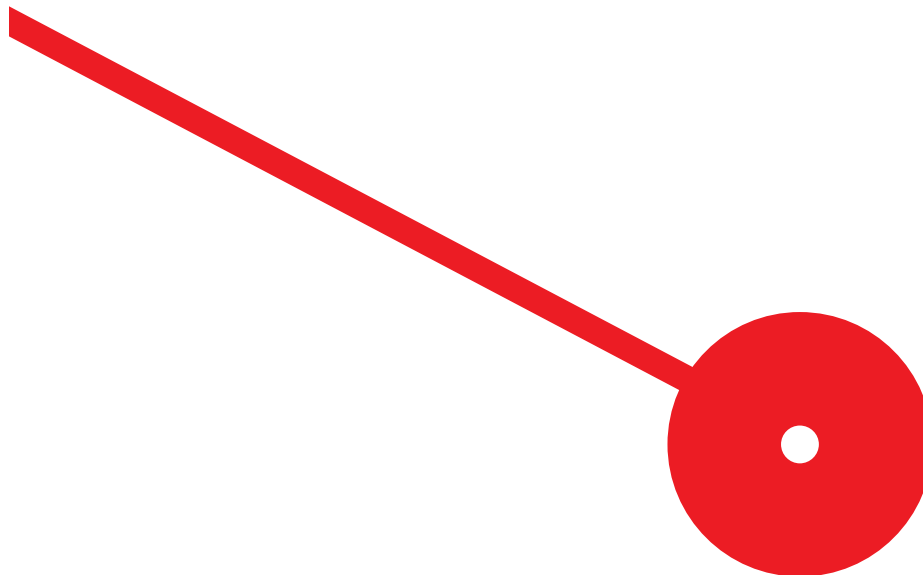




Proposta de implementação de um *Balanced Scorecard* numa PME

Ismael Artur Moura Santos

10/2025

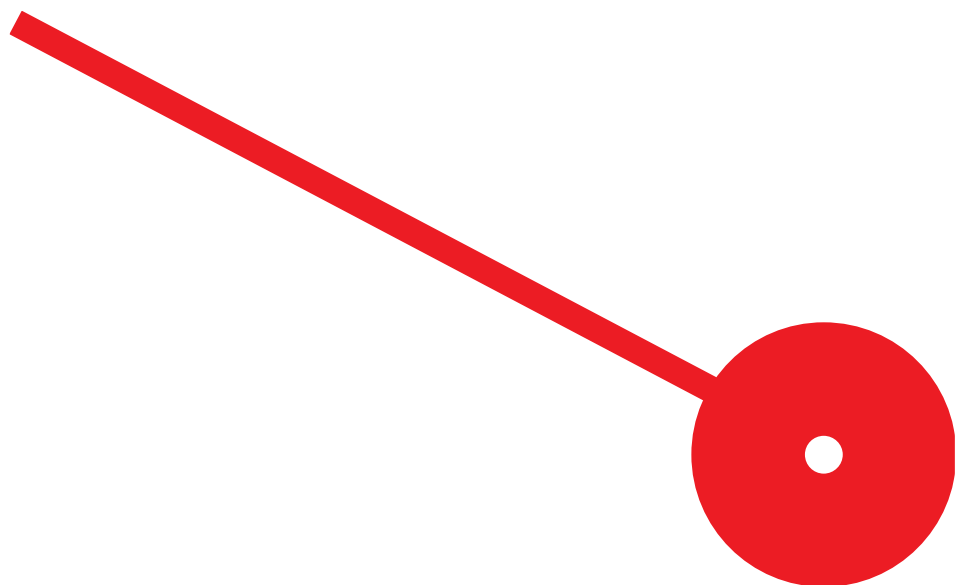




Proposta de implementação de um *Balanced Scorecard* numa PME

Ismael Artur Moura Santos

Dissertação de Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e finanças, sob orientação de Professor Doutor José Vale e Professor Doutor Luis Abrantes



Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família e amigos, em especial à minha querida esposa, pelo apoio incondicional e por acreditarem sempre em mim ao longo de todo este percurso académico.

Agradecimentos

A realização deste trabalho representou não apenas o culminar de uma etapa académica, mas também um processo de aprendizagem pessoal e profissional. Por isso, expresso o meu sincero agradecimento a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta tese. Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores Prof. José Vale e Prof. Luís Abrantes pela orientação, disponibilidade e rigor científico que tanto enriqueceram este trabalho. O vosso acompanhamento foi essencial para o desenvolvimento de uma investigação sólida e coerente.

Agradeço igualmente à empresa INFOs pela colaboração, abertura e partilha de informação, sem a qual não teria sido possível elaborar a proposta de implementação do *Balanced Scorecard*. Um agradecimento especial ao Dr. Sérgio Salino, pela disponibilidade, confiança e contributos decisivos para o desenvolvimento deste estudo.

À minha família, deixo o mais profundo reconhecimento pelo amor, paciência e apoio incondicional ao longo de todo este percurso. Aos amigos e colegas que me acompanharam nesta caminhada, agradeço pelas palavras de incentivo, pelas partilhas e pela motivação constante, que tornaram este processo mais leve e gratificante.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e para o meu crescimento pessoal e académico. A todos, o meu sincero obrigado.

Resumo:

O Controlo de Gestão assume um papel determinante na sustentabilidade e crescimento das Pequenas e Médias Empresas, constituindo-se como um instrumento essencial para o alinhamento entre a estratégia e a operação. O presente trabalho tem como objetivo propor a implementação de um modelo de *Balanced Scorecard* numa PME do setor das tecnologias de informação, a INFOs – Informática e Serviços, S.A. com vista a fortalecer o processo de tomada de decisão estratégica e promover uma gestão mais integrada e orientada para resultados.

A metodologia adotada baseou-se num estudo de caso, de natureza qualitativa, recorrendo à análise documental, entrevistas e aplicação de inquérito por questionário à gestão da empresa. O diagnóstico evidenciou que, apesar de existirem práticas estruturadas de planeamento e controlo, o acompanhamento do desempenho centrava-se sobretudo em indicadores financeiros, limitando a avaliação global da performance organizacional.

Com base nos resultados obtidos, foi elaborada uma proposta de *Balanced Scorecard* adaptada à realidade da INFOs, articulando as quatro perspetivas do modelo, a Financeira, a dos Clientes, a dos Processos Internos e a de Aprendizagem e Crescimento, e definindo objetivos estratégicos, indicadores e metas para o horizonte temporal de 2026.

Os resultados demonstram que a implementação do BSC poderá contribuir para o reforço da competitividade, melhoria da comunicação interna, aumento da eficiência operacional e alinhamento entre as áreas funcionais, promovendo uma cultura de melhoria contínua. Este projeto apresenta contributos académicos, ao aprofundar o estudo do Controlo de Gestão em PME portuguesas, e práticos, ao oferecer à INFOs uma ferramenta estruturada de suporte estratégico que sustenta o crescimento e a criação de valor sustentável.

Palavras chave: Controlo de Gestão; *Balanced Scorecard*; PME; INFOs.

Abstract:

Management control plays a key role in the sustainability and growth of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), serving as an essential instrument for aligning strategy with operations. The present study aims to propose the implementation of a *Balanced Scorecard* (BSC) model in an SME operating in the information technology sector INFOs – Informática e Serviços, S.A. with the purpose of strengthening strategic decision-making and promoting a more integrated and results-oriented management approach.

The methodology adopted was based on a qualitative case study, using document analysis, interviews, and a questionnaire survey applied to the company's management team. The diagnosis revealed that, although structured planning and control practices were already in place, performance monitoring focused mainly on financial indicators, limiting a more comprehensive assessment of organizational performance.

Based on the results obtained, a *Balanced Scorecard* model adapted to INFOs' reality was developed, integrating the four perspectives of the framework Financial, Customer, Internal Processes, and Learning and Growth, and defining strategic objectives, indicators, and targets for the 2026 horizon.

The results show that the implementation of the BSC can contribute to enhancing competitiveness, improving internal communication, increasing operational efficiency, and aligning functional areas, thereby fostering a culture of continuous improvement. This project provides both academic contributions, by expanding research on management control in Portuguese SMEs, and practical contributions, by offering INFOs a structured strategic management tool that supports growth and sustainable value creation.

Key words: Management control; *Balanced Scorecard*; SMEs; INFOs.

Índice geral

Capítulo I – Introdução.....	1
1.1 Introdução.....	1
Capítulo II – Revisão da literatura	4
2 Controlo de Gestão	4
2.1.1 Abordagem histórica ao conceito de Controlo de Gestão	4
2.1.2 Novos desafios na Gestão das Organizações.....	6
2.1.2.1 A necessidade de indicadores não financeiros na medição do desempenho organizacional.....	6
2.1.2.2 A articulação da estratégia com as atividades e avaliação do desempenho	8
2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão	8
2.2.1 Instrumentos de pilotagem	9
2.2.1.1 Orçamentos.....	10
2.2.1.2 Indicadores de desempenho.....	11
2.2.1.3 Dashboards (painéis de controlo).....	12
2.2.2 Instrumentos de Análise Estratégica.....	13
2.2.2.1 Análise PESTEL.....	14
2.2.2.2 Análise SWOT.....	15
2.2.2.3 Modelo das 5 forças de Porter	16
2.3 O <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de Controlo de Gestão.....	17
2.3.1 Conceito e evolução.....	17
2.3.2 BSC como sistema de avaliação do desempenho	20
2.3.2.1 Prespetiva Financeira.....	20
2.3.2.2 Prespetiva de Clientes.....	21
2.3.2.3 Prespetiva dos Processos Internos	22
2.3.2.4 Prespetiva da Aprendizagem e Crescimento	23

2.3.2.5	Relações causa-efeito e o mapa estratégico.....	25
2.3.3	Formulação da estratégia nas PMEs.....	26
2.3.4	Planos de ação para implementação de um BSC.....	27
Capítulo III – Metodologia	30	
3	Metodologia.....	30
3.1	Enquadramento.....	30
Capítulo IV – Contextualização da empresa, diagnostico e implementação da solução	33	
4	Apresentação da Empresa.....	33
4.1	Breve história e enquadramento da Empresa	33
4.1.1	Missão.....	34
4.1.2	Visão.....	34
4.1.3	Organigrama da Empresa	34
4.1.4	Instrumentos de Controlo de Gestão atuais	35
4.2	Procedimentos para implementação	36
4.2.1	Análise SWOT da Empresa.....	36
4.2.2	Mapa da estratégia	36
4.2.3	Fatores críticos de sucesso da Empresa.....	38
4.2.4	Indicadores utilizados na Empresa	39
4.2.5	Identificação das metas para cada indicador	41
4.2.6	Iniciativas e planos de ação	42
4.2.7	<i>Balanced Score Card</i> da INFOs.....	43
4.2.8	Acompanhamento/Gestão BSC	46
Capítulo V - Discussão e Conclusões	47	
Referências bibliográficas.....	50	
Apêndice	53	
Apêndice I – Inquérito à gestão	53	

Apêndice II – Organigrama da INFO's 62

Índice de Figuras

Figura 1 - Ilustração <i>Balanced Scorecard</i>	18
Figura 2 - Análise Swot - INFOs	36
Figura 3 - Mapa de Iniciativas	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição dos objetivos estratégicos	37
Tabela 2 - Indicadores utilizados.....	39
Tabela 3 - Definição de metas	41
Tabela 4 - <i>Balanced Scorecard</i>	43

Lista de abreviaturas

PME – Pequenas e Médias Empresas

BSC – *Balanced Scorecard*

CG – Controlo de Gestão

KPI - Key Performance Indicator

PALOP – Países Angolanos de Língua Oficial Portuguesa

ERP – Enterprise Resourcing Planning

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

ABC – Activity Based Costing

CI/CD – Continuous Integration/Continuous Delivery

CRM – Customer Relationship Management

PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal

POS – Point of Sale

PPL 2.0 – Product Placement 2.0

QLIP – Quality Leadership and Innovation Program

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

1.1 Introdução

O Controlo de Gestão assume um papel fundamental na sustentabilidade e no crescimento das Pequenas e Médias Empresas (PME), sobretudo num cenário económico cada vez mais competitivo e dinâmico. Num contexto marcado pela volatilidade dos mercados, pela crescente complexidade dos processos de decisão e pela limitação de recursos que caracteriza muitas PME, a implementação de um sistema de Controlo de Gestão eficaz revela-se uma ferramenta estratégica essencial (Anthony & Govindarajan, 2007; Ferreira & Otley, 2009).

Um sistema desta natureza permite o alinhamento dos objetivos estratégicos com as práticas operacionais, disponibilizando mecanismos de planeamento, monitorização e avaliação que auxiliam os gestores na identificação de desvios, na análise das variações de desempenho e na implementação de ações corretivas em tempo oportuno (Merchant & Van der Stede, 2017). Para além disso, promove uma cultura organizacional orientada para resultados, fomenta a responsabilização individual e incentiva a melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1996).

Embora o Controlo de Gestão tenha sido tradicionalmente associado a grandes organizações, diversos estudos comprovam a sua aplicabilidade e os benefícios que oferece a empresas de menor dimensão, nomeadamente pela sua flexibilidade e capacidade de adaptação a contextos específicos (Naranjo-Gil, 2004; Quinn, 2010). A adoção de práticas formais de Controlo de Gestão pode, assim, representar uma alavanca determinante para a competitividade, resiliência e crescimento sustentado das PME.

No entanto, apesar da diversidade de práticas e instrumentos disponíveis, muitas organizações enfrentam dificuldades em transformar a estratégia em ações concretas e mensuráveis. Frequentemente, os sistemas tradicionais privilegiam indicadores de natureza exclusivamente financeira que, embora relevantes, se revelam insuficientes para captar a complexidade e a dinâmica do ambiente empresarial contemporâneo (Anthony & Govindarajan, 2007). Torna-se, por isso, necessário adotar metodologias que integrem dimensões financeiras e não financeiras, promovendo uma visão mais equilibrada do

desempenho e reforçando a ligação entre a formulação estratégica e a sua execução (Otley, 1999).

É neste enquadramento que surge o *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1996), enquanto resposta às limitações dos modelos convencionais de medição e acompanhamento estratégico. O BSC introduz uma abordagem inovadora, ao articular quatro perspetivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento que, em conjunto, permitem avaliar o desempenho organizacional de forma integrada.

Assim, acredita-se que o desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* poderá representar um contributo significativo para a criação de valor numa PME do setor das tecnologias de informação. Esta abordagem proporciona uma visão mais abrangente e estratégica do desempenho organizacional, promovendo maior eficácia na definição de objetivos, na monitorização de resultados e no alinhamento entre as diversas áreas da empresa.

É neste contexto que se enquadra o presente projeto, que emerge da necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica na empresa INFOs. A organização optou pela adoção do BSC como instrumento de apoio à gestão, com o objetivo de alinhar os objetivos estratégicos com indicadores de desempenho mensuráveis, assegurando, assim, um sistema de controlo eficaz e uma visão integrada do negócio. Através desta ferramenta, a empresa pretende articular a sua missão institucional com metas claramente definidas em cada uma das quatro perspetivas propostas pelo modelo, promovendo coerência entre a estratégia delineada e as práticas operacionais.

Adicionalmente, a aplicação do *Balanced Scorecard* na INFOs visa fomentar uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, reforçar a tomada de decisão baseada em evidências e estimular o envolvimento das diversas áreas funcionais no processo de concretização da estratégia corporativa.

Do ponto de vista académico, este projeto contribui para a literatura sobre Controlo de Gestão em PME, particularmente no setor das tecnologias de informação em Portugal, onde ainda são escassos os estudos aplicados a esta realidade. Do ponto de vista prático, oferece à INFOs uma ferramenta de suporte estratégico que poderá potenciar a sua competitividade e crescimento sustentado.

O objetivo deste projeto consiste em propor a implementação de um modelo de *Balanced Scorecard* numa PME, como ferramenta de Controlo de Gestão que apoie o processo de tomada de decisão estratégica, através da integração de indicadores financeiros e não financeiros, promovendo uma utilização mais eficaz dos recursos e a criação de valor organizacional.

Para concretizar este projeto, pretendeu-se, num primeiro momento, analisar a base teórica do *Balanced Scorecard*, exposta no Capítulo 2, compreendendo a sua evolução ao longo do tempo, os principais contributos para o Controlo de Gestão e a sua relevância no contexto das pequenas e médias empresas. Em seguida, no Capítulo 3, procurou-se caracterizar a realidade organizacional da empresa em estudo, identificando as práticas de planeamento e Controlo de Gestão então utilizadas, bem como os principais desafios estratégicos que enfrentava. Posteriormente, no Capítulo 4, foi desenvolvida uma proposta de modelo de *Balanced Scorecard* adaptada às necessidades e características da empresa, de forma a alinhar os seus objetivos estratégicos com as quatro perspetivas do modelo: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Pretendeu-se ainda definir um conjunto de indicadores de desempenho, tanto financeiros como não financeiros, que permitissem acompanhar o progresso da empresa e apoiar o processo de tomada de decisão.

Por fim, no Capítulo 5 e 6, o trabalho culminou com a discussão dos resultados e a apresentação das conclusões, onde se retomou o objetivo inicial do estudo e se analisaram os resultados obtidos à luz da literatura existente. Nesta fase, foram igualmente identificados os principais contributos práticos e implicações para a gestão da empresa, bem como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2 Controle de Gestão

2.1.1 Abordagem histórica ao conceito de Controle de Gestão

A evolução do Controle de Gestão acompanha de forma estreita o desenvolvimento das práticas de gestão, refletindo as transformações económicas, tecnológicas e organizacionais ao longo do tempo. As origens do Controle de Gestão podem ser traçadas até à Revolução Industrial, período em que as empresas começaram a crescer em dimensão e complexidade, exigindo novas formas de planejar, coordenar e avaliar o desempenho interno. Numa fase inicial, o controlo centrava-se essencialmente na Contabilidade de Custos, com o principal objetivo de determinar o custo de produção e melhorar a eficiência nas fábricas (Johnson & Kaplan, 1987). Organizações como a DuPont e a General Motors tornaram-se pioneiras ao implementarem métodos mais estruturados para avaliar custos e rentabilidades associadas a diferentes unidades de negócio, nomeadamente através da análise DuPont e da descentralização liderada por gestores como Alfred Sloan e Donaldson Brown (Chandler, 1962).

Durante o início do século XX, assistiu-se ao aprofundamento da Contabilidade de Gestão, em resposta à necessidade de controlar as operações numa época marcada pela crescente industrialização e pelo avanço da organização científica do trabalho, influenciada pelas ideias de Frederick Taylor. Nesta fase, o Controle de Gestão manteve-se predominantemente técnico e orientado para o controlo da eficiência produtiva (Kaplan & Johnson, 1987). No entanto, com o aumento da complexidade organizacional, tornou-se evidente a necessidade de introduzir práticas mais abrangentes, nomeadamente o controlo orçamental, que ganhou expressão sobretudo a partir da década de 1940. A partir desse momento, os sistemas formais de planeamento e controlo começaram a ser estruturados com base em orçamentos, relatórios de desempenho e análises de desvios, o que permitiu uma gestão mais descentralizada e orientada por objetivos financeiros (Anthony & Govindarajan, 2007).

Contudo, a partir dos anos 1970, surgiram críticas às abordagens tradicionais, consideradas excessivamente centradas em métricas financeiras e pouco adequadas a um contexto empresarial em mudança, marcado pela globalização, pelo aumento da concorrência e por uma maior exigência dos consumidores (Johnson & Kaplan, 1987).

Começaram então a emergir modelos alternativos que valorizavam indicadores não financeiros, a qualidade, a inovação e a satisfação do cliente. Foi neste contexto que, nas décadas de 1980 e 1990, se assistiu à introdução de ferramentas como o *Activity-Based Costing* (ABC) e, mais significativamente, o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1992), que procurou alargar o âmbito do Controlo de Gestão ao incluir dimensões como os processos internos, a aprendizagem organizacional e a perspetiva dos clientes, estabelecendo uma ligação explícita entre a estratégia e o desempenho operacional (Kaplan & Norton, 1996).

Com o advento do século XXI, o Controlo de Gestão passou a enfrentar desafios ainda mais complexos, associados à transformação digital, à automação, à sustentabilidade e à crescente pressão para a criação de valor de forma ética e responsável.

Neste enquadramento, Simons (1995) desenvolveu um novo modelo conceptual de Controlo de Gestão, designado por Quatro Alavancas de Controlo (*Levers of Control*), que procura conciliar a necessidade de disciplina e estabilidade organizacional com a flexibilidade exigida pela inovação e pela adaptação estratégica. De acordo com o autor, uma gestão eficaz resulta da interação de quatro sistemas complementares: os Sistemas de Crenças, que comunicam a missão, a visão e os valores fundamentais da empresa, orientando o comportamento e motivando os colaboradores; os Sistemas de Limites, que definem regras, políticas e códigos de conduta, delimitando os comportamentos aceitáveis e prevenindo riscos; os Sistemas de Diagnóstico, que acompanham o desempenho e o grau de cumprimento dos objetivos, permitindo detetar desvios e implementar ações corretivas; e os Sistemas Interativos, que estimulam o diálogo, a reflexão crítica e a aprendizagem contínua, promovendo a inovação e o envolvimento ativo dos gestores na definição e revisão da estratégia. Este modelo veio enriquecer as abordagens tradicionais do Controlo de Gestão ao introduzir uma perspetiva mais dinâmica e estratégica, demonstrando que o controlo não deve restringir a criatividade, mas antes sustentá-la e orientá-la no sentido de gerar valor e assegurar a execução eficaz da estratégia organizacional.

A partir deste novo paradigma, o Controlo de Gestão deixou de ser apenas um instrumento de monitorização e passou a desempenhar um papel ativo no apoio à tomada de decisão estratégica (Kaplan & Norton, 2004). A integração de sistemas de informação avançados, como os *Enterprise Resource Planning* (ERP) e as plataformas de *Business Intelligence*, permitiu às organizações monitorizar o desempenho em tempo real,

promovendo uma abordagem mais dinâmica, flexível e orientada para o futuro (Marr, 2021). Para além disso, tem-se assistido à valorização de práticas que favorecem a autonomia, a colaboração e a aprendizagem contínua, reforçando o papel do Controlo de Gestão como instrumento de suporte à inovação e à adaptação organizacional (Moxham, 2014).

2.1.2 Novos desafios na Gestão das Organizações

2.1.2.1 A necessidade de indicadores não financeiros na medição do desempenho organizacional

No contexto da gestão organizacional, a disponibilização de informação fiável e atempada assume um papel crucial no apoio à tomada de decisões estratégicas e operacionais. Através de sistemas estruturados de avaliação, os gestores podem monitorizar e coordenar o desempenho das diferentes áreas da organização, assegurando uma utilização eficiente dos recursos disponíveis. Esta prática contribui decisivamente para a coerência entre os objetivos estabelecidos e os resultados alcançados, promovendo uma cultura de responsabilização e melhoria contínua, como cita (João Russo, 2015).

A medição do desempenho organizacional reveste-se de uma importância estratégica fundamental, sendo amplamente reconhecida na literatura como um instrumento essencial para a gestão eficaz. Lawton (2002) destaca que a avaliação do desempenho permite assegurar o alinhamento entre a missão, a estratégia, os valores e os comportamentos organizacionais, contribuindo, simultaneamente, para o aperfeiçoamento contínuo dos processos, dos produtos e dos resultados. Neste enquadramento, Kutucuoglu et al. (2001) sustentam que a medição da performance assume um papel central ao proporcionar feedback, fomentar a compreensão dos objectivos e promover a motivação dos colaboradores. Acrescentam ainda que os indicadores de desempenho são determinantes para que todos os intervenientes compreendam, interiorizem e se adaptem eficazmente às metas estratégicas da organização.

Durante largos anos, a avaliação do desempenho empresarial centrou-se quase exclusivamente em indicadores de natureza financeira, extraídos dos relatórios e das demonstrações contabilísticas. Estes dados eram integrados em sistemas de gestão fundamentados na conceção clássica do modelo contabilístico, cujo principal objetivo consistia na afetação eficiente dos recursos materiais e financeiros. Trata-se dos

denominados sistemas tradicionais de gestão, baseados essencialmente em indicadores económico-financeiros que reflectem, sobretudo, o desempenho passado das organizações. Apesar de ainda serem amplamente utilizados no contexto empresarial, a sua capacidade explicativa tem-se revelado progressivamente insuficiente face às exigências atuais. A sua crescente inadequação resulta, em grande medida, das transformações impulsionadas pela era da informação, que conferem uma importância cada vez maior a fatores intangíveis como elementos determinantes do sucesso competitivo. De acordo com Carvalho e Azevedo (2001) e Martins (2001), entre esses fatores destacam-se a qualidade dos serviços prestados, os níveis de satisfação e fidelização dos clientes, a eficiência e agilidade dos processos internos, bem como a motivação e competência dos colaboradores.

Uma das críticas referidas por Martins (2002) e Malina e Selto (2001) à análise tradicional, baseada em rácios, resulta da ineficiência dos indicadores financeiros como medida de desempenho. Assim e apesar da sua importância, é desejável e necessário o estabelecimento de outros indicadores de desempenho como suporte à decisão na gestão.

Na realidade, uma organização que alcança elevados níveis de rentabilidade no curto prazo e que utiliza esses resultados como base para atribuir recompensas aos seus gestores pode, inadvertidamente, estar a comprometer o seu desempenho a longo prazo. Com efeito, os indicadores financeiros podem refletir um desempenho aparentemente positivo, sustentado numa redução imediata de custos em relação às receitas. No entanto, esta abordagem pode ocultar consequências adversas significativas, tais como a insatisfação dos clientes, a saída de gestores ou colaboradores qualificados, a desmotivação da força de trabalho e a ausência de investimento em formação. Tais fatores, embora não imediatamente visíveis nas demonstrações financeiras, comprometem o potencial de crescimento e desenvolvimento sustentável da organização.

Neste contexto, a utilização de indicadores não-financeiros teve um incremento decisivo com a divulgação do BSC, proposto por Kaplan e Norton, em 1992, que defende que as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho organizacional.

2.1.2.2 A articulação da estratégia com as atividades e avaliação do desempenho

As transformações significativas verificadas no ambiente competitivo, tanto a nível nacional como internacional, especialmente durante a década de 1990, obrigaram os agentes económicos a adaptarem-se rapidamente, adotando novas abordagens e métodos de gestão que permitissem responder ao aumento da exigência e competitividade dos mercados. Para assegurar a continuidade do bom desempenho e garantir uma remuneração adequada dos capitais investidos, as empresas passaram a necessitar de desenvolver estratégias assentes na sua capacidade de se diferenciarem face à concorrência, como afirma João Russo (2015).

Segundo Brilman (2000), o processo estratégico nas organizações compreende essencialmente quatro etapas: realizar uma análise e reflexão sobre a situação atual da empresa; definir o percurso estratégico a seguir; conceber e escolher os meios mais adequados para concretizar esse percurso; e, por fim, implementar a estratégia, através da ação e da definição de métodos de organização adequados.

Neste contexto, e como será desenvolvido ao longo deste projeto, a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) pode representar uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, contribuindo para impulsionar a mudança organizacional e promover uma cultura empresarial orientada para os resultados.

Embora o BSC tenha sido inicialmente concebido para grandes organizações, o presente projeto incide sobre uma Pequena ou Média Empresa (PME), sendo por isso necessária a devida adaptação do modelo às especificidades e à realidade desta tipologia de organização.

2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão

Os instrumentos de controlo de gestão constituem o conjunto de ferramentas que permitem planear, monitorizar e avaliar o desempenho organizacional, assegurando a coerência entre a estratégia e a execução. De acordo com Jordan et al. (2011), estes instrumentos podem ser agrupados em três categorias principais:

- Instrumentos de pilotagem, que orientam a ação e suportam a tomada de decisão através da análise de indicadores e do acompanhamento da execução estratégica;

- Instrumentos de orientação de comportamento, que visam influenciar as atitudes e motivações dos colaboradores, alinhando os comportamentos individuais com os objetivos organizacionais;

- Instrumentos de diálogo, que promovem a comunicação e a aprendizagem coletiva, fomentando a partilha de informação e a adaptação contínua da estratégia.

No presente estudo, o foco incide sobre os instrumentos de pilotagem, dado o seu papel central no controlo estratégico e operacional e a sua relevância para o modelo de *Balanced Scorecard* adotado pela INFOs. Estes instrumentos assumem particular importância na tradução da missão, visão e objetivos estratégicos em indicadores de desempenho mensuráveis, facilitando o alinhamento entre a estratégia delineada e as ações desenvolvidas em cada nível da organização.

2.2.1 Instrumentos de pilotagem

No âmbito da gestão organizacional, os instrumentos de pilotagem assumem um papel central na orientação e monitorização da execução estratégica e operacional. O conceito de “pilotagem” deriva da metáfora de conduzir uma organização tal como se pilota um avião ou dirige um navio, ou seja, com base numa leitura contínua de indicadores que permitem ajustar o rumo, antecipar riscos e garantir a prossecução dos objetivos definidos. Assim, os instrumentos de pilotagem podem ser entendidos como um conjunto de ferramentas e sistemas que suportam a tomada de decisão informada, assegurando o alinhamento entre a estratégia delineada e os resultados alcançados (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 2000).

Estes instrumentos têm como principais finalidades a monitorização do desempenho, a análise de desvios face aos objetivos planeados, o apoio à afetação de recursos, e a correção proativa de ações, sempre que necessário. Ao proporcionarem uma visão integrada e sistematizada da atividade organizacional, permitem transformar informação dispersa em conhecimento útil para a gestão, reforçando a capacidade de resposta da organização num contexto competitivo e em constante mutação (Otley, 1999; Ferreira & Otley, 2009).

Entre os principais instrumentos de pilotagem destacam-se: o *Balanced Scorecard*, que permite a gestão estratégica com base em múltiplas perspetivas de desempenho (Kaplan & Norton, 1996, 2001); os sistemas orçamentais e o controlo

orçamental, que operam como mecanismos de planeamento e avaliação financeira (Horngren et al., 2013); os quadros de indicadores de desempenho (KPIs), que medem e acompanham resultados operacionais e estratégicos; os dashboards ou tableaux de bord, que agregam informação crítica para uma análise rápida e visual; bem como outras ferramentas complementares como o benchmarking, os sistemas de reporting e os planos estratégicos e operacionais.

Complementarmente, incluem-se os instrumentos de direção, nomeadamente a análise estratégica e o plano estratégico, que constituem o ponto de partida para a formulação e implementação da estratégia da organização.. A análise estratégica permite compreender o contexto interno e externo em que a empresa atua, identificando oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que condicionam o seu desempenho (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Já o plano estratégico traduz essa análise em objetivos de médio e longo prazo, definindo as prioridades, os recursos necessários e as iniciativas críticas para a concretização da missão e visão organizacionais. Estes instrumentos assumem, assim, um papel fundamental no processo de pilotagem estratégica, servindo de base para a implementação e monitorização dos restantes mecanismos de controlo, como o *Balanced Scorecard*, que operacionaliza a estratégia através de indicadores e metas concretas.

A utilização eficaz destes instrumentos contribui para reforçar a coerência entre as decisões tomadas e os objetivos globais da organização, facilitando a sua capacidade de adaptação a mudanças internas e externas. Em suma, os instrumentos de pilotagem não só sustentam o Controlo de Gestão, como também viabilizam uma governação mais estratégica, integrada e orientada para resultados sustentáveis no médio e longo prazo (Kaplan & Norton, 2001; Simons, 2000).

2.2.1.1 Orçamentos

O orçamento tem sido, ao longo do tempo, uma ferramenta central do Controlo de Gestão, desempenhando funções de planeamento, coordenação e avaliação do desempenho organizacional (Anthony & Govindarajan e Hansen & Van der Stede, 2007 e 2004). Enquanto instrumento quantitativo, traduz os objetivos estratégicos da empresa em valores financeiros projetados para um período definido, normalmente anual (Horngren, Datar & Rajan, 2013). Através desta ferramenta, é possível alocar recursos, antecipar resultados e definir limites operacionais para as várias áreas funcionais,

contribuindo para a coerência entre os objetivos da gestão e a execução das atividades (Zhou, 2025).

Para além da sua dimensão de planeamento, o orçamento constitui também um mecanismo de controlo, permitindo comparar valores orçamentados com valores realizados e avaliar o grau de concretização das metas traçadas. Este processo, designado controlo orçamental, possibilita identificar desvios significativos e fundamentar medidas corretivas (Otley, 1999; Merchant & Van der Stede, 2012). Estudos recentes reforçam que a qualidade do processo orçamental e o envolvimento dos gestores têm impacto direto no desempenho organizacional, reduzindo comportamentos disfuncionais e melhorando a tomada de decisão (Pangaribuan et al. 2024).

Apesar da sua ampla difusão, o orçamento tradicional é frequentemente criticado pela rigidez e pelo excesso de foco em métricas financeiras de curto prazo, aspetos que limitam a sua utilidade em contextos dinâmicos e incertos (Hope & Fraser, 2003). Como resposta, têm emergido instrumentos complementares de gestão estratégica, entre os quais o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996). O BSC, ao integrar indicadores financeiros e não financeiros permite alinhar melhor os recursos com a estratégia, reforçando a ligação entre planeamento orçamental e execução estratégica (Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2018; Yawson, 2023).

2.2.1.2 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho, habitualmente designados por KPI (*Key Performance Indicators*), são instrumentos de avaliação que permitem medir o nível de concretização dos objetivos estratégicos de uma organização. Para Parmenter, (2015), um KPI não deve ser entendido apenas como uma métrica isolada, mas sim como um elemento fundamental que traduz a estratégia em resultados mensuráveis, funcionando como elo de ligação entre a visão da empresa e a sua execução prática.

No contexto do *Balanced Scorecard* (BSC), os indicadores assumem uma relevância central, uma vez que possibilitam transformar os objetivos estratégicos em medidas concretas e quantificáveis (Kaplan & Norton, 1996). Estes encontram-se distribuídos pelas quatro perspetivas do modelo: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, o que assegura uma visão integrada e equilibrada do desempenho organizacional.

A literatura distingue, de forma recorrente, dois tipos de indicadores: os indicadores de resultado (*lagging indicators*) e os indicadores de tendência ou indutores de desempenho (*leading indicators*). Os primeiros refletem resultados obtidos a partir de ações já concretizadas, como por exemplo a rentabilidade ou a quota de mercado. Já os segundos procuram antecipar o desempenho futuro, medindo fatores que têm impacto direto nos resultados, como a satisfação dos clientes, a capacidade de inovação ou a qualificação dos colaboradores (Neely, Adams & Kennerley, 2002). Quando corretamente aplicados, os indicadores de desempenho oferecem diversas vantagens, entre as quais se destacam a monitorização da execução da estratégia, o apoio ao processo de tomada de decisão, o alinhamento das diferentes áreas da organização e o estímulo a uma cultura de responsabilização e de melhoria contínua. Contudo, Marr (2012), alerta que a escolha dos indicadores deve ser criteriosa, evitando o excesso de métricas irrelevantes e assegurando que cada KPI está diretamente relacionado com os objetivos estratégicos definidos.

Em síntese, os indicadores de desempenho constituem ferramentas essenciais de gestão estratégica. No caso do *Balanced Scorecard*, a sua importância é ainda mais acentuada, pois garantem a ligação entre a formulação da estratégia e a sua concretização prática, permitindo transformar a visão organizacional em resultados tangíveis.

2.2.1.3 Dashboards (painéis de controlo)

Segundo Eckerson (2010), um *dashboard* ou painel de controlo deve concentrar-se em “tornar visível o invisível”, ou seja, transformar dados complexos em informação clara e acessível, promovendo uma leitura imediata do estado do negócio. Para tal, recorre a representações gráficas como tabelas, gráficos, semáforos de alerta ou medidores, facilitando a interpretação dos resultados e a tomada de decisão.

No âmbito do *Balanced Scorecard*, os *dashboards* assumem particular importância, uma vez que permitem acompanhar, em tempo real ou em períodos regulares, os indicadores definidos em cada perspetiva (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento). Desta forma, funcionam como instrumentos de tradução e comunicação da estratégia, assegurando que os colaboradores em diferentes níveis da organização têm acesso à mesma informação estratégica (Kaplan & Norton, 2004).

Para além disso, os *dashboards* oferecem três benefícios fundamentais à gestão organizacional. Em primeiro lugar, possibilitam a monitorização contínua, permitindo acompanhar a evolução dos indicadores-chave e identificar eventuais desvios em relação às metas previamente estabelecidas. Em segundo lugar, facilitam a análise de dados, contribuindo para a deteção de padrões, tendências e relações entre diferentes variáveis que podem influenciar o desempenho. Por fim, desempenham uma função de alerta, ao evidenciar situações críticas que exigem intervenção imediata, funcionando, deste modo, como um mecanismo de controlo preventivo (Few, 2006; Rasmussen, Chen & Bansal, 2009).

No entanto, a sua eficácia depende de um design adequado e de uma seleção criteriosa dos indicadores a incluir. Um *dashboard* demasiado complexo, com excesso de métricas, pode gerar ruído e dificultar a tomada de decisão. Assim, a literatura recomenda que os painéis de controlo apresentem apenas os KPI verdadeiramente críticos para a gestão, alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Em síntese, os *dashboards* são ferramentas fundamentais de business intelligence e de Controlo de Gestão, permitindo transformar grandes volumes de dados em informação útil para apoiar decisões estratégicas e operacionais. Quando associados ao BSC, reforçam a ligação entre diagnóstico, execução e monitorização, promovendo uma gestão orientada para resultados e alinhada com a visão de longo prazo.

2.2.2 Instrumentos de Análise Estratégica

A análise estratégica constitui uma etapa fundamental no processo de gestão, uma vez que permite compreender o contexto interno e externo em que a organização atua, identificando os fatores que influenciam o seu desempenho e sustentam as decisões estratégicas. Estes instrumentos de análise fornecem à gestão uma visão estruturada sobre as oportunidades e ameaças do ambiente envolvente, bem como sobre os pontos fortes e fracos internos, facilitando o alinhamento entre as capacidades da empresa e as exigências do mercado (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). A aplicação destes instrumentos assume um papel complementar ao *Balanced Scorecard*, na medida em que fornece a base de diagnóstico necessária para a definição de objetivos e indicadores alinhados com a realidade organizacional. Enquanto o BSC traduz a estratégia em métricas operacionais e de desempenho, ferramentas como a análise SWOT, a análise PESTEL e o modelo das Cinco Forças de Porter permitem compreender o contexto competitivo, económico e

interno que molda essa estratégia (Johnson, Scholes & Whittington, 2008; Porter, 2008). Estas abordagens contribuem para identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, fornecendo informação essencial para o processo de planeamento estratégico e para o desenvolvimento de uma visão integrada da organização (Grant, 2019). Assim, o recurso a instrumentos de análise estratégica reforça a coerência e a eficácia do *Balanced Scorecard*, assegurando que os objetivos e indicadores definidos reflitam de forma realista as condições do ambiente interno e externo das organizações.

2.2.2.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta clássica de diagnóstico estratégico que permite examinar o ambiente externo onde as organizações operam, identificando os fatores que influenciam o seu desempenho e a formulação da estratégia. O modelo baseia-se em seis dimensões: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal, que representam as principais forças macroambientais com impacto nas empresas (Johnson, Scholes & Whittington, 2008; Yüksel, 2012).

Segundo Grant (2019), esta análise ajuda a compreender as tendências externas que, embora fora do controlo direto da organização, condicionam a sua capacidade de criar valor e sustentar uma vantagem competitiva. Ao monitorizar estes fatores, as empresas podem antecipar riscos, identificar oportunidades e ajustar a sua estratégia às mudanças do contexto envolvente.

Os fatores políticos e legais referem-se ao enquadramento governamental e regulamentar; os económicos relacionam-se com as condições de mercado e de investimento; os sociais refletem alterações demográficas e comportamentais; os tecnológicos abordam a inovação e a digitalização; e os ecológicos dizem respeito às questões de sustentabilidade e responsabilidade ambiental (Gupta, 2013; Rothaermel, 2021).

A principal vantagem da análise PESTEL é oferecer uma visão estruturada e sistemática do macroambiente, funcionando como base para outras ferramentas de diagnóstico estratégico, como a análise SWOT. Esta abordagem permite às organizações desenvolver estratégias mais robustas e adaptadas ao contexto externo, reforçando a sua capacidade de resposta e de planeamento (Yüksel, 2012).

A análise PESTEL revela-se igualmente relevante como etapa preliminar à implementação do *Balanced Scorecard*, uma vez que fornece o enquadramento externo necessário para a definição dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. Enquanto o BSC traduz a estratégia em métricas concretas distribuídas pelas suas quatro perspetivas, Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, a análise PESTEL contribui para identificar as variáveis externas que influenciam diretamente essas dimensões (Kaplan & Norton, 1996).

2.2.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT (acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), constitui uma ferramenta clássica de diagnóstico estratégico, amplamente utilizada na gestão empresarial. O seu propósito é avaliar simultaneamente fatores internos e externos que condicionam a capacidade competitiva de uma organização.

Segundo Andrews (1971), um dos primeiros autores a sistematizar esta metodologia, a SWOT permite compreender de que forma os pontos fortes e fracos de uma empresa se articulam com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, servindo de base para a definição de estratégias consistentes. Kotler e Keller (2016) reforçam esta ideia, sublinhando que a análise SWOT não se limita a uma descrição estática da realidade, mas deve orientar a formulação de estratégias que potenciem os pontos fortes, mitiguem os pontos fracos, explorem as oportunidades e defendam a empresa das ameaças.

De acordo com Hill e Westbrook (1997), apesar da sua simplicidade, a análise SWOT mantém-se como uma das ferramentas de diagnóstico mais populares devido à sua flexibilidade e aplicabilidade a diferentes setores e tipologias de organizações. Já Gürel e Tat (2017) destacam que a análise SWOT, quando aplicada de forma sistemática, facilita a integração entre diagnóstico interno e externo, promovendo uma visão holística da organização.

A análise SWOT constitui um dos instrumentos mais utilizados no diagnóstico estratégico, permitindo avaliar simultaneamente os fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. No contexto da implementação do *Balanced Scorecard* (BSC), esta ferramenta assume particular relevância, na medida em que fornece a base de sustentação para a definição dos objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas. Ao relacionar as dimensões internas da organização com o ambiente

envolvente, a SWOT assegura que o BSC não se limita a ser um sistema de medição de desempenho, mas se afirma como um verdadeiro instrumento de gestão estratégica.

Assim, a análise SWOT assume um papel central no processo de implementação de um *Balanced Scorecard*, ao permitir a identificação dos temas estratégicos que servirão de base à definição da estratégia organizacional. Através da análise das forças e fraquezas internas, é possível compreender quais as competências críticas e os constrangimentos que necessitam de ser trabalhados, enquanto a avaliação das oportunidades e ameaças externas possibilita reconhecer tendências e riscos que devem ser incorporados nos temas estratégicos do BSC Brewer & Speh, (2000).

Para além disso, a análise SWOT fornece a base para a formulação de objetivos estratégicos que sejam realistas e ajustados ao contexto da empresa. Por exemplo, a identificação de uma oportunidade de expansão internacional pode conduzir à definição de objetivos estratégicos nas perspetivas de clientes e financeira, ao passo que a mitigação de determinadas fraquezas internas pode dar origem a objetivos na perspetiva de processos internos ou de aprendizagem e crescimento Kaplan & Norton, (2004).

Finalmente, a análise SWOT garante coerência e integração estratégica, uma vez que estabelece a ligação entre o diagnóstico e a execução. Deste modo, assegura-se que os indicadores e metas definidos no *Balanced Scorecard* não resultam de forma arbitrária, mas sim como resposta direta às condições internas e externas que caracterizam a organização Gürel & Tat, (2017).

2.2.2.3 Modelo das 5 forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter (1980) é uma ferramenta de análise estratégica que permite avaliar o grau de competitividade de um setor e compreender os fatores externos que influenciam a rentabilidade das organizações. Este modelo identifica cinco forças principais: a rivalidade entre concorrentes existentes, a ameaça de novos entrantes, o poder negocial dos clientes, o poder dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos (Porter, 2008). A análise destas dimensões ajuda as empresas a identificar oportunidades e riscos competitivos, permitindo formular estratégias que reforcem a sua posição no mercado (Grant, 2019).

No contexto do *Balanced Scorecard*, o modelo das Cinco Forças desempenha um papel complementar, ao fornecer o enquadramento competitivo necessário para definir

objetivos e indicadores estratégicos coerentes com a realidade do setor. Assim, as conclusões retiradas desta análise podem traduzir-se em metas financeiras, melhorias nos processos internos, estratégias de inovação ou ações voltadas para a satisfação dos clientes, assegurando que o BSC reflète de forma integrada as pressões e oportunidades do ambiente externo (Kaplan & Norton, 1996; Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2018).

2.3 O *Balanced Scorecard* como ferramenta de Controlo de Gestão

2.3.1 Conceito e evolução

O *Balanced Scorecard* (BSC) teve origem no início da década de 1990, através de um estudo pioneiro conduzido por Robert Kaplan e David Norton, no âmbito de uma investigação realizada com a colaboração de doze grandes empresas norte-americanas. Estas organizações procuravam alternativas mais eficazes aos tradicionais sistemas de avaliação baseados exclusivamente em indicadores financeiros, os quais se revelavam insuficientes para medir o verdadeiro desempenho das empresas num contexto económico em rápida transformação.

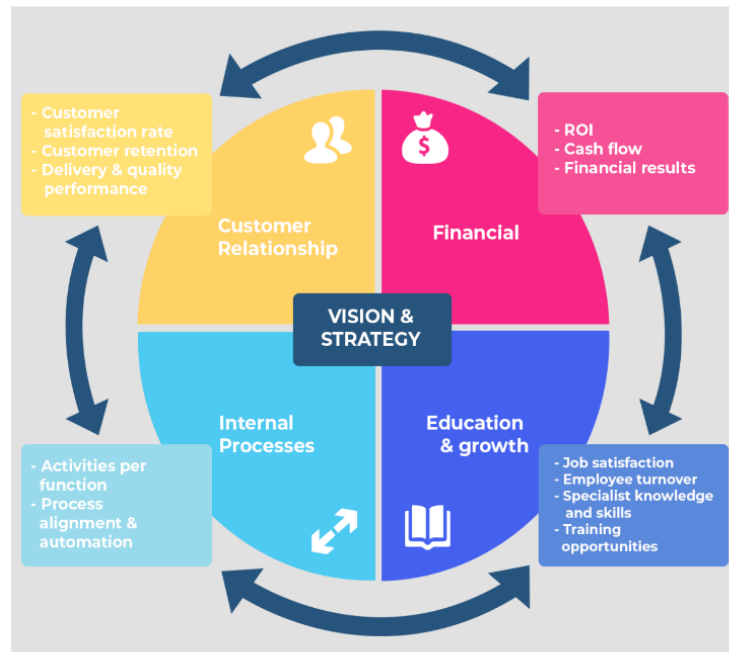
O desafio residia na necessidade de medir e compreender as atividades que realmente criavam valor nas organizações modernas. Os modelos clássicos de gestão, centrados quase exclusivamente nos resultados financeiros de curto prazo, tornavam-se obsoletos perante a crescente importância de ativos intangíveis, como a inovação, a satisfação dos clientes, a eficiência operacional e o desenvolvimento organizacional.

Neste contexto, (Kaplan e Norton, 1992) propuseram o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica, concebida para oferecer uma visão integrada e equilibrada do desempenho organizacional, combinando indicadores financeiros e não financeiros. O modelo introduz, quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimentos (cada uma delas será abordada com detalhe mais a frente)

A proposta central do BSC é que os indicadores de desempenho devem estar diretamente alinhados com a estratégia organizacional, e distribuídos de forma equilibrada pelas quatro perspetivas mencionadas.

Desta forma, o BSC não se limita a medir resultados passados, mas torna-se também num instrumento de comunicação, alinhamento e execução estratégica, promovendo uma gestão orientada para o futuro e baseada em fatores críticos de sucesso.

Figura 1 - Ilustração Balanced Scorecard



Fonte: [Professional Academy](#)

A Figura 1 ilustra o modelo tradicional do *Balanced Scorecard*, desenvolvido por (Kaplan e Norton, 1996), no qual a visão e a estratégia estão no centro e se desdobram em quatro perspetivas interdependentes: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento. Esta estrutura evidencia a relação de causa-efeito entre as diferentes dimensões. O investimento na formação e motivação dos colaboradores impulsiona a melhoria dos processos internos, que, por sua vez, aumenta a satisfação dos clientes e conduz a melhores resultados financeiros. O modelo apresenta, assim, uma visão equilibrada e integrada do desempenho organizacional, funcionando como uma ferramenta de planeamento e controlo estratégico.

No âmbito do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton desenvolveram o conceito de mapa estratégico, um instrumento que permite representar de forma visual e estruturada os elementos críticos da estratégia organizacional e a forma como estes se interligam. Este mapa visa traduzir a estratégia em objetivos claros e alinhados, agrupados segundo as quatro perspetivas do BSC.

Entre os principais elementos do mapa estratégico destacam-se os objetivos relacionados com o crescimento e a produtividade, que têm como finalidade o acréscimo de valor para os acionistas. Estes objetivos são operacionalizados através de ações orientadas para o mercado, como a captação e retenção de clientes, o que contribui para o crescimento sustentável dos lucros. Adicionalmente, o mapa inclui propostas de valor para os clientes, suportadas pela inovação, excelência dos produtos, qualidade dos serviços e eficiência dos processos internos, fatores esses que reforçam a vantagem competitiva da organização.

O mapa estratégico desempenha, assim, um papel crucial ao criar pontos de referência partilhados por toda a organização, promovendo o alinhamento dos colaboradores em torno da estratégia e facilitando a sua comunicação a todos os níveis hierárquicos.

Uma das características distintivas do BSC é a sua estrutura baseada em relações de causa e efeito. Neste modelo, as medidas associadas à perspetiva da aprendizagem e crescimento (como a formação, a motivação ou os sistemas de informação) são consideradas determinantes das melhorias nos processos internos. Estes, por sua vez, influenciam diretamente a satisfação e fidelização dos clientes, refletida na perspetiva do cliente, que, por fim, conduz aos resultados financeiros positivos.

Segundo Nørreklit, (2000), é precisamente esta cadeia lógica de relações causais que diferencia o BSC de outros sistemas de medição do desempenho, conferindo-lhe um carácter estratégico e dinâmico, ao invés de meramente descritivo.

De acordo com Ramos e Gonçalves, (2020) e Carvalho e Azevedo, (2001), o *Balanced Scorecard* apresenta um conjunto de características distintivas que justificam a sua crescente adoção enquanto ferramenta de gestão estratégica. Em primeiro lugar, o BSC permite traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos e indicadores concretos, organizados segundo as quatro perspetivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Esta abordagem facilita a comunicação interna da estratégia, promovendo a compreensão, por parte dos colaboradores, dos fatores que influenciam o desempenho atual e futuro da organização. O BSC proporciona uma estrutura coerente e uma linguagem comum que permite alinhar os diferentes níveis hierárquicos em torno da missão da empresa, com especial foco nos elementos que geram valor a longo prazo.

Para que o BSC seja verdadeiramente eficaz, deve contribuir para esclarecer e operacionalizar a visão estratégica, transformando-a em objetivos mensuráveis e medidas específicas. Além disso, o BSC deve consolidar os objetivos estratégicos, assegurando o seu alinhamento com as iniciativas a implementar, a alocação eficiente de recursos e a articulação entre os planos operacionais e orçamentos de curto prazo com as metas de longo prazo.

Outro aspeto essencial é a capacidade do BSC em garantir mecanismos de feedback e aprendizagem organizacional, que permitam a monitorização contínua da estratégia e a sua revisão e ajustamento sempre que necessário, promovendo assim a melhoria contínua do desempenho organizacional.

2.3.2 BSC como sistema de avaliação do desempenho

2.3.2.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira constitui um dos pilares fundamentais do *Balanced Scorecard*, estando intimamente associada aos interesses dos sócios e acionistas. De forma geral, estes stakeholders têm como principal preocupação a rentabilidade do capital investido, esperando um retorno positivo e sustentável ao longo do tempo.

Segundo Kaplan e Norton, (2001), a criação de valor para os acionistas assenta em dois grandes eixos estratégicos:

- O crescimento dos proveitos, que pressupõe o aumento das vendas, seja pela conquista de novos mercados, seja pelo reforço das vendas junto dos clientes atuais;
- A melhoria da produtividade, alcançada através da redução de custos e de uma utilização mais eficiente dos ativos disponíveis.

Neste sentido, os indicadores financeiros assumem um papel central, pois refletem os objetivos de longo prazo da organização. Tal como refere Madeira, (2000), a função principal destes indicadores é medir o retorno do investimento realizado em cada unidade de negócio, avaliando a performance financeira de forma consistente.

Contudo, Kaplan e Norton, (1996) sublinham a importância de adaptar os objetivos financeiros à fase do ciclo de vida em que a organização se encontra, uma vez que a estratégia financeira varia conforme a maturidade do negócio. Assim, é essencial considerar três estágios distintos:

- Fase de crescimento: o foco incide no aumento da quota de mercado e na expansão da atividade, com forte investimento em marketing, inovação e desenvolvimento de novos produtos;

- Fase de maturidade: procura-se consolidar os resultados, otimizando a rentabilidade através da eficiência operacional e do controlo de custos;

- Fase de declínio: tende-se a adotar estratégias defensivas, como a reestruturação ou redução de ativos, para manter a liquidez e minimizar perdas.

Com base nestas considerações, Kaplan e Norton (1996) identificaram três grandes temas financeiros estratégicos que podem orientar a formulação da estratégia organizacional:

- Crescimento da receita e mix de produtos – visa diversificar e aumentar os fluxos de rendimento;

- Redução de custos e aumento da produtividade – foca-se na eficiência e no aproveitamento máximo dos recursos;

- Utilização eficaz dos ativos e gestão do investimento – procura otimizar o retorno sobre os ativos existentes e tomar decisões de investimento mais criteriosas.

Em suma, a perspetiva financeira do *Balanced Scorecard* mantém-se como o elemento central para avaliar a criação de valor para os acionistas, refletindo os objetivos estratégicos de longo prazo da organização. No entanto, o seu verdadeiro contributo reside na integração com as restantes perspetivas, pois permite alinhar os resultados financeiros com os fatores operacionais e intangíveis que os sustentam. A adaptação dos objetivos financeiros ao ciclo de vida da empresa revela-se essencial para garantir a coerência e eficácia da estratégia, contribuindo para uma gestão orientada para a sustentabilidade e para a rentabilidade futura.

2.3.2.2 Perspetiva de Clientes

A perspetiva do cliente no *Balanced Scorecard* procura definir como a organização deseja ser percebida pelos seus clientes, sendo, por isso, essencial para o sucesso da estratégia global. Para atingir bons resultados nesta dimensão, é fundamental que a empresa conheça profundamente os seus clientes, as suas necessidades específicas e os fatores que

valorizam na relação comercial, pois são esses elementos que orientarão a definição dos indicadores mais adequados à monitorização do desempenho.

Neste contexto, torna-se imprescindível auscultar diretamente os clientes, através de métodos como inquéritos, entrevistas ou análise de feedback, evitando que a empresa defina prioridades ou objetivos baseados apenas em pressupostos internos, os quais podem não corresponder às reais expectativas dos seus públicos-alvo.

Esta perspetiva representa, assim, o alinhamento entre os segmentos de mercado que a organização pretende servir e a seleção dos indicadores de desempenho. Os indicadores mais comuns incluem métricas relacionadas com a satisfação do cliente; fidelização e retenção; aquisição de novos clientes e rentabilidade por cliente ou segmento.

Estes indicadores são geralmente associados a objetivos estratégicos específicos, orientados para diferentes nichos de mercado ou segmentos prioritários.

De forma geral, os clientes tendem a valorizar quatro aspetos-chave na sua relação com as empresas: preço, qualidade dos produtos ou serviços, desempenho e funcionalidade e custo total associado à solução.

Cabe à organização estabelecer metas claras relacionadas com estes aspetos, e traduzi-las em medidas objetivas, que permitam avaliar a sua eficácia na criação de valor para o cliente.

2.3.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos, os gestores devem concentrar-se nas atividades e processos críticos que sustentam a satisfação dos clientes e a concretização dos objetivos financeiros da empresa, essenciais para garantir o retorno esperado pelos acionistas. Para isso, é fundamental identificar as tecnologias, os processos e as competências centrais que permitam à organização diferenciar-se da concorrência, definindo os indicadores que melhor avaliem essas áreas.

Dessa forma, os objetivos definidos para os acionistas e os clientes conduzem ao reconhecimento dos processos organizacionais que são determinantes para a sua concretização. Como referem Porter (1985) e Sousa e Rodrigues (2002:92), a empresa deve procurar otimizar as atividades que efetivamente criam valor para o cliente e

eliminar, tanto quanto possível, aquelas que apenas geram custos sem acrescentar valor – desde a fase de inovação, passando pelas operações, até ao serviço pós-venda.

Segundo Brewer e Speh (2000:83), esta perspetiva interna visa determinar o que a organização precisa de fazer para conhecer, satisfazer e até superar as expectativas dos clientes. Para tal, são utilizados, sobretudo, indicadores não financeiros, centrados em quatro atributos principais: qualidade, tempo (como prazos de entrega e de resposta), flexibilidade e controlo de custos.

Kaplan e Norton identificam três processos internos fundamentais que contribuem para a criação de valor: o processo de inovação, que envolve a identificação e análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e o desenvolvimento de soluções adequadas; o processo operacional, que se inicia com a receção da encomenda e termina com a entrega do produto ou serviço ao cliente; e, por fim, o processo de serviço pós-venda, que abrange todas as atividades de apoio ao cliente, como a garantia, a gestão de devoluções e o tratamento de reclamações, contribuindo de forma decisiva para a plena satisfação das necessidades do cliente.

Em síntese, a perspetiva dos processos internos representa a ligação entre os objetivos financeiros e de mercado e a capacidade operacional da organização. Ao identificar e otimizar os processos críticos, as empresas aumentam a sua eficiência e capacidade de resposta, garantindo não só uma proposta de valor superior para o cliente, mas também uma melhoria sustentada no seu desempenho global.

2.3.2.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Na formulação inicial do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1992) enquadraram os processos de inovação na quarta perspetiva do modelo. Mais tarde, Brewer e Speh (2000:84) reforçaram esta visão, ao considerarem que a inovação se insere no âmbito da perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. Em contrapartida, Drury (2000), citado por Ramos e Gonçalves (2002), defendeu que estas questões deveriam ser integradas na perspetiva dos Processos Internos. Já Olve et al. (1999) propuseram uma perspetiva autónoma, designada “Renovação e Desenvolvimento”, para abarcar os processos de inovação e de investigação e desenvolvimento. Torna-se, portanto, evidente a ausência de unanimidade entre diferentes autores quanto à localização conceptual da inovação no modelo do BSC.

A partir de 1996, Kaplan e Norton passaram a considerar a inovação como parte integrante da perspectiva dos Processos Internos, clarificando simultaneamente que a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento deveria centrar-se na infraestrutura organizacional necessária ao desenvolvimento sustentado da empresa a longo prazo. Esta perspectiva foca-se, assim, nas mudanças e aperfeiçoamentos que a organização necessita de introduzir para garantir a concretização da sua visão. A ênfase é colocada na identificação das competências essenciais que viabilizam a execução dos objetivos estratégicos definidos nas demais perspectivas.

Neste âmbito, a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento visa avaliar e desenvolver áreas estruturantes como os recursos humanos, os sistemas de informação e os processos internos de suporte, entendidos como vetores de investimento no futuro. O reforço destas dimensões garante que a empresa dispõe de capital humano, tecnológico e organizacional adequado para sustentar o sucesso financeiro e competitivo a longo prazo.

Particular relevância é atribuída aos recursos humanos, que assumem hoje um papel central nas organizações modernas. Os colaboradores deixaram de ser meros executores de tarefas para passarem a desempenhar uma função proativa na antecipação das necessidades dos clientes. Assim, o recrutamento de profissionais qualificados, bem como a sua formação contínua e atualização de competências, constituem fatores críticos para assegurar elevados níveis de desempenho. São, em grande medida, os colaboradores operacionais — em contacto direto com processos internos e clientes — que, pela sua experiência prática, se encontram em melhores condições para sugerir melhorias e contribuir para a criação de valor.

Nesta perspectiva, é fundamental definir indicadores relacionados com o fator humano, tanto de resultado como de processo. Entre os primeiros, destacam-se a satisfação dos colaboradores, a retenção de talento e a produtividade, na medida em que o grau de satisfação dos clientes depende, em larga escala, da motivação e envolvimento dos trabalhadores. Entre os segundos, incluem-se os indutores específicos de cada organização, geralmente associados à formação e capacitação dos colaboradores, à robustez e integração dos sistemas de informação e ao alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos da empresa.

2.3.2.5 Relações causa-efeito e o mapa estratégico

Para construir um *Balanced Scorecard* que traduza de forma eficaz a estratégia de uma empresa ou unidade de negócio, é necessário identificar as relações de causa e efeito, bem como os resultados pretendidos e os respetivos indicadores de desempenho.

A implementação do BSC baseia-se precisamente na definição destas relações, tanto dentro de cada perspetiva, como entre as várias perspetivas, de modo a ligar os objetivos estratégicos aos indicadores que permitem avaliar a sua concretização. Para este fim, recorre-se à elaboração de um mapa estratégico, que funciona como representação visual dos objetivos críticos da organização e das interdependências que os unem, servindo de guia para o desempenho organizacional.

A configuração de um mapa estratégico permite identificar e monitorizar o conhecimento (Kaplan e Norton, 2000; 2004), que funciona como elo de ligação entre a formulação e a implementação da estratégia (Darvish et al., 2012; Strohhecker, 2016; Heinicke, 2018). É possível utilizar diferentes indicadores de acordo com o contexto organizacional (por exemplo, indicadores de responsabilidade social). Contudo, o excesso de indicadores pode reduzir a eficiência do sistema como afirma Curado e Manica, (2010).

O BSC foi inicialmente concebido como uma ferramenta de medição de desempenho, mas as empresas, ao longo do tempo, limitaram a sua utilização a relatórios sobre o passado, com o intuito de medir o impacto das suas ações no futuro (Rafiq et al., 2020). As empresas podem recorrer ao BSC para apoiar o alcance do sucesso organizacional e da sobrevivência a longo prazo Curado e Manica, (2010).

No entanto, o BSC não pode ser aplicado a todas as empresas e setores como um modelo pré-definido, dado que inúmeras variáveis contextuais podem influenciar o seu desenho e eficácia Speckbacher et al., (2003). A diversidade de situações de mercado, estratégias e ambientes competitivos exige a adaptação do BSC a essas condições Kaplan e Norton, (1992). Além disso, o BSC produz resultados distintos em diferentes empresas. Para algumas, pode servir como sistema de gestão do desempenho; para outras, como sistema de gestão estratégica Rafiq et al., (2020).

O BSC apoia os gestores tanto no processo de criação da estratégia como na geração de uma comunicação interna eficaz (Curado e Manica, 2010). Esta ferramenta

permite alinhar o sistema de Controlo de Gestão com a estratégia da empresa e, ao mesmo tempo, clarificar e traduzir a missão em objetivos concretos (Quesado et al. 2016). Assim, a implementação do BSC deve estar associada ao processo de planeamento estratégico e em consonância com a missão e visão da organização (Monte e Fontenete, 2012). Neste sentido, é natural que os gestores de topo das PME's atribuam crescente atenção às suas missões (Analoui e Karami, 2002).

De acordo com Norreklit (2000:68), a validade do *Balanced Scorecard* assenta precisamente na coerência destas relações de causa e efeito. Na prática, o processo tem início na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, onde se investe no reforço de competências, inovação e cultura organizacional, culminando na perspetiva financeira, que representa o resultado final da execução bem-sucedida da estratégia.

2.3.3 Formulação da estratégia nas PME's

Nas pequenas e médias empresas (PME's), a missão assume um papel central, sendo frequentemente o ponto de partida para a definição da estratégia (Analoui & Karami, 2002). A elaboração de uma estratégia constitui, no entanto, uma tarefa exigente (Köseoglu et al. 2020), geralmente atribuída à gestão de topo e que deve assentar em princípios de transparência, garantindo a clareza do processo e de inclusão, envolvendo diferentes partes interessadas (Adobor, 2019). Neste âmbito, os sistemas de medição de desempenho assumem um contributo importante na formulação estratégica (Bisbe & Malagueño, 2012).

A estratégia nas PME's pode ser entendida como um processo de planeamento de longo prazo que abrange a definição da missão, dos objetivos e das linhas de ação (Analoui & Karami, 2002). Trata-se de um conceito multidimensional que resulta da avaliação de fatores internos e externos (Rehman & Anwar, 2019) e que incorpora as opções competitivas e as abordagens adotadas pelos gestores para atingir as metas organizacionais (David & David, 2016).

Tradicionalmente, a unidade de análise da estratégia tem sido a empresa ou unidade de negócio, mais do que o indivíduo (Bolinger et al. 2021). Contudo, esta visão não é consensual. No caso das PME's, torna-se relevante alinhar não só os objetivos organizacionais, mas também as metas individuais, potenciando assim a aplicação de instrumentos como o *Balanced Scorecard*. Esta perspetiva está na base da corrente da

estratégia comportamental, que enfatiza o papel do indivíduo na prática estratégica (Bolinger et al. 2021).

Nas PMEs, o gestor desempenha um papel determinante, assumindo frequentemente a responsabilidade pela formulação estratégica (Karami et al. 2006). A literatura reconhece a importância deste processo para o desempenho organizacional (Mashingaidze et al. 2021), sobretudo em estruturas simples, em que a gestão é, muitas vezes, centralizada numa única pessoa que acumula diversas funções, desde a operação até à definição estratégica (Cardim et al. 2018).

Na maioria dos casos, as PMEs não dispõem de estratégias formalmente documentadas, dado que os seus gestores revelam dificuldades em estabelecer processos estruturados, encarando a estratégia como um fenómeno essencialmente emergente (Garengo & Biazzo, 2012). Esta realidade leva a práticas de planeamento reativas, baseadas em conhecimento tácito e fortemente dependentes do contexto específico da empresa, o que se traduz numa escassa formalização de processos e numa perceção limitada da importância da medição de desempenho (Garengo et al. 2005).

Ainda assim, a formulação estratégica nas PMEs mantém uma ligação estreita às operações (Lonbani et al. 2016). A ausência de uma estratégia formalizada não deve ser interpretada como incoerência, mas antes como reflexo da diversidade de abordagens que os gestores podem adotar. Alguns optam por não desenvolver uma estratégia explícita, privilegiando a resolução pontual de problemas e assumindo que o futuro não pode ser totalmente controlado (Hauser et al. 2020). Nestes casos, a empresa pode não dispor de um documento estratégico formal, mas possuir um entendimento partilhado da sua orientação global (Humphreys, 2023).

2.3.4 Planos de ação para implementação de um BSC

Para implementar o *Balanced Scorecard* (BSC) numa organização a partir do zero, Chow (1997) propõe uma metodologia estruturada em diversas etapas sequenciais, que visam garantir o alinhamento estratégico e o envolvimento organizacional. Estas etapas podem ser descritas da seguinte forma:

1. Avaliação inicial da estratégia organizacional: O processo inicia-se com uma análise aprofundada da estratégia do negócio, promovendo o envolvimento dos diferentes níveis de gestão. Esta fase deve centrar-se na integração dos processos

de negócio, evitando uma visão fragmentada e excessivamente orientada para tarefas individuais.

2. Formulação de objetivos estratégicos: Após a identificação do processo global do negócio e das metas estratégicas, devem ser definidos objetivos claros, coerentes com a visão e missão da organização, que servirão de base para o desenvolvimento do BSC.
3. Comunicação e envolvimento organizacional: O *Balanced Scorecard* deve ser amplamente comunicado a todos os colaboradores, promovendo a sua compreensão e incentivando a participação ativa no desenvolvimento e implementação das ações estratégicas.
4. Desenvolvimento do plano estratégico de médio prazo: Os gestores são responsáveis pela elaboração de um plano estratégico com um horizonte temporal de cinco anos, que traduza a visão estratégica em objetivos mensuráveis e alinhados com os vetores definidos no BSC.
5. Monitorização trimestral do desempenho: Com uma periodicidade trimestral, devem ser conduzidas revisões sistemáticas do progresso da organização e do desempenho individual dos colaboradores, com o objetivo de identificar áreas críticas que requerem maior atenção ou ações corretivas.
6. Avaliação de desempenho e tomada de decisões: A gestão, em conjunto com as chefias departamentais, deve proceder à avaliação dos resultados obtidos, comparando-os com os objetivos definidos. Com base nesta análise, podem ser propostas decisões relativas à continuidade de funções, promoções, revisões salariais ou atribuição de incentivos.
7. Revisão estratégica contínua: A equipa de gestão estratégica deve rever periodicamente o BSC, tendo em conta as mudanças no ambiente interno e externo, bem como as alterações na conjuntura económica, assegurando que o sistema de medição e gestão estratégica permanece relevante e alinhado com os objetivos organizacionais.

Em síntese, a implementação de um *Balanced Scorecard*, de acordo com a metodologia proposta por Chow (1997), requer uma abordagem estruturada e sequencial, que assegure o alinhamento da estratégia com a execução e o envolvimento de toda a organização. O processo inicia-se com a análise da estratégia e culmina numa revisão estratégica contínua, passando por etapas críticas como a definição de objetivos, a

comunicação interna, o planeamento de médio prazo e a monitorização sistemática do desempenho. Desta forma, o BSC não se limita a um sistema de medição, mas afirma-se como um verdadeiro instrumento de gestão estratégica, capaz de orientar a organização na concretização da sua visão, na adaptação a mudanças do ambiente envolvente e na melhoria sustentada do desempenho organizacional segundo Russo (2015).

3 Metodologia

3.1 Enquadramento

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, uma vez que esta privilegia a compreensão em profundidade dos fenómenos e das perceções dos participantes, através da análise de dados não numéricos, permitindo interpretar significados no seu contexto natural (Creswell, 2014; Denzin & Lincoln, 2018). Para a recolha de dados, recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário referenciado no *Apêndice I – Inquérito à Gestão*, composto por questões abertas e fechadas, ao representante dos recursos humanos da INFO's e dirigido aos seus gestores, com o intuito de identificar perceções, prioridades estratégicas e indicadores relevantes para a proposta de implementação de um *Balanced Scorecard*. O inquérito por questionário constitui uma técnica adequada neste contexto, pois possibilita a recolha estruturada de informação sobre opiniões e práticas, contribuindo para fundamentar a construção da ferramenta de Controlo de Gestão (Hill & Hill, 2012; Carmo & Ferreira, 2008).

O objetivo central deste projeto consiste em desenvolver uma proposta de implementação de uma ferramenta de Controlo de Gestão que apoie o processo de tomada de decisão estratégica, integrando indicadores financeiros e não financeiros. Através desta abordagem, pretende-se promover uma utilização mais eficaz dos recursos organizacionais e, conseqüentemente, potenciar a criação de valor para a empresa.

O método aplicado a este trabalho é a estudo de caso, de acordo com Yin (2018), o estudo de caso constitui uma estratégia de investigação apropriada quando se pretende compreender em profundidade fenómenos contemporâneos inseridos no seu contexto real, sobretudo em situações em que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não se encontram claramente definidas. Esta abordagem metodológica revela-se particularmente adequada para responder a questões do tipo “como” e “porquê”, permitindo explorar a complexidade dos processos organizacionais e das práticas de gestão. O estudo de caso caracteriza-se ainda pela utilização de múltiplas fontes de evidência, favorecendo a triangulação dos dados e aumentando a validade dos resultados obtidos.

Tendo em conta estes pressupostos, o presente projeto adota o método de estudo de caso único, aplicado à empresa INFOs, uma PME portuguesa do setor das tecnologias de informação. A escolha justifica-se pela relevância do caso, dado o seu elevado potencial

de crescimento e pela pertinência de analisar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* neste contexto específico, possibilitando simultaneamente um contributo prático para a organização e um contributo académico para a literatura existente.

Na primeira fase do estudo, foram realizadas diversas reuniões exploratórias com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, com o objetivo de proporcionar um enquadramento global sobre a realidade organizacional. Nessas sessões foi possível compreender a estrutura existente, a natureza das atividades desenvolvidas, bem como as principais ambições estratégicas e necessidades identificadas pela gestão. Paralelamente, foram apresentados os sistemas de gestão já implementados, partilhado o organigrama disponível no *Apêndice II – Organigrama da INFOs* e disponibilizado o manual de acolhimento, documentos que permitiram não só conhecer a formalização dos processos internos, mas também compreender a cultura organizacional e os mecanismos de integração dos colaboradores. Adicionalmente, nesta fase foi aplicado um inquérito por questionário dirigido ao corpo de gestão, contendo um conjunto de questões abertas e fechadas que serviram de base para a definição das linhas orientadoras da presente proposta. Este conjunto de informações preliminares revelou-se fundamental para estabelecer uma base sólida de conhecimento sobre a empresa, servindo de suporte à fase subsequente de diagnóstico e, posteriormente, à proposta de implementação do *Balanced Scorecard*.

Para concretizar este projeto, o estudo empírico baseou-se em duas fases principais:

- A primeira fase teve como objetivo compreender em profundidade o negócio, através de várias discussões informais, bem como identificar as expectativas da organização relativamente à implementação do *Balanced Scorecard*, incluindo a recolha de informações através de um inquérito por questionário essenciais para a sua elaboração.

- A segunda fase consistiu na validação e refinamento da proposta inicial do *Balanced Scorecard*, que incluía os objetivos estratégicos e as metas preliminares definidas para o horizonte temporal de 2026. Esta proposta foi partilhada e discutida com a equipa de gestão, que procedeu à revisão e ajustamento das metas estipuladas, tornando-as mais realistas, mensuráveis e alinhadas com a realidade organizacional. Este processo revelou-se determinante, uma vez que a definição participada de metas claras e quantificáveis constitui um fator crítico de sucesso para a implementação do *Balanced*

Scorecard, permitindo monitorizar o desempenho, avaliar progressos e assegurar o alinhamento entre a estratégia e a execução operacional.

A informação recolhida e analisada ao longo destas fases permitiu desenvolver o diagnóstico organizacional da INFOs, apresentado no ponto seguinte, que serviu de base à construção do modelo de *Balanced Scorecard* proposto.

CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA, DIAGNOSTICO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

4 Apresentação da Empresa

4.1 Breve história e enquadramento da Empresa

A INFOs – Informática e Serviços, S.A. foi fundada em 31 de janeiro de 1990, com o propósito de desenvolver e fornecer soluções tecnológicas de apoio à gestão empresarial. Desde a sua criação, a empresa tem procurado combinar inovação, conhecimento e proximidade ao cliente, afirmando-se como um parceiro tecnológico de referência para organizações dos mais diversos setores. Inicialmente centrada no desenvolvimento de sistemas de gestão integrados (ERP), a INFOs rapidamente se destacou pela qualidade técnica das suas soluções e pela capacidade de adaptação às necessidades específicas de cada cliente.

Ao longo das três últimas décadas, a empresa expandiu a sua atuação, consolidando-se como fornecedora de soluções globais de gestão que integram *software*, consultoria, formação e serviços de suporte técnico. Com sede em Matosinhos, a INFOs tem vindo a alargar o seu alcance geográfico e setorial, com forte presença em áreas como o têxtil, vestuário, calçado, distribuição, retalho e indústria transformadora. A empresa dispõe de um portefólio diversificado de produtos, entre os quais se destacam o QAD Adaptive ERP, o MaxiRetail, o PPL Portal, o Qlik Sense e o KORA, que refletem o seu compromisso com a digitalização, a mobilidade e a análise inteligente de dados.

Atualmente, em 2024, a INFOs apresenta um volume de negócios superior a 4,1 milhões de euros, contando com mais de três décadas de experiência, cerca de 80 clientes ativos, mais de 70 colaboradores e milhares de projetos concluídos. A empresa afirma-se, assim, como um dos principais *players* nacionais no setor das tecnologias de informação e comunicação, refletindo uma trajetória de crescimento sustentado e consolidação no mercado. Em 2023, no âmbito de um novo ciclo de crescimento, a empresa iniciou uma reestruturação estratégica apoiada pelo fundo Iberis Capital, com vista a reforçar a equipa de gestão, expandir a sua atuação internacional e acelerar o processo de transformação digital dos seus clientes (manual de acolhimento da INFO's e www.infos.pt).

Para melhor compreender a identidade e o posicionamento estratégico da INFOs, torna-se pertinente apresentar, de seguida, a sua missão, visão e valores, bem como a estrutura organizacional que suporta a sua atividade, e os métodos de Controlo de Gestão

atualmente implementados. Estes elementos permitem enquadrar a cultura empresarial e compreender de que forma a empresa orienta as suas decisões e práticas de gestão em consonância com os seus objetivos estratégicos.

4.1.1 Missão

“Desenvolver, implementar e fornecer serviços de sistemas de informação e soluções tecnológicas orientadas para aumentar a Eficiência, para sustentar a Excelência e para fomentar e incrementar a Competitividade dos nossos clientes.”(website infos.pt)

4.1.2 Visão

“Ser reconhecida internacionalmente como uma referência em soluções de Excelência, tecnologicamente Inovadoras, indutoras de elevados níveis de Eficiência e com competências diferenciadoras na especialização e conhecimento do negócio dos setores do Têxtil, Vestuário, Calçado, Distribuição e Retalho.” (website infos.pt)

4.1.3 Organigrama da Empresa

O organigrama é uma representação gráfica da estrutura organizacional, evidenciando os níveis hierárquicos, a distribuição de funções e as relações de autoridade e coordenação entre os diferentes departamentos. A sua finalidade é facilitar a compreensão da dinâmica interna da empresa e apoiar o alinhamento entre estrutura e estratégia (Mintzberg, 2009).

O organigrama da INFOS representado no *Apêndice II - Organigrama da INFO's* nos anexos deste projeto apresenta uma estrutura organizacional bastante completa e descentralizada, segmentada em áreas funcionais bem definidas.

No topo da Estrutura aparecem os acionistas como proprietários da empresa, logo de seguida o Conselho de Administração que é o responsável pela orientação estratégica global e posteriormente a administração executiva e liderada pelo CEO da mesma.

O organigrama subdivide-se posteriormente pelos seguintes cinco departamentos: Administrativo e financeiro; Comercial; Recursos Humanos; Sistemas de gestão e auditorias; Operações. Estes departamentos em segunda linha no organigrama reportam à Administração Executiva.

4.1.4 Instrumentos de Controlo de Gestão atuais

A análise aos dados das informações prestadas e do inquérito por questionário realizada à gestão da empresa INFOs permitiu constatar que a organização já dispõe de um conjunto de ferramentas e práticas de gestão estruturadas, nomeadamente nas áreas financeira, operacional e comercial. Entre estas destacam-se a Contabilidade Analítica, que permite o acompanhamento detalhado dos custos e margens por centros de responsabilidade; o Controlo Orçamental, que possibilita a monitorização da execução financeira face aos valores previstos; e os Relatórios de Análise de Resultados Periódicos, que oferecem uma visão sistemática do desempenho económico e operacional da empresa. A estas ferramentas juntam-se ainda modelos internos de reporting, que promovem a partilha de informação entre as diferentes áreas funcionais, bem como a utilização de centros de custo e áreas de responsabilidade, que facilitam a atribuição de responsabilidades e a avaliação do desempenho. Estas práticas evidenciam uma preocupação com o planeamento e o controlo das atividades, refletindo uma cultura organizacional orientada para a eficiência e a sustentabilidade do negócio. No entanto, verificou-se que o acompanhamento do desempenho organizacional continua a assentar predominantemente em indicadores de natureza financeira, o que limita a capacidade de avaliação global da performance e o alinhamento entre os objetivos estratégicos e operacionais. Esta orientação dificulta a monitorização de dimensões críticas como a satisfação dos clientes, a inovação, o desenvolvimento de competências internas e a melhoria contínua dos processos, aspetos fundamentais para o crescimento sustentado da empresa.

As prioridades estratégicas identificadas pela gestão são a internacionalização, inovação e valorização do capital humano, demonstram a necessidade de adotar uma abordagem mais integrada e equilibrada de gestão do desempenho. Nesse sentido, o modelo do *Balanced Scorecard* surge como uma ferramenta particularmente adequada, permitindo traduzir a estratégia em objetivos mensuráveis e equilibrar os resultados financeiros com as perspetivas não financeiras. Adicionalmente, a concorrência crescente no setor e a escassez de recursos humanos especializados foram apontadas como principais desafios organizacionais, reforçando a importância de um sistema de Controlo de Gestão que promova o alinhamento interno e a partilha de informação estratégica.

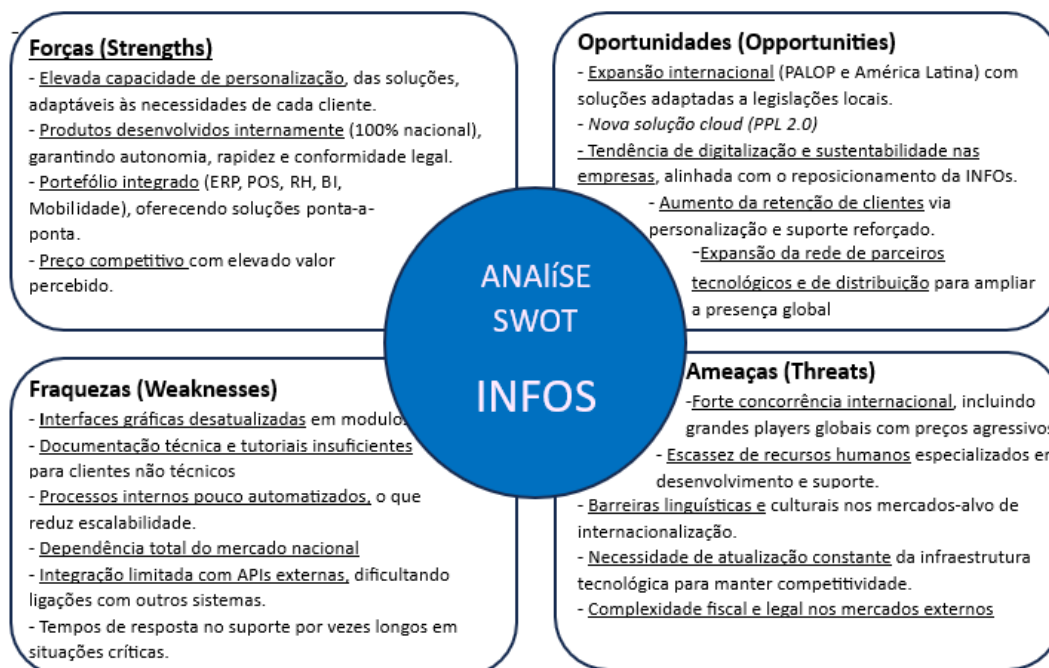
Assim, a implementação do *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma oportunidade para consolidar a cultura de gestão estratégica na INFOs, fortalecendo o

envolvimento da liderança e melhorando os mecanismos de comunicação e acompanhamento do desempenho em toda a organização.

4.2 Procedimentos para implementação

4.2.1 Análise SWOT da Empresa

Figura 2 - Análise SWOT - INFOS



Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Mapa da estratégia

Com o objetivo de concretizar a visão da empresa INFOS, foram identificados os temas estratégicos que irão orientar a execução da respetiva estratégia. Esta definição resulta da análise dos resultados do *Apêndice I – Inquérito à gestão* e visa assegurar um maior alinhamento entre os objetivos estratégicos e a visão organizacional. Através da seleção dos temas considerados prioritários, será possível definir de forma mais clara as iniciativas estratégicas a implementar, no âmbito do modelo *Balanced Scorecard* (BSC), garantindo coerência entre a formulação e a implementação da estratégia. Com base nos resultados do inquérito consideramos como temas estratégicos:

- Reforçar a presença em mercados internacionais (com foco em PALOP e América Latina);

- Lançar uma nova solução integrada baseada em cloud (PPL 2.0);
- Reposicionar a marca com foco na digitalização e sustentabilidade;
- Expandir a rede de parceiros tecnológicos e de distribuição;
- Aumentar a taxa de retenção de clientes através de maior suporte e personalização;
- Investir na qualificação contínua das equipas e na atração de talento,

A partir dos temas estratégicos delineados, foram formulados objetivos estratégicos coerentes com cada perspetiva do *Balanced Scorecard*, conforme detalhado na *Tabela 1*. Este processo baseou-se na identificação da relação causa-efeito entre os fatores críticos de sucesso da empresa e as quatro perspetivas do modelo. Assim, os objetivos foram definidos de forma a traduzir a estratégia organizacional em resultados mensuráveis, garantindo que as metas financeiras resultam de melhorias nos processos internos, da satisfação dos clientes e do desenvolvimento das competências e capacidades da equipa.

Tabela 1 - Definição dos objetivos estratégicos

Temas estratégicos vs perspetivas	Objetivos Estratégicos
Tema 1: Reforçar a presença em mercados internacionais (foco PALOP e América Latina)	
• Financeira	Aumentar proveitos dos mercados
• Clientes	Reforço da quota de mercado
• Processos Internos	Promover novas parcerias
• Aprendizagem e Desenvolvimento	Antecipar as necessidades dos mercados-alvo
Tema 2: Lançar uma nova solução integrada baseada em cloud (PPL 2.0)	
• Financeira	Níveis adequados de risco e recurso a capital alheios
• Clientes	Oferecer uma solução de alto valor
• Processos Internos	Assegurar a conformidade de segurança e proteção de dados
• Aprendizagem e Desenvolvimento	Atualização em tecnologia
Tema 3: Reposicionar a marca com foco na digitalização e sustentabilidade	
• Financeira	Redução de custos operacionais

• Clientes	Reforçar a percepção da marca
• Processos Internos	Novas práticas internas de eficiência energética
• Aprendizagem e Desenvolvimento	Promover cultura de responsabilidade ambiental
Tema 4: Expandir a rede de parceiros tecnológicos e de distribuição	
• Financeira	Reduzir custos de entrada em novos mercados
• Clientes	Garantir suporte local
• Processos Internos	Otimizar a utilização de recursos
• Aprendizagem e Desenvolvimento	Aumentar a satisfação/motivação dos parceiros
Tema 5: Aumentar a taxa de retenção de clientes através de maior suporte e personalização	
• Clientes	Reforço da quota de mercado
• Processos Internos	Rapidez no atendimento, redução de prazos
• Aprendizagem e Desenvolvimento	Investimento em formação para colaboradores
Tema 6: Investir na qualificação contínua das equipas e na atração de talento	
• Financeira	Aumentar o resultado operacional
• Processos Internos	Reduzir erros e retrabalho
• Aprendizagem e Desenvolvimento	Criar programas de atração e retenção de talento

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Fatores críticos de sucesso da Empresa

A identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) da empresa INFOs resultou da análise qualitativa da informação recolhida da gestão de topo, complementada pela observação das práticas organizacionais e pela revisão da documentação interna disponibilizada. Através do inquérito por questionário realizado à equipa de gestão, foi possível compreender as prioridades estratégicas e operacionais da empresa, bem como os principais desafios enfrentados no contexto atual. Este processo permitiu identificar os elementos que mais influenciam o alcance dos objetivos da organização e que, por isso, se configuram como fatores críticos de sucesso.

Além disso, a análise do enquadramento estratégico e dos objetivos definidos pela empresa foi cruzada com as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, assegurando uma coerência entre os FCS e as dimensões estratégicas do modelo.

Assim, os fatores críticos de sucesso foram identificados no caso da empresa INFOS apresentam-se em seguida, em função de cada prespetiva:

- Prespetiva Financeira – Crescimento, custos adequados, rentabilidade
- Prespetiva de clientes – Satisfação, fidelização e retenção dos clientes, imagem da empresa, criação de valor
- Prespetiva dos processos internos – Otimizar recursos, boas práticas relacionadas com o impacto ambiental e sustentabilidade, Qualidade e organização
- Prespetiva de aprendizagem e crescimento – Capacidade e motivação dos recursos humanos, inovação e tecnologia.

4.2.4 Indicadores utilizados na Empresa

Tabela 2 - Indicadores utilizados

Prespetiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Financeira	Aumentar proveitos dos mercados	- Taxa de Crescimento de volume de negócios - Taxa de crescimento das exportações
	Níveis adequados de risco e recurso a capital alheios	- Grau de endividamento - Volume de empréstimos
	Redução de custos operacionais	- Aumento do EBITDA
	Aumento resultado	- ROE
Clientes	Reforço da quota de mercado	- Quota de mercado nos PALOP -Quota de mercados na America Latina
	Oferecer uma solução de alto valor	- Índice de satisfação de clientes - N° de serviços ao cliente
	Reforçar a perceção da marca	- Avaliação de inquéritos
	Garantir suporte local	- Tempo médio de resposta nos mercados Palop

		- Tempo médio de resposta nos mercados da América Latina
Processos Internos	Promover novas parcerias	- Numero de novas parcerias
	Assegurar a conformidade de segurança e proteção de dados	- N° de não conformidades - N° de certificações alcançadas
	Novas práticas internas de eficiência energética	- Redução do consumo energético
	Otimizar a utilização de recursos	- Rácio de custos operacionais por projeto
	Qualidade do serviço	- N° de incidências/reclamações
	Reduzir erros e retrabalho	- Taxa de erros no software após entrega
Aprendizagem e Desenvolvimento	Antecipar as necessidades dos mercados-alvo	- N° de estudos de mercado
	Atualização em tecnologia	- N° de novas contratações - N° de horas de formação tecnológica por colaborador
	Promover cultura de responsabilidade ambiental	- N° de iniciativas ambientais implementadas
	Aumentar a satisfação/motivação dos parceiros	- Taxa de continuidade das parcerias estabelecidas - Numero de novas parcerias
	Investimento em formação para colaboradores	- Horas médias de formação por colaborador/ano

Fonte: Elaboração própria

4.2.5 Identificação das metas para cada indicador

Após a conclusão da definição dos indicadores de desempenho, procedi à sua comunicação à gestão de topo, etapa essencial no processo de implementação do *Balanced Scorecard*. Esta comunicação possibilitou à administração ajustar as metas estratégicas específicas propostas para o horizonte temporal de 2026, garantindo a coerência entre a formulação da estratégia e a sua execução. A definição de metas a partir de indicadores previamente estabelecidos constitui uma prática que fortalece o alinhamento estratégico, assegurando que os objetivos organizacionais sejam traduzidos em resultados mensuráveis, passíveis de monitorização e avaliação contínua.

Tabela 3 - Definição de metas

Prespetiva	Indicadores	Metas para 2026
Financeira	- Taxa de Crescimento de volume de negócios	10%
	- Taxa de crescimento das exportações	5%
	- Grau de endividamento	20%
	- Volume de empréstimos	300.000 euros
Clientes	- Aumento do EBITDA	10%
	- Quota de mercado nos PALOP	10%
	- Quota de mercados na América Latina	5%
	- Índice de satisfação de clientes	95%
	- Número médio de serviços ao cliente (aumento)	1
	- Avaliação de inquéritos	95%
Processos Internos	- Tempo médio de resposta nos mercados Palop	Reduzir um dia
	- Tempo médio de resposta nos mercados da América Latina	Reduzir um dia
	- Número de novas parcerias	Estabelecer três parcerias
	- Número de não conformidades	Sem erros
Processos Internos	- Número de certificações adicionais alcançadas	1
	- Redução do consumo energético	10%
Processos Internos	- Rácio de custos operacionais por projeto	30%

	- Número de incidências/ reclamações	Redução de 4 incidências
	- Taxa de erros no software após entrega	3%
Aprendizagem e Desenvolvimento	- Nº de estudos de mercado	3
	- Número de novas contratações (líquido)	5
	- Número de horas de formação tecnológica por colaborador (aumento)	20%
	- Número de iniciativas ambientais implementadas	2
	- Taxa de continuidade das parcerias estabelecidas	90%
	- Numero de novas parcerias (aumento)	3
	- Horas médias de formação por colaborador/ano (aumento)	20%

Fonte: Elaboração própria

4.2.6 Iniciativas e planos de ação

Após a definição das metas estratégicas e a quantificação dos indicadores de desempenho, procedeu-se à identificação e seleção das iniciativas e programas considerados essenciais para orientar o desenvolvimento da INFOs no sentido do cumprimento dos objetivos delineados. A escolha destas iniciativas resultou de uma avaliação criteriosa, tendo sido privilegiadas aquelas que apresentam maior potencial de impacto e um alinhamento mais direto com os eixos estratégicos da empresa. *A Figura 3* sintetiza os principais programas, planos de ação e iniciativas enquadrados no *Balanced Scorecard* da INFOs, organizados de acordo com os objetivos estratégicos anteriormente apresentados na *Tabela 3*. Da análise conduzida pela gestão de topo, verificou-se que os instrumentos de concretização estratégica mais relevantes para a consecução dos objetivos definidos correspondem precisamente às iniciativas e programas de ação destacados na *Figura 3*, que refletem a orientação estratégica e o compromisso da organização com a melhoria contínua e a criação de valor sustentável.

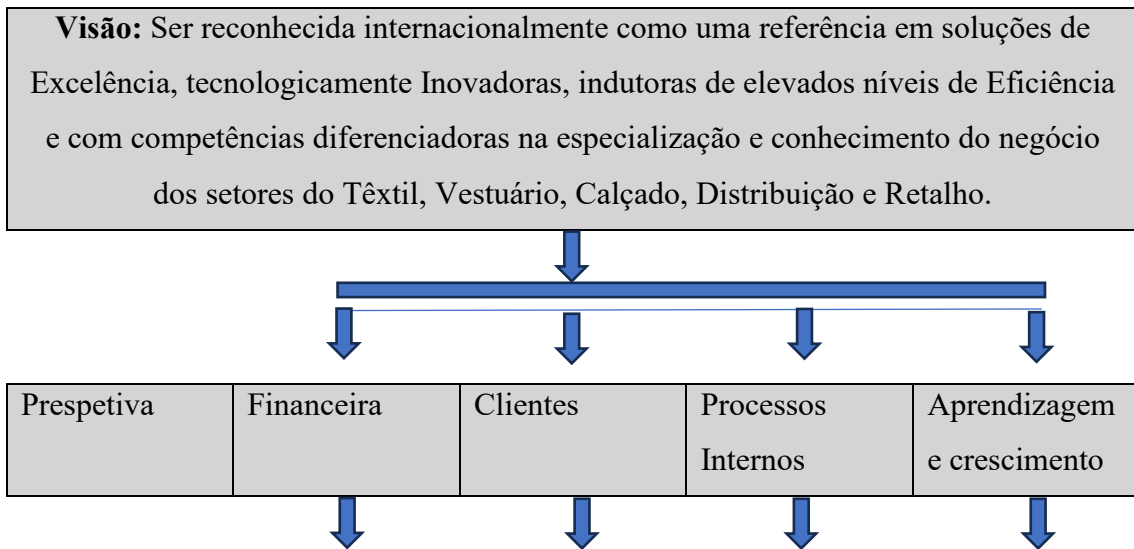
Figura 3 - Mapa de Iniciativas

INICIATIVAS	Prespetiva Financeira				Prespetiva Clientes				Prespetiva Processos Internos				P. de Aprendizagem e crescimento							
	Aumentar proveitos dos mercados	Níveis adequados de risco e recurso a capital alheios	Redução de custos operacionais	Aumento de produtividade	Reforço da quota de mercado	Oferecer uma solução de alto valor	Reforçar a percepção da marca	Garantir suporte local	Promover novas parcerias	Assegurar a conformidade de segurança e proteção de dados	Novas práticas internas de eficiência energética	Otimizar a utilização de recursos	Qualidade do serviço	Reduzir erros e retrabalho	Antecipar as necessidades dos mercados-alvo	Atualização em tecnologia	Promover cultura de responsabilidade ambiental	Aumentar a satisfação/motivação dos parceiros	Investimento em formação para colaboradores	
A																				
B																				
C																				
D																				
E																				
F																				
G																				
H																				
I																				
	Impacto positivo alto								Impacto positivo baixo											
A	Reforçar a prospeção de clientes e mercados PALOP e america latina																			
B	Negociar empréstimos e seguros																			
C	Aumentar a visita a clientes																			
D	Aumentar a automatização																			
E	Reforçar o controlo de qualidade e respetiva certificação																			
F	Executar plano de formação, eliminar fatores de desmotivação																			
G	Lançamento de novos produtos																			
H	Melhorar a relação com parceiros																			
I	Melhorar o serviço digital																			

Fonte: Elaboração própria

4.2.7 *Balanced Score Card da INFOs*

Tabela 4 - *Balanced ScoreCard*



Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar proveitos dos mercados - Níveis adequados de risco e recurso a capital alheios - Redução de custos operacionais - Aumento de produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço da quota de mercado - Oferecer uma solução de alto valor - Reforçar a perceção da marca - Garantir suporte local 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover novas parcerias - Assegurar a conformidade de segurança e proteção de dados - Novas práticas internas de eficiência energética - Otimizar a utilização de recursos - Qualidade do serviço - Reduzir erros 	<ul style="list-style-type: none"> - Antecipar as necessidades dos mercados-alvo - Atualização em tecnologia - Promover cultura de responsabilidade ambiental - Aumentar a satisfação/motivação dos parceiros - Investimento em formação para colaboradores
------------------------	--	---	---	--



Fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento das vendas - Controlo de custos - Rendibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação, fidelização e retenção de clientes - Criação de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Otimização de recursos - Qualidade e prazos - Boas práticas relacionadas com o impacto ambiental e sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação de produtos e serviços - Motivação dos trabalhadores - Tecnologia e ID
-----------------------------	---	--	---	---



Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de Crescimento de volume de negócios - taxa de crescimento das exportações - Grau de endividamento - Volume de empréstimos - Aumento do EBITDA - Tempo médio de entrega de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> - Quota de mercado nos PALOP - Quota de mercados na America Latina - Índice de satisfação de clientes - Numero de serviços ao cliente - Avaliação de inquéritos - Tempo médio de resposta nos mercados PALOP - Tempo médio de resposta nos mercados da América Latina 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de novas parcerias - Numero de não conformidades - Numero de certificações alcançadas - Redução do consumo energético; - Rácio de custos operacionais por projeto - Numero de incidências/reclamações - Taxa de erros no software após entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de estudos de mercado - Numero de novas contratações - Numero de horas de formação tecnologica por colaborador - Numero de iniciativas ambientais implementadas - Taxa de continuidade das parcerias estabelecidas - Numero de novas parcerias - Horas médias de formação por colaborador/ano
-------------	---	---	---	--

Planos de ação	<p>Reforçar a prospeção de clientes e mercados PALOP e america latina; Negociar empréstimos e seguros; Aumentar a visita a clientes; Aumentar a automatização; Reforçar o controlo de qualidade e respetiva certificação; Executar plano de formação, eliminar fatores de desmotivação; Lançamento de novos produtos; Melhorar a relação com parceiros; Melhorar o serviço digital</p>
----------------	--

Fonte: Elaboração própria

4.2.8 Acompanhamento/Gestão BSC

A implementação do *Balanced Scorecard* na INFOs representa um marco significativo no reforço do sistema de Controlo de Gestão e na consolidação de uma abordagem estratégica orientada para resultados. Após a construção do modelo, torna-se essencial assegurar a sua utilização contínua e o seu aperfeiçoamento progressivo, de modo a garantir a adaptação permanente às necessidades e dinâmicas da empresa. A recolha sistemática de dados permite acompanhar o desempenho organizacional e assegurar o alinhamento com as orientações estratégicas previamente definidas.

A análise do *Balanced Scorecard* será conduzida trimestralmente pela Direção Financeira, através da elaboração de relatórios detalhados que permitirão avaliar o grau de concretização das metas estabelecidas, identificando tanto os objetivos superados como aqueles que não atingiram os resultados esperados. Este processo contínuo de monitorização e revisão constituirá uma base sólida para a aprendizagem organizacional e para a melhoria constante das práticas de gestão.

Por fim, esta metodologia contribuirá para o fortalecimento de uma cultura de desempenho, responsabilidade e transparência dentro da INFOs, garantindo que todas as áreas da organização permaneçam alinhadas com a visão estratégica e com os objetivos de longo prazo, promovendo assim a criação de valor sustentável e o crescimento da empresa.

CAPÍTULO V - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O diagnóstico desenvolvido no capítulo anterior permitiu compreender de forma aprofundada a realidade organizacional da INFOs e identificar as principais limitações do seu sistema de Controlo de Gestão. Verificou-se que, apesar de a empresa apresentar práticas consolidadas nas áreas financeira e operacional, estas permanecem excessivamente centradas em indicadores de natureza económica, o que restringe a avaliação de dimensões intangíveis como a inovação, a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos e a valorização do capital humano. Esta constatação está em linha com Johnson e Kaplan (1987), que referem que os sistemas tradicionais de medição se tornam insuficientes quando dependem exclusivamente de indicadores financeiros. Além disso, constatou-se a inexistência de um instrumento formal que assegure o alinhamento entre a estratégia corporativa e as práticas operacionais, o que dificulta a comunicação interna e o envolvimento das equipas na prossecução dos objetivos organizacionais. Esta realidade confirma o argumento de Kaplan e Norton (1996), segundo o qual a ausência de sistemas integrados compromete a execução eficaz da estratégia.

Neste contexto, foi proposta a implementação do *Balanced Scorecard*, desenvolvido especificamente para a INFOs, com base em seis temas estratégicos prioritários: internacionalização, inovação tecnológica, sustentabilidade, reposicionamento da marca, valorização do capital humano e expansão da rede de parceiros. Estes temas foram traduzidos em objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspetivas do modelo, Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, assegurando a coerência entre a missão, visão e valores da organização, em consonância com o enquadramento de Kaplan e Norton (1996).

A aplicação do modelo demonstrou a relevância da integração entre as quatro perspetivas do BSC. As iniciativas associadas à aprendizagem e crescimento, focadas na formação e motivação dos colaboradores, impulsionam a melhoria dos processos internos; estes, por sua vez, promovem maior eficiência operacional e satisfação dos clientes, refletindo-se em melhores resultados financeiros. Esta cadeia de relações causa-efeito confirma a adequação do modelo à realidade da INFOs e a sua capacidade de criar valor de forma sustentada, tal como defendido por Kaplan e Norton (2004).

Os resultados obtidos evidenciam que o *Balanced Scorecard* constitui uma ferramenta eficaz para alinhar a estratégia organizacional com a execução operacional, promovendo a coerência entre os objetivos definidos e as práticas diárias da empresa. Do ponto de vista estratégico, o BSC permite traduzir a missão e a visão da INFOs em objetivos concretos e mensuráveis, favorecendo a transparência, a responsabilização e a comunicação interna. Estes resultados encontram-se em linha com Nørreklit (2000) e Quesado, Guzmán e Rodrigues (2018), que destacam a importância dos indicadores não financeiros enquanto elementos essenciais para captar fatores críticos de competitividade. Em termos operacionais, o modelo potencia maior integração entre departamentos, aspeto particularmente relevante numa estrutura descentralizada como a da INFOs. A utilização de *dashboards* e painéis de controlo permitirá acompanhar o desempenho em tempo real, identificar desvios e implementar medidas corretivas de forma célere e eficaz, contrariando a rigidez associada aos modelos tradicionais descrita por Anthony e Govindarajan (2007).

A introdução de objetivos relacionados com a sustentabilidade ambiental e a eficiência energética representa um passo significativo no reposicionamento estratégico da marca, alinhado com as atuais exigências de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável. Esta dimensão reforça a imagem institucional da INFOs e contribui para a criação de valor económico e reputacional a longo prazo. Em termos práticos, a implementação do BSC oferece à empresa uma estrutura de gestão integrada, combinando medição, planeamento e controlo num sistema coerente, que promove uma gestão mais previsível, participativa e orientada para resultados.

Do ponto de vista académico, este estudo comprova a viabilidade e pertinência da aplicação do BSC em PMEs, demonstrando que, com as devidas adaptações, o modelo pode ser implementado com sucesso em contextos de menor dimensão e estrutura mais flexível, em linha com Quesado et al. (2018). O trabalho reforça ainda o papel do Controlo de Gestão enquanto instrumento de apoio à decisão estratégica e mecanismo de criação de valor sustentável.

Em síntese, a discussão permite concluir que o *Balanced Scorecard* se configura como uma ferramenta de elevado potencial para a INFOs, ao articular de forma eficaz a estratégia, a operação e o desempenho organizacional. A sua adoção permitirá à empresa aumentar a competitividade, otimizar recursos e fortalecer a visão estratégica de longo prazo. Embora a proposta ainda não tenha sido integralmente operacionalizada, os

resultados obtidos constituem uma base sólida para a sua futura implementação, representando um contributo prático relevante para a INFOs e um contributo académico significativo para o estudo do Controlo de Gestão em PME.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Brewer, P., & Speh, T. (2000). *Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance*. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 75–93.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage.
- Drury, C. (2000). *Management and Cost Accounting*. London: Thomson Learning.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Gupta, A. (2013). *Environmental and PEST Analysis: An Approach to External Business Environment*. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34–43.
- Hill, T., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). *SWOT analysis: It's time for a product recall*. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Marr, B. (2021). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson.
- Moxham, C. (2014). *Understanding third sector performance management: The Balanced Scorecard approach*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 704–723.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). *Advantages and contributions in the implementation of the Balanced Scorecard in the Portuguese public sector*. *Intangible Capital*, 14(3), 387–406.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage.

Yüksel, I. (2012). *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66.

João Russo, J. (2015). *Indicadores de desempenho e criação de valor nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

João Russo, J. (2015). *Implementação de Balanced Scorecard numa PME*.

Carvalho, J., & Azevedo, G. (2001). *Balanced Scorecard: Um contributo para a gestão estratégica das organizações. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(1), 45–56.

Martins, H. C. (2001). *Controlo de Gestão: Uma abordagem baseada em sistemas de informação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, H. C. (2002). *Indicadores de desempenho e medição de resultados nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47–90.

Apêndice I – Inquérito à gestão

O presente apêndice apresenta o inquérito por questionário utilizado no âmbito do desenvolvimento do presente projeto, com o objetivo de recolher informação relevante junto do corpo de gestão da empresa INFOS. O questionário foi elaborado e enviado por correio eletrónico ao Diretor de Recursos Humanos da INFOS, que atuou como interlocutor institucional e representante do corpo de gestão da organização. O envio do inquérito ocorreu no dia 1 de agosto de 2025, tendo as respostas sido recebidas no dia 14 de agosto de 2025. O instrumento de recolha de dados foi estruturado em questões numeradas, visando assegurar clareza, sistematização e coerência na obtenção das respostas, bem como facilitar a posterior análise dos dados no contexto do estudo de Controlo de Gestão. As questões que se seguem refletem os principais temas abordados na investigação, estando alinhadas com os objetivos definidos e com o enquadramento teórico apresentado ao longo do trabalho.

*Desenvolvimento de proposta de **Balanced Scorecard** empresa INFOS*

1. - Porque motivo a INFOS optou pelo BSC como ferramenta de gestão?

A INFOS optou pela implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica devido à necessidade de alinhar os objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho, garantindo um controlo eficaz e uma visão integrada do negócio. O BSC permite articular a missão da empresa com metas claras em quatro perspetivas fundamentais: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A sua aplicação visa também fomentar uma cultura de melhoria contínua, facilitar a tomada de decisão baseada em dados e reforçar o envolvimento de todas as áreas funcionais na concretização da estratégia.

2. - Que ferramentas de gestão a INFO's utiliza?

A INFOS utiliza atualmente um conjunto de ferramentas de apoio à gestão, entre as quais:

ERP próprio para gestão integrada de recursos;

- CRM para gestão da relação com os clientes;
- QLIQ para visualização e análise de dados;
- ClickUP para planeamento e acompanhamento de tarefas e projetos;
- Ferramentas de ticketing para suporte técnico e acompanhamento de SLA. Estas ferramentas permitem à INFOS monitorizar dados operacionais, acompanhar

métricas críticas e manter um registo estruturado da relação com os clientes e parceiros.

3. - Como é feito o acompanhamento e avaliação do desempenho da empresa? (indicadores, relatórios, reuniões)

O acompanhamento do desempenho da INFOs é realizado através de:

- Indicadores de desempenho (KPI) definidos por área (financeira, comercial, suporte, desenvolvimento);
- Relatórios mensais e trimestrais de performance, com indicadores maioritariamente financeiros à data de hoje;
- Reuniões de gestão mensais com a liderança para análise de desvios e tomada de decisões corretivas;
- Reuniões quinzenais de equipas para alinhamento de tarefas e prioridades;
- Follow-up trimestral com foco estratégico (novos produtos, inovação, parcerias)

4. - Quais são as prioridades estratégicas da INFOs para os próximos 3 a 5 anos?

- Reforçar a presença em mercados internacionais (com foco em PALOP e América Latina);
- Lançar uma nova solução integrada baseada em cloud (PPL 2.0);
- Reposicionar a marca com foco na digitalização e sustentabilidade;
- Expandir a rede de parceiros tecnológicos e de distribuição;
- Aumentar a taxa de retenção de clientes através de maior suporte e personalização;
- Investir na qualificação contínua das equipas e na atração de talento.

5. - Quais são os principais desafios que a empresa enfrenta para atingir esses desafios?

- Forte concorrência internacional, incluindo grandes *players* com preços agressivos;
- Limitações de recursos humanos especializados em áreas críticas (desenvolvimento e suporte);
- Complexidade na adaptação do produto às especificidades legais e fiscais de novos mercados;
- Barreiras linguísticas e culturais nos processos de internacionalização;
- Necessidade de atualização constante da infraestrutura tecnológica para manter a competitividade

6. - Que produtos e/ou serviços a INFOs comercializa atualmente?

A empresa disponibiliza um conjunto completo de soluções empresariais, integradas e orientadas para os setores do **têxtil, vestuário, calçado, retalho, distribuição e indústria do metal**, mas com potencial de aplicação em múltiplos outros setores.

Os principais produtos e serviços incluem:

- **MULTI ERP (ERP – Gestão Integrada):** sistema empresarial robusto para planejamento de recursos, adaptado às melhores práticas do tecido empresarial nacional.
- **MAXIRETAIL – Gestão de Ponto de Venda (POS):** sistema integrado de backstore e POS para retalho, desenvolvido internamente com apoio tecnológico da Microsoft.
- **KORA Productivity / KORA Sales Suite / KORA Inventory Suite:** soluções móveis para gestão de produção em chão de fábrica, vendas em campo, gestão de stocks e armazéns com mobilidade e integração ERP.
- **Gestão do Capital Humano – pplPortal:** plataforma colaborativa de RH que permite gestão de entrevistados, avaliação de desempenho, comunicação interna e employer branding, com forte impacto na eficiência organizacional e no alinhamento cultural.
- **Business Intelligence (Qlik Sense):** ferramentas de visualização de dados self-service que capacitam utilizadores a explorar indicadores críticos e apoiar a tomada de decisão em tempo real.
- **Soluções de Mobilidade Empresarial:** aplicações para auto-venda, pré-venda, gestão de subcontratação e outras atividades móveis integradas com o ERP.
- **Serviços Técnicos e Consultoria:** implementação de sistemas, suporte permanente, helpdesk, integração personalizada e assistência pós-venda.

O portefólio da INFOS combina **sistemas de gestão empresariais integrados (ERP, POS)** com soluções especializadas de **mobilidade, RH, BI e produtividade** — todas suportadas por serviços consultivos para garantir adoção, eficiência operativa e adaptação às necessidades dos clientes.

7. - Qual é a percentagem de contribuição de cada produto/serviço no volume de negócios da empresa?

A distribuição estimada do volume de negócios da INFOs, com base no peso relativo das soluções e serviços atualmente comercializados, é a seguinte:

Produto / Serviço	% Estimada de Contribuição
ERP – MULTI ERP	30%
POS – MAXIRETAIL	10%
Soluções de Mobilidade (KORA)	10%
Plataforma RH – pplPortal	15%
Business Intelligence (Qlik Sense)	10%

Produto / Serviço	% Estimada de Contribuição
Consultoria e Implementação	15%
Serviços Técnicos, Suporte e Manutenção Evolutiva	10%

8. - O que diferencia os produtos da INFOs face à concorrência?

A INFOs diferencia-se no mercado através de uma combinação única de personalização, proximidade ao cliente e integração tecnológica. As principais vantagens competitivas dos seus produtos e serviços incluem:

✓ Elevada capacidade de personalização

Os sistemas da INFOs são desenvolvidos com base em frameworks modulares e adaptáveis, permitindo responder com agilidade às necessidades específicas de cada cliente ou setor. Esta flexibilidade é um diferencial claro face a soluções mais rígidas e “fechadas” da concorrência.

✓ Desenvolvimento 100% nacional

Todos os produtos são concebidos, desenvolvidos e atualizados internamente, com know-how técnico próprio, o que permite uma maior autonomia, controlo da qualidade e adaptação rápida às exigências legais e fiscais portuguesas e de outros mercados lusófonos.

✓ Equipa técnica próxima e altamente disponível

A relação com o cliente é vista como uma parceria, não apenas como fornecimento de software. A equipa de suporte e desenvolvimento está próxima, fala a mesma linguagem e responde de forma ágil e eficaz, o que gera confiança e fidelização.

✓ Soluções integradas ponta-a-ponta

Ao contrário de muitos concorrentes que oferecem soluções avulsas, a INFOs disponibiliza um ecossistema de produtos integrados que vão desde ERP e POS até

plataformas de RH, mobilidade e business intelligence. Esta integração garante uma experiência fluida e consistente para os utilizadores.

✓ **Capacidade de resposta rápida a alterações legais e fiscais**

A INFOs destaca-se pela atualização atempada dos seus sistemas sempre que há alterações legais, garantindo conformidade e tranquilidade aos seus clientes.

✓ **Preço competitivo com elevado valor percebido**

Os modelos de licenciamento e de subscrição são claros e acessíveis, sem custos escondidos. O cliente sente que obtém um elevado valor face ao investimento, o que reforça a proposta de valor da marca.

✓ **Relação de longo prazo com os clientes**

A INFOs aposta em relações duradouras, com suporte contínuo, escuta ativa e acompanhamento próximo. Muitos clientes permanecem na casa há mais de uma década, o que atesta a confiança e consistência do serviço prestado.

9. - Quais são as principais limitações, deficiências ou aspetos que gostaria de melhorar nos produtos/serviços atuais?

Apesar da solidez das soluções da INFOs, a própria empresa reconhece que há áreas com potencial de melhoria. As principais limitações e aspetos a otimizar são os seguintes:

Interface gráfica de alguns módulos antigos

Embora os módulos mais recentes tenham já um design moderno e responsivo, há componentes mais antigos do sistema que ainda utilizam interfaces desatualizadas, menos intuitivas e menos compatíveis com dispositivos móveis. A reformulação visual e de usabilidade é uma prioridade para uniformizar a experiência do utilizador.

Integração com APIs externas

O mercado atual exige cada vez mais integração entre sistemas (ex: plataformas de e-commerce, ERPs terceiros, gateways de pagamento, ferramentas de RH, entre outras).

Algumas integrações ainda são feitas de forma manual ou semi-automática. A INFOs está a trabalhar no desenvolvimento de mais conectores nativos e numa framework de APIs públicas.

Tempo de resposta no suporte técnico

Apesar do bom desempenho global da equipa de suporte, alguns clientes identificam tempos de resposta prolongados em períodos de maior carga ou em situações de maior complexidade. Está em curso uma reestruturação da equipa de suporte e um reforço dos SLA para reduzir o tempo de resolução.

Documentação técnica e tutoriais para clientes

Existe ainda alguma escassez de manuais, vídeos tutoriais e base de conhecimento atualizada, especialmente para utilizadores não técnicos. O reforço da documentação e do portal de self-service está já previsto como ação prioritária.

Automatização de processos

Alguns processos internos e externos (ex: onboarding de clientes, ativação de funcionalidades, envio de relatórios) continuam dependentes de ações manuais. A automatização desses fluxos permitirá maior escalabilidade e eficiência, libertando a equipa para tarefas de maior valor acrescentado.

Internacionalização do produto

Para consolidar a presença em mercados como Angola, Moçambique ou Brasil, é necessário aprofundar a localização dos sistemas (ex: adaptações fiscais, traduções, metodologias de trabalho locais), algo que está a ser feito de forma progressiva.

10. - Qual é a distribuição atual dos clientes por setor (ex: ERP para empresas de contabilidade, comércio, indústria, etc.)?

Mais de 90% do negócio é indústria, estando o restante distribuído por empresas de serviços.

11. - Qual é a distribuição geográfica ou por mercado dos clientes? Existem novos mercados que a INFOs pretende explorar?

100% do negócio é mercado nacional

12. - Qual é a taxa de reclamações dos clientes? Há um processo formal de gestão dessas reclamações?

n.a.

13. - Qual é o tempo médio de resposta no suporte ao cliente?

Varia consoante o tipo de produto mas a INFOs tem como prioridade a rapidez e eficácia no apoio aos seus clientes, com um sistema de suporte estruturado e níveis de serviço bem definidos. Entre 24h a 72h, dependendo da complexidade do pedido.

14. - Qual é o nível de satisfação atual dos clientes (escala de 0 a 10)? Como poderia ser melhorado?

Pese embora não tenhamos um inquérito de satisfação aos clientes, não temos assistido a reclamações formais e, das reuniões realizadas, diríamos que os clientes estão satisfeitos. Para deixar espaço para melhoria, apontar para 8.

15. - Quais são os principais processos internos da empresa?

A INFOs organiza os seus processos internos com foco na entrega de valor ao cliente e na escalabilidade sustentável da operação. Os principais processos são:

- **Desenvolvimento e Manutenção de Software:** desde o planeamento de funcionalidades, codificação e testes até à entrega contínua (CI/CD).
- **Gestão Comercial e Pré-Venda:** qualificação de leads, demonstrações, propostas e negociação.
- **Onboarding e Implementação de Sistemas:** instalação, personalização, formação e acompanhamento pós-venda.
- **Suporte Técnico e Helpdesk:** gestão de tickets, resolução de problemas e melhoria contínua do serviço.
- **Formação a Clientes e Parceiros:** sessões formativas presenciais e online, produção de conteúdos e certificação.
- **Controlo Financeiro e Gestão Administrativa:** faturação, cobranças, reporting financeiro e compliance.
- **Gestão Estratégica e Inovação:** reuniões de liderança, roadmap de produto, identificação de oportunidades e adaptação a novos mercados.

16. - Existem indicadores de desempenho associados a esses processos?

Sim, a INFOs utiliza indicadores-chave (KPIs) por processo, integrados nos *dashboards* de Power BI e revistos periodicamente. Exemplos:

- **Desenvolvimento:** número de bugs por release; tempo médio de correção.
- **Comercial:** taxa de conversão de leads; tempo médio de resposta a propostas.

- **Onboarding:** tempo médio de implementação por cliente; taxa de churn no primeiro ano.
- **Suporte:** tempo médio de resolução; taxa de resolução à primeira interação.
- **Formação:** número de horas ministradas; índice de satisfação pós-formação.
- **Financeira:** taxa de cumprimento orçamental; margem por cliente; taxa de recuperação de créditos.

17. - Que medidas preventivas e de controlo interno são utilizadas atualmente?

A INFOs adota várias práticas de controlo e prevenção:

- **Segurança e Compliance:**
 - Backups automáticos diários e sistemas de recuperação.
 - Gestão de acessos por perfil e encriptação de dados sensíveis.
- **Controlo de Qualidade:**
 - Revisões de código e testes antes de cada atualização.
 - Processo de homologação com cliente-piloto para novas versões.
- **Auditoria e Finanças:**
 - Revisões trimestrais de contratos e licenças.
 - Auditoria interna e análise de desvios orçamentais.
- **Controlo Operacional:**
 - Checklists de onboarding e implementação.
 - Procedimentos documentados por área funcional.

18. - Quantas horas de formação são dadas, em média, aos colaboradores por ano?

Cerca de 40 horas anuais.

19. - Que tipo de formação é mais comum (técnica, comportamental, liderança, etc.)?

As formações mais comuns são:

- **Técnica:** novas linguagens de programação, frameworks, cibersegurança, DevOps, integração via API, etc.
- **Funcional:** domínio das soluções INFOs, novas funcionalidades, boas práticas de suporte.
- **Comportamental:** comunicação com o cliente, gestão de conflitos, produtividade pessoal.
- **Liderança:** para chefias intermédias e líderes de projeto, com foco em gestão de equipas, planeamento e liderança emocional.

20. - A empresa está a desenvolver atualmente algum produto ou solução nova? Em que fase se encontra?

Algumas e que estão em fase de desenvolvimento.

21. - Existem outras informações ou iniciativas que considera importantes para a implementação do BSC?

Para já não.

22. - A liderança da INFOs está envolvida ativamente na definição da estratégia?

Sim.

23. - Como é feita a comunicação interna dos objetivos e metas?

A comunicação dos objetivos é feita de forma **estruturada e recorrente**, através de:

- **Reuniões semestrais gerais** com toda a empresa.
- **Documentos e apresentações** em repositórios acessíveis (ex: Notion, SharePoint).
- **Comunicações por email e reuniões mensais** por equipa para reforço dos objetivos.

Apêndice II – Organigrama da INFO's

