e a sua influência nos processos de mudança organizacional

A volatilidade, incerteza e complexidade que, cada vez mais, definem a realidade das organizações atuais permitem destacar a aprendizagem e a capacidade de antecipação como forma de otimização dos recursos disponíveis (Păun & Pinzaru, 2021) e ajudam a compreender que um processo de mudança se constrói com comunicação eficaz e com treino e desenvolvimento pessoal (Hunger & Weelen, 2002), ajudando a compreender que a ênfase tenderá a estar cada vez mais na necessidade de as organizações adotarem um modelo de gestão capaz de lhe permitir desenvolver novas capacidades, nomeadamente ao nível da flexibilidade e resiliência (Păun & Pinzaru, 2021).

Para que o órgão de gestão possa assegurar a necessária estabilidade organizacional deve exercer controlo regular sobre os vários fatores, para o que se apresenta fundamental conhecer tanto o ambiente interno quanto o externo da organização que conduz. Para o

efeito, recorre ao ME, uma espécie de diagrama que estabelece um conjunto de relações de causa e efeito por entre as quatro perspetivas do BSC (Blocher et al., 2022). Ainda que o ME também seja utilizado para implementar a estratégia, o seu principal foco é desenvolver e comunicar a estratégia em toda a organização para que os diferentes colaboradores possam agir em conformidade com os objetivos definidos. O uso desta ferramenta mostra como a prossecução de objetivos estratégicos (medidos através de indicadores e estabelecendo metas e iniciativas) definidos para cada perspetiva estão a impactar nas demais perspetivas e, conseqüentemente, no sucesso geral da empresa (Eftekhari & Torabi, 2022).

Assumindo que cada organização tem a sua própria cultura, baseada num sistema próprio de crenças e valores que determinam o nível de cooperação, grau de dedicação e profundidade de pensamento estratégico (Farreca, 2006), aceita-se a ideia de que a cultura, ainda que profundamente enraizada, pode ser modificada (Hatch & Shultz, 2004) e que um qualquer processo de mudança exige condições que induzam e motivem as pessoas a mudar (Bitencourt, 2010), estimulando e incentivando um ambiente interno favorável à aprendizagem (Gupta & Salter, 2018; Hernandez & Caldas, 2001), treinando e capacitando os colaboradores, inovando ao nível dos processos (Kolb, 1997) e promovendo o desenvolvimento e implementação de novas ferramentas de apoio à gestão (Blocker et al., 2022; Eftekhari & Torabi, 2022; Jitpaiboon et al., 2019; Karimli, 2020; Kaplan & Norton, 1996c; 1992; Norreklit, 2000; Otley, 1995; Păun & Pinzaru, 2021; Tolici, 2021). Neste contexto ganha relevância o recurso a iniciativas de gestão estratégica que, quando combinadas com as capacidades organizacionais (Păun & Pinzaru, 2021), podem permitir utilizar e adaptar competências que melhorem o desempenho e que podem ser explicadas através de diferentes fatores, como a cultura organizacional (Tolici (2021)). É neste contexto que Ratnaningrum et al. (2020) destacam a importância de introduzir mudanças na cultura organizacional para aumentar a probabilidade de sucesso dessas ferramentas, citando, a propósito, o caso do BSC, uma ferramenta que acabaria por se consolidar pela sua capacidade para ajudar a otimizar o nível de desempenho a longo prazo e oferecer uma visão global da organização (Ersoy & Dogan, 2020; Fernandes et al., 2020; Kaplan & Norton, 1992; Quesado et al., 2022) com base na tradução da estratégia em objetivos estratégicos distribuídos por diferentes perspetivas que integram a cultura e o desenvolvimento organizacionais e promovem a infraestrutura humana (Kaplan & Norton, 1996c). A implementação do BSC, ao permitir alinhar o desempenho com a estratégia empresarial (Blocher et al., 2022; Quesado et al., 2022) e tornar possível uma melhor compreensão dos fatores de desempenho e da própria estratégia (Hegazy et al., 2020; Gomes & Saraiva, 2019), é um desafio que está em sintonia com a cultura organizacional (Gupta & Salter, 2018).

Concebido a partir de uma filosofia prática de gestão empresarial que representa a organização em quatro perspetivas relacionadas em torno de uma estratégia e visão comuns e vinculadas entre si através de relações de causa-efeito (Blocher et al., 2022; Quesado et al., 2018; 2022; Saraiva & Alves, 2017; Lawson et al., 2006; Vieira & Calado, 2018), proporciona uma maior comunicação entre os elementos da organização e uma maior perceção do impacto e respetiva contribuição no âmbito da sua missão (Eftekhari & Torabi, 2022; Quesado et al., 2018; 2022). Um instrumento de comunicação útil para o processo de implementação da estratégia pela sua capacidade para permitir medir as atividades em termos de visão e estratégia (Gomes & Saraiva, 2019; Panggabean & Jermias, 2020; Ramírez & Baidez, 2011), assegurando o equilíbrio entre diferentes indicadores, financeiros e não financeiros, de curto e longo prazo, históricos e

prospetivos, internos e externos (Eftekhari & Torabi, 2022; Kaplan & Norton, 1996a; Vieira & Callado, 2018), oferecendo uma pluralidade que contribui para que se consiga alcançar uma visão equilibrada do desempenho global (Perramon et al., 2016).

Com o foco no modelo de negócios, o BSC é um sistema de gestão estratégica que integra a formação, a motivação e a comunicação (Kaplan & Norton, 2004) a partir de um conjunto de medidas interligadas por uma relação de causa-efeito (Blocher et al., 2022; Eftekhari & Torabi, 2022; Kaplan, 2010; Kaplan, & Norton, 1996a) e suportado num conjunto de fatores-chave e indicadores de performance interativos que orientam a aprendizagem e a melhoria contínua com recurso à incorporação e valorização dos ativos intangíveis para os processos de criação de valor (Horváth & Ralf, 2004; Kaplan & Norton, 2004; Zhang et al., 2021). Um modelo que, quando bem estruturado, traduz a missão e descreve a estratégia da organização através das relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos e as medidas nas diferentes perspetivas (Blocker et al., 2022; Eftekhari & Torabi, 2022; Jitpaiboon et al., 2019; Karimli, 2020; Păun & Pinzaru, 2021; Tolici, 2021). Porporato et al., 2017). Esta relação de vínculo ou causalidade que oferece, característica que acabaria por lhe proporcionar o reconhecimento de que hoje goza (Gomes & Saraiva, 2019; Saraiva & Alves, 2017; Vieira & Callado, 2018), é uma forma de avaliar se a estratégia está corretamente refletida (Silva, 2017) e de fazer com que seja mais facilmente captada pelos colaboradores (Dhaifallah et al., 2018).

Adicionalmente, enquanto mecanismo de implementação, comunicação e compreensão da estratégia, é um elemento facilitador da identificação de problemas e do realinhamento do plano com as metas estabelecidas (Blocher et al., 2022; Eftekhari & Torabi, 2022; Saraiva & Alves, 2017), proporcionando uma aprendizagem contínua pelo *feedback* que oferece (Quesado et al., 2018;2022). Assim, e ainda que não se possa afirmar que o BSC garante o sucesso da organização, o seu uso aumenta consideravelmente a probabilidade de êxito se os indicadores escolhidos forem os apropriados para garantir um controlo interativo e incentivar uma atitude dinâmica (Gomes & Saraiva, 2019; Kaplan & Norton, 1992; Vieira & Callado, 2018) ou para proporcionar uma avaliação contínua das ações e do seu contributo para a concretização dos objetivos estratégicos (Hu et al., 2017; Jordan et al., 2015). Quando bem utilizado, os benefícios são claros, seja ao nível da monitorização do desempenho organizacional, da melhoria do processo de comunicação, da otimização da visão e missão (Balaji et al., 2018; Gomes & Saraiva, 2019) ou da capacidade para gerar aprendizagem estratégica, proporcionando uma visão global do desempenho e promovendo a compreensão dos objetivos organizacionais (Quesado et al., 2018). Se utilizado, transforma-se num instrumento de divulgação da estratégia, na medida em que sintetiza os objetivos delineados de uma forma de fácil interpretação para que todos os funcionários possam identificar e cumprir as metas estabelecidas (Quesado et al., 2022).

O BSC não formula estratégias, antes as descreve de forma consistente para garantir que a sua execução é bem-sucedida, pelo que se encontra entre as ferramentas de gestão mais bem avaliadas, comparativamente às tradicionais, pela sua capacidade para ajudar a melhorar os resultados organizacionais (Blocher et al., 2022; Fernandes et al., 2020; Gomes & Saraiva, 2019; Quesado et al., 2022; Tuori et al., 2021), daí a sua utilização em organizações de diferentes tipologias e setores, enquanto meio para melhorar a comunicação e simplificar a visão e a missão (Balaji et al., 2018). A sua implementação pode representar uma forma eficaz e rápida de a organização comunicar a estratégia a todos os seus colaboradores e alcançar um maior nível de compromisso, pelo que

representa não apenas uma ferramenta de avaliação do desempenho, mas uma ajuda para articular o desempenho alcançado com os objetivos definidos, alterando por completo a forma como o órgão de gestão passou a desempenhar a sua função (Atkinson, 2000; Blocher et al., 2022; Eftekhari & Torabi, 2022).

Neste contexto, é importante perceber que a implementação do BSC implica muitas decisões, novas tarefas e atitudes e, fundamentalmente, uma forma de trabalhar com maior ordem e disciplina, pelo que pode representar uma forte mudança organizacional e provocar confrontos com a cultura organizacional existente, tendencialmente mais visíveis à medida que toda a organização se vai sentindo afetada com esta nova metodologia. Neste sentido, tão ou mais importante que identificar o modelo a implementar é perceber se a organização está em condições de o acolher e o que terá de mudar para assegurar uma implementação com sucesso. Considerando que o *design* do BSC se concentra na visão e estratégia organizacional, a abordagem terá de mudar para se passar a colocar a ênfase na visão e objetivos estratégicos (Fernandes et al., 2020).

2. Proposta para a implementação do BSC numa empresa do setor têxtil

2.1. Metodologia, método de investigação e processo de recolha de dados

Recordamos que esta investigação foi desenvolvida com o objetivo de criar uma proposta de BSC para implementar numa empresa que opera no âmbito da indústria têxtil. Para lhe dar resposta optou-se por seguir uma metodologia de natureza qualitativa e como método de investigação o estudo de caso exploratório, um tipo de investigação que é, por natureza, indutiva e descritiva, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados. Não obstante as limitações e/ou desvantagens que lhe possam ser apontadas, este tipo de investigação é profunda e rigorosa e capaz de produzir dados descritivos a partir de entrevistas, observação e análise documental (Yin, 2014). É um tipo de investigação que se caracteriza por ser realizada no seu contexto real, uma vez que é o próprio investigador que vai para o terreno fazer uma análise direta e recolher dados observando as pessoas, dentro do seu contexto, analisando documentos e entrevistando (Creswell, 2009; Wolcott, 1994). Uma das principais vantagens do estudo de caso é precisamente a possibilidade que oferece de se poder observar o fenómeno no seu ambiente natural e permitir a obtenção de diversas fontes de informação e o estudo exaustivo da realidade organizacional que se pretende analisar (Yin, 2014). A observação direta, análise documental, fundamentalmente os relatórios e contas para o período de 2016 a 2020, e a realização de entrevistas aos diferentes responsáveis na empresa (tabelas 1 e 2), foram as fontes de dados utilizadas.

Tabela 1: Guião de entrevista ao órgão de gestão

Questões Guia
1. Qual a estrutura organizacional da empresa?
2. A empresa utiliza algum sistema de avaliação de desempenho? Se sim, qual?
3. Qual a visão e a missão desta empresa?
4. Quais são os valores que sustentam o trabalho da empresa e que fazem a diferença relativamente a outras empresas do setor?
5. De que forma transmite a visão, missão e valores aos diferentes colaboradores?
6. No que respeita a clientes, de que forma essa visão organizacional, missão e valores são transmitidos?

O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica.

7. A estratégia atual está identificada nalgum tipo de documento? O que é feito atualmente para a cumprir, ou seja, como são definidas as iniciativas, implementadas as medidas e definidas as metas? Como é efetuada a análise?
8. Como controla os resultados desses objetivos estratégicos e da adequabilidade das medidas?
9. Como define a relação da empresa com os seus *stakeholders*?
10. Conhece a ferramenta “*Balanced Scorecard*”? Considera-a uma metodologia adequada para implementar na empresa? Que vantagens e aspetos críticos associa à sua implementação?
11. Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo? Como gostaria de ver a empresa daqui a 10 anos, por exemplo?
12. Quais são as prioridades e necessidades da empresa no atual contexto económico? E as suas principais dificuldades?
13. Identifique as oportunidades e potenciais ameaças, bem como os pontos fortes e fracos, no meio envolvente e na indústria?
14. A empresa tem uma política para a qualidade? Se sim, qual é?
15. A empresa tem uma política ambiental? Se sim, qual é?
16. A empresa tem uma política de recursos humanos? Se sim, como a caracteriza?
17. A empresa tem uma política de inovação? O que prioriza neste âmbito?

Fonte: Elaboração própria (2023).

Tabela 2: Guião de entrevista aos responsáveis dos departamentos

Entrevistado	Questões Guia
Responsável do Departamento de Produção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que tipo de produtos são produzidos na fábrica? 2. É determina a quantidade a produzir? Por quem? Se não, como é feito? Tendo por base as vendas em carteira? 3. Produzem produtos específicos para o cliente? 4. Quantas linhas de produção têm? A linha de produção pode ser utilizada para outros produtos? 5. Como é feito o controlo de qualidade do produto acabado e da matéria-prima? 6. Têm <i>stock</i> de segurança? 7. Como se processa a transferência do produto acabado para o armazém e da matéria-prima para a fábrica? 8. Existe folha de custeio para cada um dos produtos? 9. Como são rececionadas as encomendas e como é feito o seu encaminhamento? 10. Qual o investimento realizado na inovação de processos e na tecnologia?
Responsável do Departamento Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera a estratégia de <i>marketing</i> utilizada adequada? Reflete um aumento de clientes? 2. Que fatores considera importantes para melhorar a relação da empresa com os clientes? 3. Quais os canais de comunicação que a empresa utilizada e o que procura comunicar? 4. Como promovem a marca que comercializam? 5. Para aumentar o volume das vendas, que objetivos estratégicos considera fundamentais? 6. Relativamente à fidelização de clientes, o que acha fundamental para que tal aconteça? 7. Considera que a melhoria da satisfação dos clientes se traduz em acréscimo das vendas? 8. Utilizam algum procedimento para aferir o nível de satisfação dos clientes e recolher sugestões? Se sim, qual o procedimento implementado? Questionários, visitas comerciais, contactos telefónicos, reuniões?

O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica.

	9. Há registos de reclamações?
Responsável do Departamento Financeiro	<p>1. Utilizam indicadores financeiros e não financeiros? Se sim, que indicadores consideram e que outros poderiam ser considerados?</p> <p>2. Os indicadores que estão a ser utilizados na empresa foram definidos pela gestão de topo?</p> <p>3. Considera que a gestão baseada unicamente em indicadores financeiros permite a criação de uma estratégia diferenciadora?</p> <p>4. Para a definição desses indicadores foi considerada a estratégia da empresa? Considera que os indicadores estão alinhados com a estratégia?</p> <p>5. A estratégia está traduzida em objetivos estratégicos? Para cada indicador está definido um objetivo e uma meta a atingir?</p> <p>6. Considera que os colaboradores com mais conhecimentos e motivação podem contribuir para o aumento da capacidade financeira?</p> <p>7. Quais os fatores motivacionais que considera mais relevantes? Alguns desses fatores já estão instituídos? Se sim, quais? São reconhecidos e valorizados pelos colaboradores?</p> <p>8. Promovem ações de formação para colaboradores? Os colaboradores aderem positivamente? Que áreas privilegiam para a formação e com que regularidade?</p>
Responsável do Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança	<p>1. A empresa tem preocupações ambientais e sociais? Se sim, quais as medidas tomadas e o seu impacto?</p> <p>2. Existe na empresa uma preocupação com o bem-estar das pessoas e as condições de trabalho?</p> <p>3. A empresa investe na formação dos colaboradores? Se sim, que tipo de ações desenvolve, meios utilizados, horas de formação, de entre outros?</p> <p>4. Existe consciencialização por parte dos colaboradores relativamente aos riscos laborais e à necessidade de cumprimento das diferentes obrigações na área ambiental?</p> <p>5. Existe algum plano de saúde para os colaboradores? Se sim, como funciona?</p> <p>6. Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão e motivação dos recursos humanos? Realizam inquéritos para avaliar a satisfação dos colaboradores?</p> <p>7. Qual a sua perceção relativamente à avaliação de desempenho? Considera que os colaboradores com bons desempenhos são geralmente compensados?</p> <p>8. Fazem uma revisão periódica ao sistema de gestão, nomeadamente aos objetivos e metas para as áreas de qualidade, ambiente e segurança?</p>
Responsável do Departamento de Informática	<p>1. A empresa dispõe de sistemas de informação atualizados?</p> <p>2. Qual o grau de envelhecimento do <i>hardware</i> e <i>software</i> (com idade < 4 anos)? Qual a periodicidade de renovação?</p> <p>3. Existe alguma plataforma de comunicação interna?</p> <p>4. Quais são as principais prioridades e necessidades da empresa no domínio informático/digital no atual contexto? E as suas principais dificuldades?</p> <p>5. Que importância atribuem às TIC (plataformas digitais/online, redes sociais)?</p> <p>6. Como se encontra organizado o trabalho e quais as perspetivas para organização futura? A empresa tem/teve colaboradores em teletrabalho?</p>

Fonte: Elaboração própria (2023).

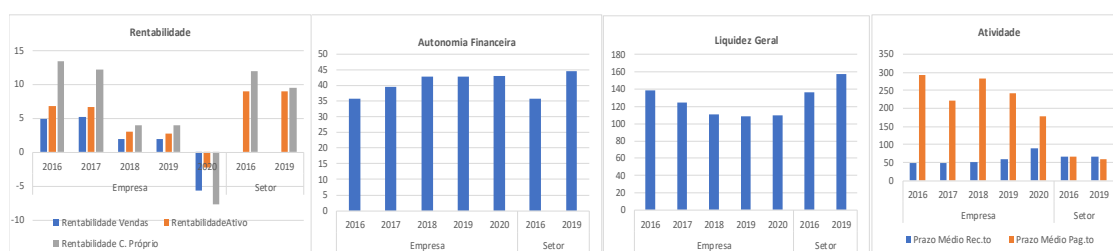
2.2. Caracterização da empresa no contexto do tecido empresarial português

A empresa em análise será, por questões de confidencialidade de dados, designada por empresa Ypsilon. Atua no âmbito do setor têxtil desde 1984, mais especificamente na confeção de alfaiataria para homem, e posiciona-se no segmento de mercado de qualidade superior tendo como destino prioritário o mercado externo. Apesar dos seus 500 colaboradores, apresenta um volume de negócios e um total de balanço que a posicionam no grupo das entidades de média dimensão. Ainda que se possa destacar a significativa experiência e o elevado *Know-how* operacional, que foi acumulando ao longo de mais de três décadas de existência, apresenta uma estrutura de capital fechado, com a propriedade e a gestão concentradas, e algumas debilidades internas, designadamente ao nível da organização e gestão, eficiência na utilização dos recursos e profissionalismo e diferenciação dos seus colaboradores, o que não deixa de ser característico em empresas de natureza familiar (Santos et al., 2018) e de menor dimensão (Pires et al., 2021).

Trabalha para se apresentar como “uma referência mundial no vestuário de homem por medida, para o que tem vindo a investir na formação continua dos seus colaboradores e em equipamentos tecnologicamente avançados, para produzir com qualidade e atender às questões de sustentabilidade”, pelo que esta é a sua forma de atuar (missão) e mostra o modo como quer ser vista (visão). Com uma forte aposta na qualidade da oferta e procurando tirar partido dos seus fatores diferenciadores, como sejam a capacidade de resposta e o *know-how* industrial, que também são reconhecidos à produção nacional (BdP, 2021; 2018), tem vindo a procurar reverter os efeitos das transformações profundas que o setor sofreu ao longo das últimas décadas, consequência da liberalização do comércio e do acréscimo de competitividade (Taplin, 2014).

Sem perder de vista o propósito desta investigação apresenta-se, na continuação (figura 1), os resultados para os principais indicadores económicos e financeiros, obtidos com recurso à análise de rácios, para se aferir acerca do processo de criação de valor para os seus acionistas (Kaplan & Norton, 2001b).

Figura 1: Síntese dos principais rácios económico-financeiros



Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise (figura 1) permite concluir que os principais indicadores de rentabilidade (vendas, ativo e capitais próprios), apresentam uma tendência decrescente e sempre abaixo da média do setor. Ainda que a empresa justifique os valores negativos registados em 2020 com a crise pandémica, os resultados apontam para uma diminuição da capacidade geradora de rentabilidade operacional durante todo o período em análise, sinal de que algo não está a correr bem e que deve merecer a sua atenção. Em termos de

equilíbrio financeiro, os resultados são bastante favoráveis no médio e longo prazo, com níveis de autonomia financeira acima do recomendado, com tendência crescente e muito próxima dos valores médios do setor. No curto prazo, ainda que os indicadores de liquidez se situem abaixo do setor, são francamente positivos para todo o período em análise. Os resultados para os rácios de atividade, prazos médios de recebimento (PMR) e prazos médios de pagamento (PMP), mostram ineficiências na política de cobranças. A empresa está a receber cada vez mais tarde dos seus clientes, com quem está negociado um prazo médio de 30 dias, situação que a empresa necessita corrigir para melhorar os seus PMP, muito elevados e afastados dos 60 dias negociados e da média do setor. Situação que tende a deteriorar a capacidade negocial, refletida nas margens de comercialização e na rentabilidade em geral, como indiciam os resultados obtidos.

Uma das principais etapas da implementação da estratégia passa por saber identificar os fatores críticos de sucesso a melhorar (Jitpaiboon et al., 2019) e um dos procedimentos mais utilizados para os identificar é a análise *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT). Enquanto os pontos fortes e fracos podem ser facilmente reconhecidos dentro da empresa nos seus recursos específicos, percebendo se os produtos oferecidos são inovadores, se existe um leque significativo de produtos e serviços oferecidos e se a tecnologia utilizada é a mais adequada, as oportunidades e ameaças terão que ser identificadas no exterior (Blocher et al., 2022) através da análise externa do setor e dos seus concorrentes. Para se alcançar uma compreensão mais completa e posicionar a empresa Ypsilon face aos seus concorrentes, foi desenvolvida a análise SWOT (tabela 3).

Tabela 3: Análise SWOT da empresa Ypsilon

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Estrutura consolidada	Inexistência de departamento de marketing
Elevado <i>Know-how</i> e experiência no setor	Reduzida satisfação dos colaboradores
Inovação ao nível de equipamentos e processos	Baixa motivação e dificuldade em oferecer incentivos aos colaboradores
Conhecimento do mercado	Dificuldade com o cumprimento de prazos
Capacidade de gestão	
Credibilidade e boa relação com os clientes	
Flexibilidade e rápida capacidade de resposta	
Boas relações e capacidade negocial com os fornecedores	
Comunicação eficiente	
Recursos humanos qualificados e formação contínua	
Preocupações ambientais	
Oportunidades	Ameaças
Crescimento da procura por produtos <i>Made in Portugal</i>	Aumento dos custos dos fatores de produção
Encurtamento do período entre o <i>design</i> e o consumidor	Inexistência de protecionismo à indústria europeia
Dimensão dos mercados	<i>Clusters</i> emergentes
(Re)industrialização da Europa	Concorrência de produtos fabricados em mercados desregulamentados

Fonte: Elaboração própria (2023).

Os resultados (tabela 3) permitem destacar que a empresa desenvolve a sua atividade numa região onde existe grande concentração de indústrias do mesmo setor, um nível de rivalidade que consegue compensar com a diferenciação oferecida ao nível do produto e a forte relação de parceria que mantém com os seus clientes. Contudo, para se manter competitiva deverá procurar mitigar os seus pontos fracos, apostando na diversificação

dos seus clientes e no seu grau de satisfação, na formação, incentivos e níveis de satisfação dos colaboradores, e com o cumprimento dos diferentes prazos. Neste particular, cabe destacar que, fruto do elevado volume de compras que realiza, dispõe de uma boa capacidade negocial com os seus fornecedores, quer em preço quer em condições de pagamento, um capital que, no entanto, a fazer fé nos resultados da análise de rácios, não está a conseguir preservar. As ineficiências ao nível das cobranças estão a conduzi-la para o não cumprimento das condições comerciais negociadas com os seus fornecedores, situação que deverá procurar reverter.

Para uma melhor perceção dos fatores macro ambientais para o setor têxtil, foi desenvolvida uma análise PESTEL – *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal* (tabela 4), tal como defendem Gurel e Tat (2017).

Tabela 4: Análise PESTEL da empresa Ypsilon

Políticos	Económicos	Sociais
Influências da União Europeia; Estabilidade política; Alteração na política de regulamentação do setor em resultados das alterações climáticas.	Eminente crise económica na sequência da guerra na Europa, da transição energética e do consequente crescimento da inflação; Incentivos e apoios governamentais.	Alteração de padrões comportamentais resultante de uma maior consciencialização para com as questões ambientais; Maior responsabilidade social para com as questões do trabalho.
Tecnológicos	Ambientais	Legais
Foco do setor e da empresa na eficiência operacional; Incentivos governamentais para o investimento em inovação e tecnologia.	Incentivos governamentais para o investimento em tecnologias mais sustentáveis e amigas do ambiente.	Políticas de apoio à formação profissional

Fonte: Elaboração própria (2023).

Os resultados (tabela 4) indicam que o desafio da sustentabilidade confrontará a empresa Ypsilon com novas regulamentações e padrões de consumo, obrigando-a a reforçar o seu investimento em procedimentos e tecnologias mais sustentáveis e amigas do ambiente, ainda que a informação recolhida tenha permitido confirmar que a empresa está bem consciente das exigências e que sabe exatamente onde quer estar no futuro e o que terá de fazer para lá chegar.

2.3. Construção do BSC

Considerando que o objetivo central do BSC é a tradução da estratégia em objetivos estratégicos, o processo deve iniciar com a definição da estratégia (Oliveira et al., 2015) que, por assumir uma posição principal, surge no centro do BSC. Assegurado este aspeto, o processo de construção desenvolve-se em conformidade com as principais características da empresa, ou seja, não existindo uma solução única ou padronizada, avança-se com a sua construção procurando, em cada fase, a melhor adaptação às características da organização (Quesado et al., 2017; 2022; Ratnaningrum et al., 2020).

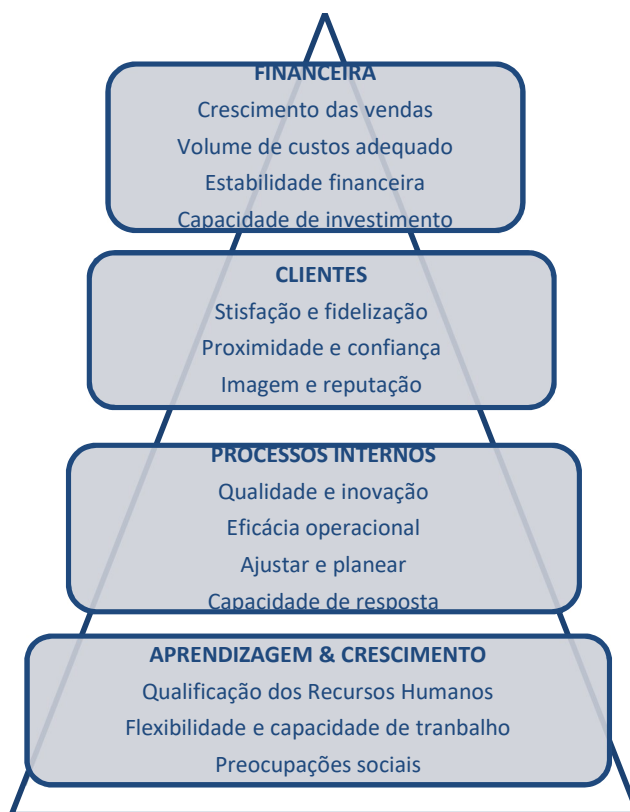
A análise de diagnóstico desenvolvida, e oportunamente apresentada, permitiu concluir que, não obstante a estratégia não estar ainda claramente definida e divulgada, é possível perceber que a empresa Ypsilon se tem procurado diferenciar no mercado pela qualidade

diferenciadora do seu produto e pelo elevado *Know-how* e experiência no setor, pelo que a manutenção desta vantagem diferenciadora passa por continuar a apostar na qualidade do produto e pelo investimento na qualificação e satisfação dos seus colaboradores. Que a rapidez de entrega, a par da relação qualidade-preço, são os aspetos mais valorizados pelos seus clientes, com quem tem conseguido manter uma relação de grande proximidade e estabilidade. Neste âmbito, uma vantagem competitiva pode estar inerente à sua experiência acumulada e à sua capacidade para melhorar a satisfação dos seus clientes sem comprometer a sua sustentabilidade, pelo que nos parece claro que a estratégia da empresa Ypsilon é de produtividade e eficiência operacional. Esta convicção surge reforçada pela experiência acumulada ao longo das quase quatro décadas de existência, que confirmam que está numa fase de maturidade, descrita como um momento do ciclo em que as empresas procuram gerir os seus ativos e recursos com o objetivo de aumentarem a sua capacidade produtiva com recurso a investimentos que se traduzam em melhorias de processos e de capacidade de produção. Nesta fase, os principais indicadores financeiros são o aumento da margem bruta, a rentabilidade dos capitais próprios, o retorno do capital investido e o aumento do valor económico agregado.

Clarificada a estratégia, aspeto central do BSC, impõe-se identificar os fatores críticos de sucesso, enquanto elementos determinantes da tradução e descrição dos objetivos estratégicos.

Para o efeito, é indispensável perceber o que fazer bem em cada uma das perspetivas para se atingir o alvo, ou seja, identificar os fatores críticos de sucesso (tabela 5) para cada uma das perspetivas do BSC para que a empresa Ypsilon consiga atingir os seus objetivos. Para que se possa sempre melhorar e criar condições para prosseguir a estratégia, ao nível da perspetiva financeira considerou-se fundamental alcançar crescimento das vendas e manter os custos em níveis adequados como forma de garantir estabilidade financeira e capacidade de investimento. Na perspetiva dos clientes os fatores críticos de sucesso passam pela satisfação, com base na qualidade, imagem e reputação para garantir uma relação próxima e diferenciada para fidelizar. Para o efeito, ao nível dos processos internos os fatores críticos de sucesso passam por ajustar o planeamento, a produtividade, a capacidade de resposta e a eficácia operacional. Gerar melhores resultados, combater desperdícios e evitar produtos com defeito e atrasos passam a ser as palavras de ordem, para o que se torna indispensável uma maior qualificação dos recursos humanos e flexibilidade e capacidade de trabalho. Estes aspetos, conjugados com preocupações sociais e ambientais constituem os fatores críticos de sucesso para a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Tabela 5. Fatores críticos de sucesso



Fonte: Elaboração própria (2023).

Ainda que nem sempre seja fácil de sequenciar (Vieira & Callado, 2018), uma das premissas do processo de construção é que existe sempre uma relação de causa-efeito entre as diferentes perspetivas (Perramon et al., 2016), pelo que o processo prossegue com a operacionalização ou tradução da estratégia em objetivos estratégicos vinculados às principais áreas operacionais da empresa com base na definição de um conjunto de ações/iniciativas. Para efeitos de medição do desempenho, ainda que não haja um conjunto de indicadores pré-estabelecidos, a sua escolha é um dos aspetos mais importantes para se alcançar o sucesso do BSC (Oliveira et al., 2015; Vieira & Callado, 2018), pelo que se destaca a importância de atender às principais características da empresa para a escolha dos indicadores e, em particular, ao setor de atividade em que atua (Ratnaningrum et al., 2020).

A melhor forma de definir objetivos estratégicos é analisar cada uma das perspetivas do BSC e questionar o que seria suposto atingir. Considerando que a perspetiva financeira se encontra relacionada com os interesses dos sócios/acionistas, cujas preocupações são de natureza financeira, nomeadamente numa expectativa de maximização da rentabilidade, os objetivos estratégicos deverão ser definidos para procurar responder à questão: como deveríamos aparecer aos nossos sócios/acionistas para ter sucesso financeiro? (Kaplan & Norton, 1996c). Tomando por base a análise de diagnóstico desenvolvida, fundamentalmente a análise de rácios (figura 1), foram traçados objetivos que permitam à empresa Ypsilon sustentar a sua estratégia e atingir uma boa performance financeira, o que deverá passar pelo crescimento do volume de negócios, da rentabilidade e do valor da empresa e por uma redução de custos. A perspetiva de clientes, ainda que

intrinsecamente relacionada com a preocupação em alcançar os objetivos financeiros (Kaplan & Norton, 2004b), deverá ser encarada no sentido de se assegurar uma carteira de clientes capaz de gerar valor, pelos que os objetivos deverão ser definidos para responder à seguinte questão: como deveremos aparecer aos nossos clientes para atingir a nossa visão? (Kaplan & Norton, 1996c). Neste sentido, e tomando por base a análise desenvolvida ao ambiente interno e externo (Tabelas 3 e 4), os objetivos estratégicos passam pelo aumento da satisfação e fidelização de clientes existentes e pela conquista de novos clientes. Considerando que a perspetiva dos processos internos deverá ser pensada para procurar responder à questão: quais os processos em que a organização deve alcançar a excelência para satisfazer os seus clientes? (Kaplan & Norton, 1996c), tomando por base a análise de rácios (figura 1), que aponta claramente para a necessidade de registar ganhos de eficiência, os objetivos estratégicos terão que passar por melhorar a eficiência e eficácia no plano operacional e de processos internos, a qualidade dos produtos e assegurar o cumprimento de prazos. A perspetiva de aprendizagem e crescimento deverá dar primazia aos elementos intangíveis e encará-los com uma dimensão transversal a toda a organização para procurar responder à seguinte questão: como deveremos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar para atingir a nossa visão? (Kaplan & Norton, 1996c). Neste âmbito, os objetivos estratégicos terão de passar por valorizar as pessoas, a tecnologia e a inovação, investindo na formação dos colaboradores, na sua satisfação e na criação de incentivos para atrair e reter trabalhadores talentosos.

A metodologia descrita permitiu elaborar a tabela 6, que a seguir se apresenta, onde se oferece uma sistematização dos objetivos estratégicos definidos e dos indicadores selecionados para efeitos de monitorização e feedback. Para esta seleção foram considerados critérios de exequibilidade, grau de compreensão das relações de causa e efeito e *trade-off* entre custo e benefício, tal como sugerido por Simons (2014).

Tabela 6: Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	Aumento do volume de negócios	Índice de volume de vendas
	Aumento da rentabilidade	Rentabilidade líquida das vendas
	Aumento do valor da empresa	Rentabilidade dos capitais próprios (ROE)
	Reduzir custos	Taxa de redução de custos
Clientes	Aumento da satisfação dos clientes	Índice de satisfação de clientes
	Conquista de novos clientes	% de vendas a novos clientes
	Fidelização de clientes existentes	Número de clientes existentes
Processos Internos	Melhorar a eficiência e a eficácia	Taxa de produtividade dos equipamentos
	Melhorar a qualidade dos produtos	Produtos com defeito
	Cumprimento de prazos	Número de encomendas com atraso de entrega
Aprendizagem e Crescimento	Investir na formação dos colaboradores	Número de horas de formação por colaborador
	Investir na satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores
	Atrair e reter colaboradores talentosos	Índice de avaliação de desempenho dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria (2023).

O acompanhamento e monitorização, com base nos indicadores de desempenho selecionados, pressupõe, tal como defendem Kaplan e Norton (2000), que se estabeleçam metas que sejam, simultaneamente, realistas e alcançáveis. Tomando por base os objetivos definidos procurámos identificar e definir um conjunto de metas alcançáveis,

O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica.

ainda que sem ignorar uma eventual necessidade de proceder a ajustamentos. Com base neste raciocínio foi elaborada a tabela 7, que se segue, e onde se procura oferecer, em ordem à estratégia organizacional, os objetivos estratégicos, indicadores e metas a alcançar.

Tabela 7: Metas a atingir por objetivo/indicador

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Financeira	Aumento do volume de negócios	Índice de volume de vendas	Aumentar 6%
	Aumento da rentabilidade	Rentabilidade líquida das vendas	Aumentar 10%
	Aumento do valor da empresa	Rentabilidade dos capitais próprios (ROE)	Aumentar 8%
	Reduzir custos	Taxa de redução de custos	Reduzir 5%
Clientes	Aumento da satisfação dos clientes	Índice de satisfação de clientes	Atingir 100%
	Conquista de novos clientes	% de vendas a novos clientes	Aumentar 6%
	Fidelização de clientes existentes	Número de clientes existentes	Atingir 100%
Processos Internos	Melhorar a eficiência e a eficácia	Taxa de produtividade dos equipamentos	Atingir 85%
	Melhorar a qualidade dos produtos	Produtos com defeito	Atingir 0
	Cumprimento de prazos	Número de encomendas com atraso de entrega	Atingir 0
Aprendizagem e Crescimento	Investir na formação dos colaboradores	Número de horas de formação por colaborador	Aumentar 25%
	Investir na satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Atingir 100%
	Atrair e reter colaboradores talentosos	Índice de avaliação de desempenho dos colaboradores	Atingir 100%

Fonte: Elaboração própria (2023).

O cumprimento das metas estabelecidas (tabela 7) está dependente do conjunto de iniciativas e ações a desenvolver pela empresa e, fundamentalmente, da sua capacidade para influenciarem o rumo e permitirem alcançar os objetivos definidos. Nesse sentido, foi elaborada a tabela 8, que se segue, e onde se encontram vertidas as ações e iniciativas que se acredita poderem vir a ter impacto relevante, ou seja, capazes de permitir utilizar e adaptar competências que melhorem o desempenho (Tolici (2021). Recordamos, a propósito, que o BSC se pensou e construído de forma ajustada às características da empresa e se bem utilizado, proporciona uma maior comunicação entre os elementos da organização e uma maior perceção do impacto e respetiva contribuição no âmbito da sua missão (Eftekhari & Torabi, 2022), traduzindo-se em benefícios que resultam da sua capacidade para facilitar a implementação e comunicação da estratégia (Blocher et al., 2020; Eftekhari & Torabi, 2022; Jitpaiboon et al., 2019; Karimli, 2020; Păun & Pinzaru, 2021), a monitorização do desempenho, a otimização da visão e missão (Balaji et al., 2018) ou, ainda, como resultado da sua capacidade para gerar aprendizagem estratégica, proporcionando uma visão global e promovendo a compreensão dos objetivos organizacionais (Fernandes et al., 2020; Quesado et al., 2018; 2022).

Tabela 8: Ações/Iniciativas a desenvolver

Perspetiva Financeira	Identificar novas oportunidades de negócio Aumentar receitas com penetração em novos mercados Aumentar a taxa de investimento Eliminar equipamentos obsoletos e substituir por novos mais produtivos Reduzir custos financeiros Fortalecer as relações com fornecedores e renegociar as condições de fornecimento Reduzir prazos médios de recebimentos
Perspetiva Clientes	Angariar novos clientes Desenvolver política de fidelização de clientes para prolongar a relação com o cliente Desenvolver procedimentos para aumentar o nível de resposta dos pedidos Melhorar procedimentos internos Aumentar visitas a clientes e incentivar os clientes a visitar a empresa
Perspetiva Processos Internos	Intensificar os sistemas de controlo de qualidade e reduzir produtos com defeito Aumentar a eficiência da produção Inovação de produtos Melhorar a qualidade dos serviços Rentabilizar o tempo de trabalho
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	Promover o trabalho em equipa Desenvolver um sistema de avaliação de sugestões de colaboradores Desenvolver planos de formação para todos os colaboradores Eliminar fatores de desmotivação Criar incentivos para a retenção de colaboradores

Fonte: Elaboração própria (2023).

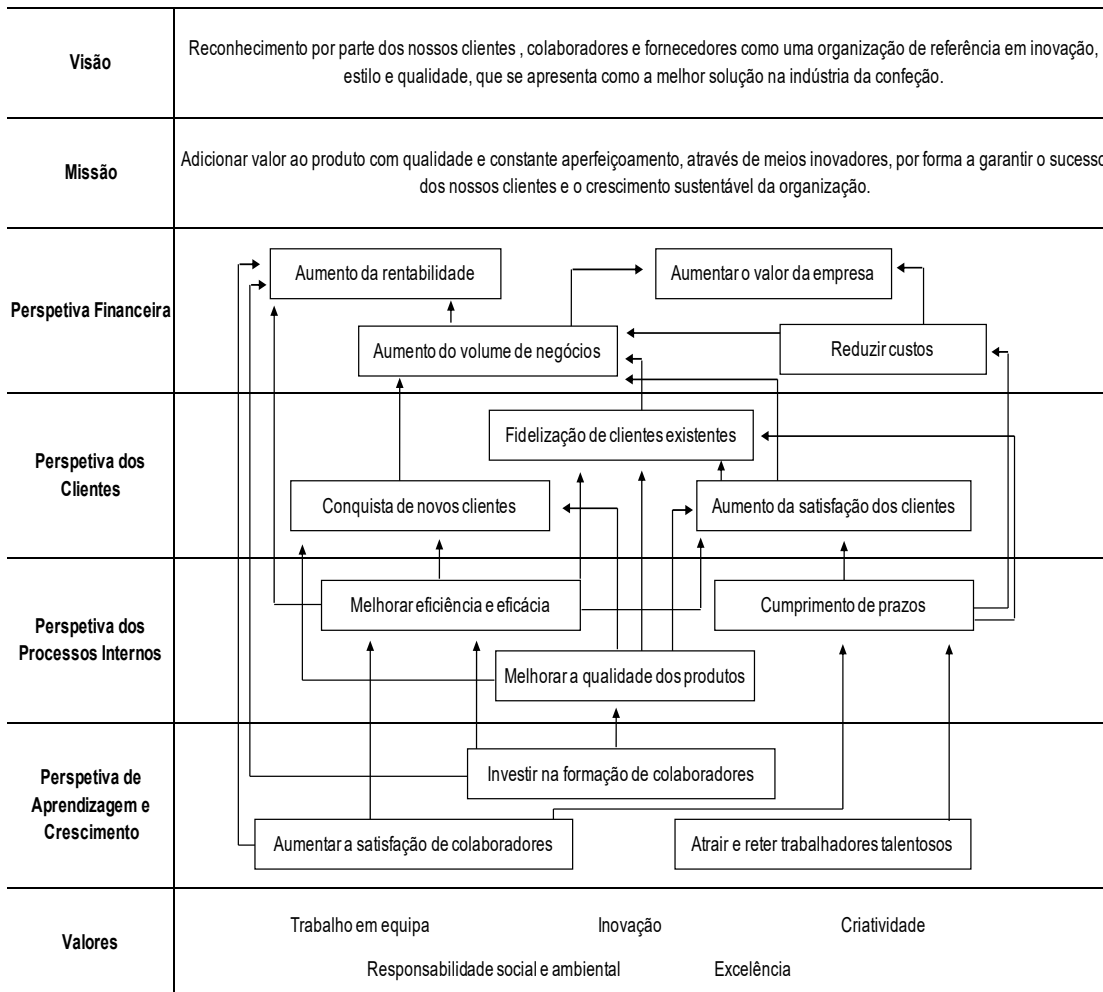
A metodologia descrita, que seguiu de perto as sugestões apresentadas por Kaplan e Norton (2004a; 2004b; 2001a; 2000), permitiu construir o ME, conforme figura 2 que se segue. Assim, e tal como se alcança da literatura, a sua conceção obedece a uma filosofia prática de gestão empresarial que represente a organização em quatro perspetivas relacionadas, em torno de uma estratégia e visão comuns e vinculadas entre si através de relações de causa-efeito (Gomes & Saraiva, 2019; Hegazy et al., 2020; Kaplan, 2010; Kaplan, & Norton, 1996a; Lawson et al., 2006; Quesado et al., 2018; 2022; Saraiva & Alves, 2017; Tuori et al., 2021; Vieira & Callado, 2018), para proporcionar uma maior comunicação entre os elementos da organização e uma maior perceção do impacto e respetiva contribuição no âmbito da sua missão (Quesado et al., 2018) e no sucesso geral da empresa (Eftekhari & Torabi, 2022).

Assumindo uma abordagem *bottom up* (Roest, 1997), a perspetiva de aprendizagem e crescimento é entendida como pilar estruturante na empresa, pelo que a ela se encontram vinculados os objetivos que servem de suporte e que possibilitarão a evolução de competências favoráveis ao desenvolvimento organizacional (Eftekhari & Torabi, 2022; Gomes & Saraiva, 2019; Hegazy et al., 2020; Kaplan & Norton, 1996a; 1993). Neste sentido, a perspetiva de aprendizagem e crescimento está relacionada com os processos internos e será utilizada para criar valor ao cliente (Kaplan & Norton, 1996c), com quem deverá estar em sintonia (Kaplan & Norton, 2004b), acabando por se refletir num melhor desempenho financeiro (perspetiva financeira). Uma relação de vínculo ou causalidade

O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica.

que, ao permitir avaliar se a estratégia está corretamente refletida (Silva, 2017) e facilitar o processo interno de comunicação e compreensão (Dhaifallah et al., 2018), deram ao BSC o reconhecimento de que hoje goza (Gomes & Saraiva, 2019; Saraiva & Alves, 2017) e que nos leva a defender a sua implementação na empresa Ypsilon como uma boa solução, reforçando-se a ideia de que a opção por este tipo de soluções não está dependente da natureza ou dimensão das unidades empresarias (Baroto et al., 2015; Ferreira, 2017; Quesado et al., 2022; Saraiva & Alves, 2017) mas da capacidade da organização para introduzir os ajustamentos necessários, designadamente ao nível da cultura organizacional (Gupta & Salter, 2018; Ratnaningrum et al., 2020).

Figura 2: Mapa estratégico



Fonte: Elaboração própria (2023).

A sua análise (figura 2) deixa a convicção de que a estratégia da empresa Ypsilon está traduzida em objetivos estratégicos claros, ajustados às suas necessidades e que refletem a forma como o órgão de gestão os vai procurar executar, analisar e avaliar (Eftekhari & Torabi, 2022). Recordamos que a empresa apresenta algumas debilidades internas, nomeadamente ao nível da organização e da eficiência na utilização dos recursos, à semelhança do que se passa com empresas que apresentam características similares (Fernandes et al., 2020; Pires et al., 2021; Santos et al., 2018), pelo que estamos em crer que, se bem utilizado, contribuirá para melhorias ao nível do processo de comunicação interna, de clareza dos objetivos estratégicos, reforço do espírito de equipa e para uma

maior motivação interna, aumentando fortemente a sua probabilidade de êxito, tal como se alcança da literatura (Balaji et al., 2018; Gomes & Saraiva, 2019; Quesado et al., 2018; 2022; Tolici, 2021).

Não podemos terminar sem admitir que o processo de implementação do BSC pode produzir algumas inquietações e resistência por parte de alguns colaboradores. Recordase que o *design* do BSC se concentra na visão e estratégia organizacional, o que obriga a uma nova abordagem (Fernandes et al., 2020; Quesado et al., 2018; 2022), que pode representar uma forte mudança organizacional (Ratnaningrum et al., 2020) e provocar confrontos com a cultura organizacional existente. No sentido de se assegurar uma implementação com sucesso, alerta-se para a necessidade de perceber se a organização está a acolher a mudança e, eventualmente, se for o caso, equacionar uma implementação faseada.

Conclusões, Limitações e Linhas de Investigação Futuras

A presente investigação foi desenvolvida com o objetivo de construir uma proposta de BSC para implementar numa empresa do setor têxtil. O trabalho realizado permitiu concluir que uma organização para conseguir estar em harmonia com as atuais circunstâncias e responder aos desafios da envolvente precisa ser capaz de encontrar soluções mais orgânicas e flexíveis e tendencialmente menos mecanicistas e burocráticas. Para o efeito, deve realizar a avaliação das suas ações e fazer uma seleção daquelas que se apresentem mais relevantes. A opção pela implementação do BSC, enquanto modelo de gestão empresarial interativo e com um papel central na implementação da estratégia organizacional e no (re)alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais, permite não só satisfazer essa necessidade como os interesses de diferentes utilizadores, para além dos acionistas, na medida em que os resultados que se conhecem acerca da sua implementação permitem classificar a sua utilização como experiências de sucesso em organizações de diferentes tipologias e a operar em diferentes setores de atividade.

Ao nível da sua implementação, conclui-se que o BSC pode representar uma forte mudança organizacional e provocar confrontos com a cultura existente, principalmente numa fase inicial. No contexto da empresa Ypsilon foi possível identificar algumas debilidades internas, nomeadamente ao nível da organização e da gestão e, fundamentalmente, da eficiência ao nível da utilização dos recursos, na medida em que apenas se avalia e valoriza os ativos tangíveis, que refletem a *performance* da empresa no passado e sem qualquer capacidade para refletirem o valor criado pelos ativos intangíveis. Identificámos, ainda, um desconhecimento bastante significativo do BSC e das suas potencialidades, o que, a par da reduzida cultura de gestão estratégica existente, pode levantar algumas dificuldades no momento da sua implementação. Considerando, no entanto, que a empresa vem manifestando uma significativa preocupação com a qualidade do produto e com a competência e satisfação dos clientes, acredita-se estarem reunidas as condições essenciais para a sua implementação, pelo que, se bem utilizado, poderá contribuir para introduzir melhorias ao nível do processo de comunicação interna, de clareza dos objetivos estratégicos, reforço do espírito de equipa e motivação. Aliás, à medida que a investigação foi avançando e o processo de construção do BSC ganhando forma, foi crescendo a perceção de que os colaboradores começavam a querer

compreendê-lo e a reconhecer vantagens ao seu uso, o que facilita a sua implementação e aumenta a probabilidade de sucesso.

Estas conclusões, ainda que modestas, contribuem para a literatura. Devem, porém, ser interpretadas com cautela porque retiradas no contexto de um único caso e estamos em presença de uma proposta de ME que ainda não foi testada. Consubstancia um ensaio teórico que precisa ser implementado, analisado e discutido para poder ser encarado como base para a elaboração de outras propostas para outras empresas do mesmo setor.

Referências bibliográficas

- Antoniades, P., Curtis, P., & Haniyas, M. (2011). Balanced scorecard as a strange attractor tool contributing to the improvement of transformation process and ultimately to the competitive advantage of an organization. *Journal of Engineering Science and Technology Review*, 4(3), 271-276. <https://doi.org/10.25103/jestr.043.14>.
- Atkinson, A., & Epstein, M. (2000). Measure for measure. *CMA Management*, 74(7), 23-28.
- Balaji, M., Dinesh, S., & Parthiban, V. (2018). Applying balanced scorecards to supply chain performance. *Industrial & Systems Engineering at Work Magazine*, 50(11), 42-47.
- BdP (2021). Banco de Portugal. Retrieved from <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>.
- BdP (2018). *Análise Setorial da Indústria dos Têxteis e Vestuário 2012-2016*. Departamento de Estatística do Banco de Portugal.
- Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Baroto, B., Lonbani, M., & Sofian, S. (2015). Linking balanced scorecard measures to sme's business strategy: Addressing the moderating role of financial resources. *Internation Journal of Research*, 3(12), 92-99.
- Bitencourt, C. (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (2ª ed.) Bookman, 2010.
- Blocher, E., Juras, P., & Smith, S. (2022). *Cost management: A strategic emphasis* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Cruz, L., Geada, F., & Silva, T. (2012). *Value balanced scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. Edições Sílabo.

- 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.
- Eftekhari, A., & Torabi, A. (2022). Drawing a Developed Strategy Map in Balanced Scorecard in an Iron and Steel Company. *IEEE Engineering Management Review*, 50(3), 1-14. <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3192247>
- Ersoy, Y. & Nuri D. (2020). An Integrated Model of Fuzzy AHP/Fuzzy DEA for Measurement of Supplier Performance: A Case Study in Textile Sector. *International Journal of Supply & Operations Management*, 7, 17-38.
- Farreca, E. (2006). *Estratégia: da formulação à ação aplicando o Balanced Scorecard*. Edições Pedagogo.
- Fernandes, A. I. R., Rodrigues, F. J. P. A., González, R. R. & Pires, A. M. M. (2020). “Cuadro de mando integral y performance empresarial: estudio de caso en una pequeña empresa del norte de Portugal”, *XXVIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*, 7 a 10 fevereiro, Bragança (Portugal). ISBN: 978-972-745-273-6.
- Ferreira, A. (2017). *Sistemas de medição de desempenho e o balanced scorecard*. In *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática* (350-379). Edited by M. Major & R. Vieira, Escolar Editora
- Gomes, M. & Saraiva, H. (2019). A implementação e utilização do balanced scorecard numa PME do setor têxtil. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5(10), 3-22.
- Gupta, G. & Salter, S. (2018). The Balanced Scorecard beyond Adoption. *American Accounting Association*, 17(3), 115-134.
- Hatch, T., Lawson, R., & Stratton, W. (2003). The benefits of a scorecard system: A new north american study explains how balanced scorecard users get their money's worth. *CMA Management*, 77(4), 24-26.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity: A Reader*, Oxford: Oxford University Press.
- Hegazy, M., Hegazy, K. & Eldeeb, M. (2020). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 1-26. <https://doi.org/10.1177/0148558X20962915>
- Hernandez, J. M. C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE*, 41(2), 31-45.
- Horváth, P. y Ralf, S. (2004). Why Budgeting Fails: One Management System is not Enough. *Harvard Business Report*, september- october.

- Hu, B., Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664-676.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2002). *Gestão Estratégica: princípios e práticas* (2.^a ed) Reichmann & Affonso Editores.
- Jitpaiboon, T., Smith, S., & Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*, 50(3), 271-287. <https://doi.org/10.1177/8756972819833545>
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão*, (10.^a Ed), Áreas Editora, SA.
- Kaplan, Robert S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Harvard Business School Accounting & Management Unit*, Working Paper No. 10-074, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). How strategy maps frame an organization's objectives. *Financial Executive*, 40-45.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001b). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79. <https://doi.org/10.2307/41165876>.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 150-160.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kolb, D. A. (1997). *A gestão e o processo de aprendizagem*, in K. Starkey, Como as organizações aprendem: relatos do sucesso de grandes empresas, Futura, 321-341.

- Karimli, D. (2020). Conceptual framework for the strategic management. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 7(10), 144-149. <https://doi.org/10.19085/sijmd07100>
- Kirchner, J. E., Waltz, T. J., Powell, B. J., Smith, J. L., & Proctor, E. K. (2017). *Implementation strategies*. In Dissemination and Implementation Research in Health: Translating Science to Practice, Second Edition. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190683214.003.0015>
- Lawson, R.; Stratton, W. & Hatch, T. (2006). Los beneficios de un sistema de cuadro de mando. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 73(9), 72-80.
- Nery, M. M. R. & Pelissary, A. S. (2016). Identidade visual corporativa: análise de sua relação com a performance da micro e pequena empresa, *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 63-74, <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.10.002>.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Oliveira, L. M., Perez, J. H., & Silva, C. A. S. (2015). *Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução* (11ª ed) Atlas.
- Otley, D. (1995). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, Vol. 5, 289-290.
- Păun (Zamfiroiu), T. & Pinzaru, P. (2021). Advancing strategic management through sustainable finance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 279-291. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0019>
- Perramon, J., Rocafort, A., Femenias, L. B. e Llach, J. (2016). “Learning to create value through the ‘balanced scorecard’ model: an empirical study”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9), 1121-1139.
- Pires, A.M.M., Fernandes, A.I.R., Rodrigues, F.J.P., & González, R.R. (2021). Cultura organizacional e BSC: proposta para implementar numa PME. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 7 (14), 3 - 36. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>.
- Panggabean, T., & Jermias, J. (2020). Mitigating Agency Problems Using the Balanced Scorecard. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 15(2), 72-91.
- Quesado, P., Marques, S., Siva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>.
- Quesado, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the Balanced Scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.

- 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. *RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria*, 9(2), 11-22.
- Ramírez C., Y. & Baidez G., A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta para la gestión estratégica en las instituciones de educación superior. *Partida Doble*, 232.
- Ratnaningrum, Y., Aryani, A., & Setiawan, D. (2020). Balanced Scorecard: Is It Beneficial Enough? A Literature Review, *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(2), 65-84.
- Roest, P. (1997). The golden rules for implementing the Balanced Business Scorecard. *Information Management & Computer Security*, 5(5), 16.
- Saraiva, H. & Alves, M. (2017). A evolução do balanced scorecard – uma comparação com outros sistemas, *Holos*, 4(1), 185-200.
- Santos, J. F., Pires, A. M., & Fernandes, P. O. (2018). “The importance to financial information in the decision-making process in company’s family structure”, *Contaduría y Administración* 63 (2), Especial Issue, 1-23, <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1727>.
- Silva, E. (2017). *O balanced scorecard (BSC) e os indicadores de gestão*, Vida Económica.
- Simons, R. (2014). *Performance measurement and control systems for implementing strategy* (1ª ed.) Pearson Education Limited.
- Taplin, I. (2014). Global Commodity Chains and Fast Fashion: How the Apparel Industry Continues to Re-Invent Itself. *Competition & Change*, 18, 246-264. doi:10.1179/1024529414Z.00000000059.
- Tolici, D. (2021). Strategic management initiatives that promote organizational performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 165-176. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0012>
- Tuori, M. A., Rois, R. S., Martowidjojo, Y. A., & Pasang, H. (2021). Formulating a sustainability balanced scorecard (SBSC) for a leading integrated palm oil based consumer products public company in Indonesia. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 24(3), 1-15.
- Vieira, L. & Callado, A. (2018). Relações causa efeito entre indicadores de desempenho: uma análise a partir dos pressupostos do Balanced Scorecard, *In XVIII USP Internacional Conference in Accounting – moving accounting forward*, 25-27 de julho, Cidade Universitária - São Paulo.
- Yin, R. (2014). *Case study research design and methods*. Sage Publications.
- Wolcott, H. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage Publications.

O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica.

Zhang, L., Qi, Y., Zhenji, J. & Jian, X. (2021). Do Intellectual Capital Elements Spur Firm Performance? Evidence from the Textile and Apparel Industry in China. *Mathematical Problems in Engineering 2021*: 7332885. [CrossRef]

How to cite this article:

Pires, A. M. M., Fernandes, A. I. R., & Nunes, C. (2023). O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 9 (17), 44 - 68. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>