

Balanced scorecard: Uma abordagem integradora de medição e controlo de gestão

Dissertação de Mestrado

Patrícia de Lourdes Raposo Pereira Branco

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Balanced scorecard: Uma abordagem integradora de medição e controlo de gestão

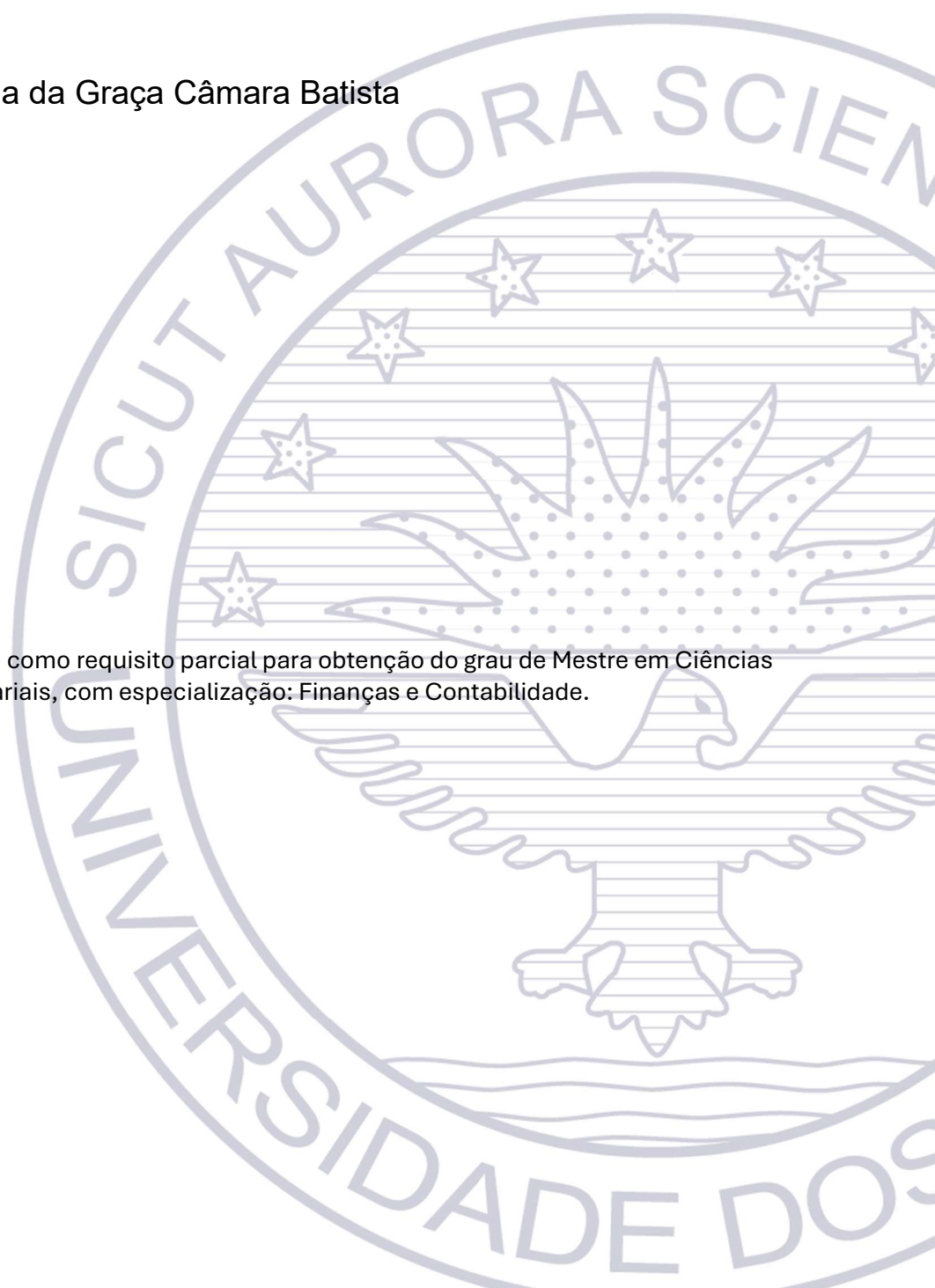
Dissertação de Mestrado

Patrícia de Lourdes Raposo Pereira Branco

Orientadora

Prof.^a Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização: Finanças e Contabilidade.



RESUMO

A presente dissertação analisa a aplicabilidade do *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta de gestão estratégica em organizações da Região Autónoma dos Açores, considerando a sua integração com as atuais exigências de sustentabilidade e práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*). A investigação combinou uma revisão da literatura sobre a evolução do *BSC* com a aplicação de um inquérito por questionário a empresas açorianas de diversos setores. Apesar do número reduzido de respostas, os resultados revelaram padrões consistentes com o tecido empresarial regional, caracterizado pelo predomínio de micro e pequenas empresas. Verificou-se que, embora a maioria das organizações defina missão, visão e valores, a avaliação do desempenho permanece fragmentada e pouco estruturada em torno do *BSC*, prevalecendo indicadores financeiros e não financeiros aplicados de forma isolada. Complementarmente, desenvolveu-se um estudo de caso num hotel real situado em Ponta Delgada, identificado nesta investigação como *Hotel ZEN*. Com base em dados públicos (*site* institucional, plataformas de avaliação turística e bases estatísticas do setor), o exercício evidenciou o potencial do *BSC* para alinhar objetivos estratégicos e operacionais, reforçar a coerência interna e apoiar diferenciação, sustentabilidade e rentabilidade. Conclui-se que o *BSC* pode assumir um papel relevante como modelo de governação estratégica nas organizações açorianas, promovendo um desenvolvimento empresarial mais equilibrado, inovador e responsável. Espera-se que o presente trabalho constitua um contributo para a comunidade académica e empresarial, incentivando novas aplicações e investigações adaptadas à realidade regional. Estudos longitudinais poderão, no futuro, avaliar de forma mais robusta o impacto do *BSC* ao longo do tempo, articulando dimensões financeiras, sociais e ambientais numa lógica de criação de valor sustentável.

Palavras-chave: Açores; Avaliação do desempenho; *Balanced Scorecard*; ESG; Gestão Estratégica; Hotelaria; Sustentabilidade.

ABSTRACT

This dissertation examines the applicability of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool in organizations in the Autonomous Region of the Azores, with particular attention to its integration into contemporary sustainability and ESG (Environmental, Social and Governance) requirements. The research combined a literature review on the evolution of the BSC with a survey of Azorean companies across different sectors. Despite the limited number of responses, the results revealed patterns consistent with the regional business structure, characterized by the predominance of micro and small enterprises. The findings show that, although most organizations formally define mission, vision, and values, performance evaluation remains fragmented and only weakly structured around the BSC, with financial and non-financial indicators applied in isolation. To complement this analysis, a case study was developed in a hotel located in Ponta Delgada, referred to in this study as *Hotel ZEN*. Drawing on public data (official website, tourist review platforms, and sectoral statistics), the exercise demonstrated the potential of the BSC to align strategic and operational objectives, strengthen internal coherence, and support differentiation, sustainability, and profitability. The study concludes that the BSC can play a relevant role as a strategic governance model for Azorean organizations, fostering more balanced, innovative, and responsible business development. It is expected that this work may offer a contribution to both academic and business communities, by encouraging new applications and research adapted to the regional context. Future longitudinal studies could provide a more robust assessment of the BSC's long-term impact, articulating financial, social, and environmental dimensions within a sustainable value framework.

Keywords: Azores; Balanced Scorecard; ESG; Hospitality; Performance evaluation; Strategic management; Sustainability.

DEDICATÓRIA

A nós. Porque até os dias mais cansativos são tijolos invisíveis na construção de algo maior. Cada esforço foi uma semente de futuro; agora é tempo de confiar que florescerão.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, e a todos os que me ensinaram, por cada perspectiva que se uniu para formar um todo maior — a aprendizagem que hoje celebro e agradeço com sincera gratidão.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ÍNDICE	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. O <i>balanced scorecard</i> (<i>BSC</i>)	3
2.2. Missão, visão, valores e estratégia: as bases do <i>BSC</i>	4
2.2.1. Missão, visão e valores	5
2.2.2. Estratégia empresarial	7
2.3. O <i>BSC</i> enquanto sistema de gestão estratégica.....	10
2.4. As perspetivas do <i>BSC</i> e as suas componentes	13
2.4.1. Objetivos, medidas, metas e iniciativas	14
2.4.2. Perspetiva financeira	14
2.4.3. Perspetiva do cliente	17
2.4.4. Perspetiva dos processos internos.....	19
2.4.5. Perspetiva de aprendizagem e crescimento	20
2.5 Os mapas estratégicos do <i>BSC</i>	22
2.6. Fases do processo de implementação do <i>BSC</i>	24
2.7. As aplicações evolutivas do <i>BSC</i>	28
2.8. O <i>BSC</i> no âmbito da ESG	30
CAPÍTULO III – RESULTADOS	37
CAPÍTULO IV – IMPLEMENTAÇÃO DE UM <i>BSC</i> NUM HOTEL	44
4.1. Fundamentação da escolha do caso de estudo e metodologia	44
4.2. Estrutura física e organizacional do <i>Hotel ZEN</i>	46
4.3. Implementação do <i>BSC</i> no <i>Hotel ZEN</i>	47
4.3.1. Desenvolver missão, valores e visão	48
4.3.2. Desenvolver a estratégia	49
4.3.3. O mapa estratégico do <i>Hotel ZEN</i>	52
4.3.4. Desenvolver medidas de desempenho, metas e iniciativas	57
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	66
REFERÊNCIAS	68
ANEXOS	72
LISTA DE ANEXOS.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura do <i>BSC</i> (Kaplan & Norton, 1996b)	4
Figura 2. Visão organizacional (Collins & Porras, 1996)	5
Figura 3. Visão organizacional da SONY (1954)	7
Figura 4. As cinco forças competitivas (Porter, 2008)	8
Figura 5. Estratégias deliberada, realizada, emergente e abandonada (Mintzberg, 1987)	9
Figura 6. Modelo de matriz SWOT	10
Figura 7. Barreiras à implementação da estratégia (Niven, 2006)	11
Figura 8. Processos de gestão do <i>BSC</i>	11
Figura 9. Sistema de gestão em ciclo fechado	13
Figura 10. Objetivos, medidas, metas e iniciativas do <i>BSC</i>	14
Figura 11. Medidas financeiras ao longo do ciclo de vida	15
Figura 12. Ciclo de vida da empresa e medidas financeiras	16
Figura 13. Medidas da perspetiva do cliente	17
Figura 14. Proposta de valor para o cliente	18
Figura 15. Proposta de valor e quatro perspetivas do <i>BSC</i>	19
Figura 16. Cadeia de valor: inovação, operações e pós-venda	20
Figura 17. Medidas da perspetiva dos processos internos	20
Figura 18. Medidas da perspetiva de aprendizagem e crescimento	22
Figura 19. Mapa estratégico: ativos intangíveis e processos críticos	24
Figura 20. Fases e passos da implementação do <i>BSC</i>	25
Figura 21. Processo de <i>cascading</i> do <i>BSC</i> do nível corporativo para os níveis divisionais	26
Figura 22. Equipa do <i>BSC</i> : funções e responsabilidades	26
Figura 23. Modelos contemporâneos de avaliação do desempenho	29
Figura 24. Evolução conceptual do <i>BSC</i>	29
Figura 25. Mapa estratégico <i>Triple Bottom Line</i> (Amanco)	32
Figura 26. <i>BSC</i> adaptado para estratégias <i>Triple Bottom Line</i>	34
Figura 27. Localização da sede das empresas	38
Figura 28. Setor de atividade (CAE rev. 3)	38
Figura 29. Dimensão das empresas	39
Figura 30. Publicitação da missão, visão e valores	39
Figura 31. Tipos de estratégias definidas	40
Figura 32. Alinhamento entre estratégias e missão	40
Figura 33. Tipos de objetivos definidos	41
Figura 34. Métodos de avaliação do desempenho	41
Figura 35. Indicadores valorizados	42
Figura 36. Síntese dos principais resultados do inquérito	43
Figura 37. Organograma do <i>Hotel ZEN</i>	47
Figura 38. Missão, visão e valores do <i>Hotel ZEN</i> (proposta adaptada)	48
Figura 39. Avaliações públicas do <i>Hotel ZEN</i> (maio 2025)	49
Figura 40. Matriz SWOT do <i>Hotel ZEN</i>	50
Figura 41. Plano estratégico do <i>Hotel ZEN</i> (proposta)	51
Figura 42. Proposta de valor do <i>Hotel ZEN</i>	53
Figura 43. Relacionamento entre pilares, objetivos e perspetivas	54
Figura 44. Objetivos do <i>BSC</i> (OB) por perspetiva	54
Figura 45. Mapa estratégico do <i>Hotel ZEN</i>	56

Figura 46. Resultados de impacto sustentável (<i>Hotel ZEN</i>)	56
Figura 47a. Aprendizagem e crescimento: medidas, metas e iniciativas	58
Figura 47b. Processos internos: medidas, metas e iniciativas	59
Figura 47c. Cliente: medidas, metas e iniciativas	61
Figura 47d. Financeira: medidas, metas e iniciativas	62
Figura 48. <i>BSC</i> corporativo do <i>Hotel ZEN</i>	64
Figura 49. Exemplo de cascading do <i>BSC</i> para o OB10 – Aumentar a satisfação global dos hóspedes	65

LISTA DE ABREVIATURAS

- BHAG — *Big Hairy Audacious Goal* (Objetivo Grande, Audacioso e “Cabeludo”)
BSC — *Balanced Scorecard*
CAE — *Classificação das Atividades Económicas*
CMPC — *Custo Médio Ponderado de Capital*
CRM — *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
CSRD — *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa)
DCF — *Discounted Cash Flow* (Fluxo de Caixa Descontado)
EBIT — *Earnings Before Interest and Taxes* (Lucro antes de Juros e Impostos)
EBITDA — *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)
EPS — *Earnings per Share* (Lucro por ação)
ESG — *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança)
EVA — *Economic Value Added* (Valor Económico Acrescentado)
IAM — *Intangible Assets Monitor* (Monitor de Ativos Intangíveis)
INE — Instituto Nacional de Estatística
KPI — *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de Desempenho)
MICE — *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions* (Reuniões, Incentivos, Conferências e Exposições)
NPS — *Net Promoter Score* (Índice Líquido de Promotores)
ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG — Organização Não Governamental
ONU — Organização das Nações Unidas
OE — Objetivo Estratégico
PE — Pilar Estratégico
PME — Pequenas e Médias Empresas
PPP — Parceria público-privada
RevPAR — *Revenue per Available Room* (Receita por Quarto Disponível)
ROI — *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento)
ROCE — *Return on Capital Employed* (Retorno sobre o Capital Empregado)
ROE — *Return on Equity* (Retorno sobre o Património Líquido)
SMART — *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound* (Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal)
SPV — *Special Purpose Vehicle* (Veículo de Propósito Específico)
SREA — Serviço Regional de Estatística dos Açores
SWOT — *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
TIR — Taxa Interna de Retorno
UE — União Europeia
VPL — Valor Presente Líquido

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard (BSC)* desenvolvido por Kaplan e Norton no início da década de 1990, surgiu como resposta às limitações dos indicadores financeiros tradicionais. Desde então, este modelo tem-se afirmado como uma ferramenta de gestão estratégica capaz de traduzir a visão e a estratégia em objetivos e medidas operacionais, conciliando dimensões financeiras e não financeiras.

Num contexto de crescente competitividade, torna-se fundamental compreender de que forma as organizações incorporam sistemas de avaliação do desempenho que assegurem uma visão integrada da sua atividade. O *BSC* destaca-se por articular missão, visão, valores e estratégia em indicadores claros, metas mensuráveis e iniciativas concretas.

O problema central deste estudo consiste em avaliar em que medida as empresas açorianas recorrem ao *BSC*, ou a instrumentos equivalentes, como suporte da sua estratégia organizacional. Para tal, estabelecem-se dois objetivos principais: (i) analisar a realidade empresarial regional, identificando fatores que condicionam a adoção do *BSC*; e (ii) explorar a sua aplicação no setor hoteleiro, avaliando a pertinência e adaptabilidade do modelo.

Para responder a estes objetivos, a investigação recorre a duas abordagens metodológicas complementares: (i) um inquérito por questionário a empresas açorianas, de carácter quantitativo; e (ii) um estudo de caso aplicado a uma unidade hoteleira, ilustrando a aplicação prática do *BSC*. A análise dos dados do inquérito combina estatística descritiva e interpretação qualitativa, articulando evidências empíricas com o enquadramento teórico.

Este trabalho reflete ainda a interdisciplinaridade do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade, integrando contributos de áreas como gestão estratégica, controlo de gestão, análise e relato financeiro, métodos quantitativos e comportamento organizacional. Esta transversalidade permitiu articular diferentes perspetivas académicas, enriquecendo a investigação e reforçando a sua relevância aplicada ao tecido empresarial açoriano.

A seleção do *Hotel ZEN*, unidade real situada em Ponta Delgada e identificada de forma fictícia para salvaguardar o anonimato, fundamenta-se em três dimensões principais: (i) a estratégica, relacionada com a relevância do hotel no mercado turístico

açoriano e o seu enquadramento num destino em crescimento; (ii) a operacional, associada à complexidade e diversidade de serviços que possibilitam uma aplicação integrada do *BSC*; e (iii) a contextual, ligada à localização nos Açores, à identidade cultural e natural e às dinâmicas regionais de turismo sustentável. Acrescem ainda a oportunidade académica e prática proporcionada pelo setor hoteleiro e a disponibilidade de dados públicos que viabilizam a construção do modelo.

Em termos de estrutura, a tese organiza-se em cinco capítulos. Após esta introdução, o Capítulo II apresenta a revisão da literatura sobre o *BSC*, enquadrando o modelo no âmbito da gestão estratégica. O Capítulo III expõe os resultados do inquérito aplicado às empresas açorianas, enquanto o Capítulo IV desenvolve o estudo de caso no setor hoteleiro. Finalmente, o Capítulo V sintetiza as principais conclusões, limitações e pistas para investigação futura.

Com este enquadramento inicial, o capítulo seguinte apresenta a revisão da literatura, que constitui a base conceptual do estudo e sustenta a análise empírica e prática desenvolvida posteriormente.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, procede-se a uma análise bibliográfica do *BSC*, das suas componentes e da metodologia de implementação, apresentando ainda a evolução da sua aplicação ao longo do tempo, bem como uma revisão dos conceitos fundamentais inerentes ao tema em estudo.

2.1. O *balanced scorecard* (*BSC*)

Indicadores financeiros como o retorno sobre o investimento (*Return on Investment*, ROI) e o lucro por ação (*Earnings per Share*, EPS) revelam-se, por vezes, limitados — e até enganadores — quando utilizados isoladamente para orientar a melhoria contínua e a inovação no ambiente competitivo característico da era da informação (Kaplan & Norton, 1992).

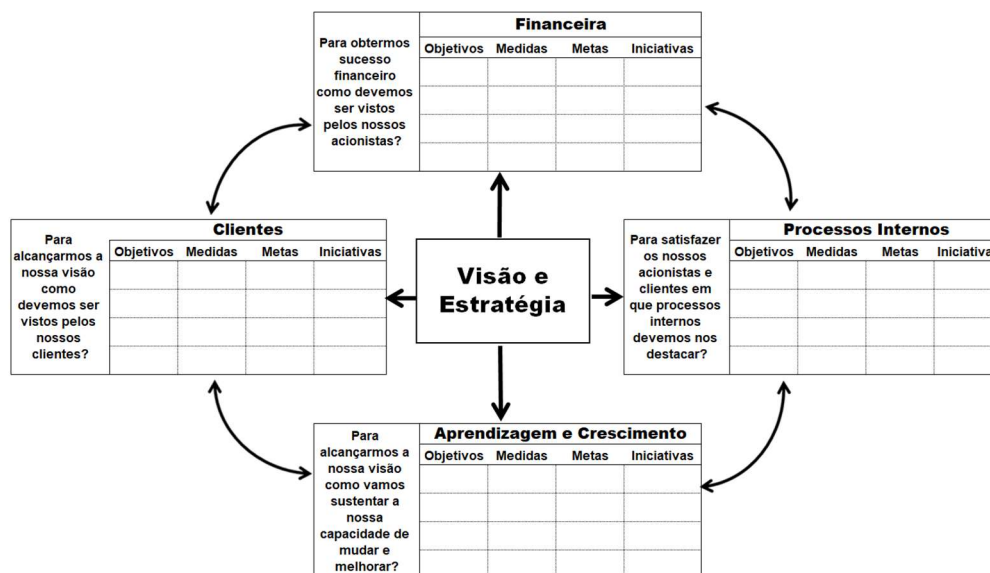
Nesse contexto, após um ano de investigação com doze empresas pioneiras na medição do desempenho, Kaplan e Norton apresentaram, em 1992, o modelo *BSC* à comunidade académica. O modelo foi concebido como um conjunto integrado de indicadores que oferece aos gestores uma visão global do desempenho, permitindo controlar, simultaneamente, diferentes dimensões críticas do negócio. Estes autores salientaram que nenhuma métrica isolada permite uma compreensão integral do desempenho organizacional. O *BSC* propõe, por isso, um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, destacando que os primeiros, sozinhos, não captam adequadamente o valor criado por ativos intangíveis, como competências dos trabalhadores, inovação, lealdade dos clientes, eficiência processual e tecnologia — elementos críticos para o êxito organizacional, mas raramente refletidos nos balanços (Kaplan & Norton, 1996a).

Inicialmente, o *BSC* estruturava-se em quatro perspetivas interligadas: financeira, cliente, processos internos e inovação/aprendizagem. Em 1996, Kaplan e Norton atualizaram o modelo, renomeando a última perspetiva como “aprendizagem e crescimento”, integrando a “inovação” na perspetiva dos processos internos e colocando a visão e a estratégia no centro da gestão. Para além de objetivos e indicadores, acrescentaram também metas e iniciativas (Figura 1).

Na versão reformulada, cada perspetiva responde a uma questão-chave: como a

organização é percebida pelos clientes; quais os processos internos críticos; como manter a capacidade de adaptação; e que retorno gerar para os acionistas.

Figura 1. Estrutura do *BSC* (Kaplan & Norton, 1996b)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b, p. 76).

Assim, o *BSC* traduz missão, visão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis, estruturados de forma integrada e interdependente, garantindo uma abordagem holística da gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b).

Esta base conceptual sustenta a análise das perspectivas e dos mapas estratégicos (Capítulos 2.4 e 2.5). Antes disso, o Capítulo 2.2 aborda o ponto de partida do *BSC*: missão, visão, valores e estratégia.

2.2. Missão, visão, valores e estratégia: as bases do *BSC*

A inovação que Kaplan e Norton preconizaram com o *BSC* foi destacar a importância de integrar medidas financeiras e não financeiras em sistemas de informação acessíveis a todos os níveis da organização. Segundo estes autores, a experiência empírica evidenciava um vazio entre a declaração da missão da organização e a atividade quotidiana dos trabalhadores (Kaplan & Norton, 1996a). A missão, visão e a estratégia são, portanto, componentes basilares para a implementação do *BSC*, constituindo o seu ponto de partida, pelo que importa aprofundar estes conceitos e as melhores práticas

sugeridas na literatura para a sua definição.

2.2.1. Missão, visão e valores

Em 1996, James C. Collins e Jerry I. Porras, no artigo *Building your company's vision*, publicado na *Harvard Business Review*, exploraram como as empresas visionárias equilibram continuidade e mudança para alcançar o sucesso a longo prazo.

Segundo os mesmos autores, essas empresas distinguem-se pela capacidade de preservar valores fundamentais enquanto promovem o progresso. Não dependem de líderes carismáticos nem de estratégias perfeitas, mas de uma forte adesão à sua visão e aos seus princípios essenciais. Como afirmam, “é a visão que indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir” (Collins & Porras, 1996, p. 66) [tradução livre].

A visão organizacional, segundo Collins e Porras (1996), assenta em dois componentes principais: (i) a ideologia de base — formada por valores fundamentais e pelo propósito básico — e (ii) o futuro visionado — composto por um objetivo ousado e por uma descrição vívida (Figura 2).

Figura 2. Visão organizacional (Collins & Porras, 1996)



Fonte: Adaptado de Collins & Porras (1996, p. 67).

A ideologia de base representa a identidade duradoura de uma organização, capaz de resistir a diferentes fases de desenvolvimento, mudanças tecnológicas e tendências de gestão. Os valores fundamentais são princípios intemporais que orientam

comportamentos, independentemente de pressões externas ou modismos, enquanto o propósito básico é a razão profunda de existência da organização — algo que vai além da “maximização do lucro, inspirando e orientando a atuação por décadas” (Collins & Porras, 1996, p. 70) [tradução livre].

Embora imutável, o propósito básico é fonte de mudança: por nunca poder ser plenamente alcançado, estimula a inovação e o progresso. Para identificá-lo, Collins e Porras (1996) sugerem métodos como os “cinco porquês” e o *Random Corporate Serial Killer*, capazes de levar até executivos focados em resultados financeiros a refletirem sobre a verdadeira razão de existir da organização.

O futuro visionado inclui um BHAG (*Big, Hairy, Audacious Goal*) — um objetivo ousado e mobilizador para 10 a 30 anos — e uma descrição vívida do que significa atingi-lo, transmitindo paixão e clareza. Para estes autores, paixão, emoção e convicção são partes essenciais desta descrição, embora alguns gestores hesitem em expressá-las. No entanto, são esses elementos que motivam equipas e despertam compromisso. Criar um BHAG obriga a pensar de forma visionária, e não apenas estratégica ou tática. Como sublinham, “a identificação da ideologia de base é um processo de descoberta, mas a definição do futuro visionado é um processo criativo” (Collins & Porras, 1996, p. 75) [tradução livre].

A distinção entre propósito básico e BHAG é crucial. O primeiro é eterno, o segundo alcançável e renovável. A ideologia de base garante estabilidade e coerência, enquanto o futuro visionado atua como motor de inovação e progresso, inspirando a conquista de metas ousadas. A Figura 3 sintetiza estes conceitos, cuja fronteira nem sempre é clara.

Em suma, a construção de uma empresa visionária requer a identificação de uma ideologia central autêntica e o estabelecimento de uma visão inspiradora do futuro, combinando continuidade e mudança para garantir um sucesso duradouro.

Uma vez definida, a visão deverá ser pensada como o nível mais elevado de uma estrutura em cascata, que “ganha vida” quando é claramente comunicada a toda a organização e, desdobrada em ações concretas — desde a criação de objetivos operacionais para os próximos 5 anos, a caminho do BHAG, até ao desenho das estratégias e das táticas para os atingir.

Este desdobramento conduz naturalmente ao próximo subcapítulo, onde se aprofunda a definição e operacionalização da estratégia como instrumento central para transformar a visão em resultados.

Figura 3. Visão organizacional da SONY (1954)

Ideologia de base	Futuro visionado
Propósito básico	BHAG – 25 anos
Vivenciar o puro prazer da inovação e da aplicação da tecnologia para benefício e prazer do público em geral.	Ser a empresa mais conhecida por mudar a imagem mundial da má qualidade dos produtos japoneses.
Valores fundamentais	Descrição vívida
<ul style="list-style-type: none"> • Elevação da cultura japonesa e do estatuto nacional. • Ser pioneiro – não seguir os outros; fazer o impossível. • Encorajar a capacidade individual e a criatividade. 	Fabricaremos produtos que se tornarão onnipresentes em todo o mundo... Seremos a primeira empresa japonesa a entrar no mercado dos EUA e a distribuir diretamente... Seremos bem-sucedidos com inovações em que as empresas americanas falharam, como o rádio transistor... Daqui a cinquenta anos, a nossa marca será tão conhecida como qualquer outra no mundo... e significará inovação e qualidade que rivalizam com as empresas mais inovadoras de todo o mundo... “ <i>Made in Japan</i> ” significará algo de bom, não algo de má qualidade.

Fonte: Adaptado de Collins & Porras (1996, p. 76).

2.2.2. Estratégia empresarial

Para Kaplan e Norton (2000), no artigo intitulado *Having trouble with your strategy? Then map it.*, a estratégia consiste no deslocamento da organização da sua situação presente para um futuro pretendido — ainda que incerto — através de um conjunto de hipóteses interdependentes que orientam as ações.

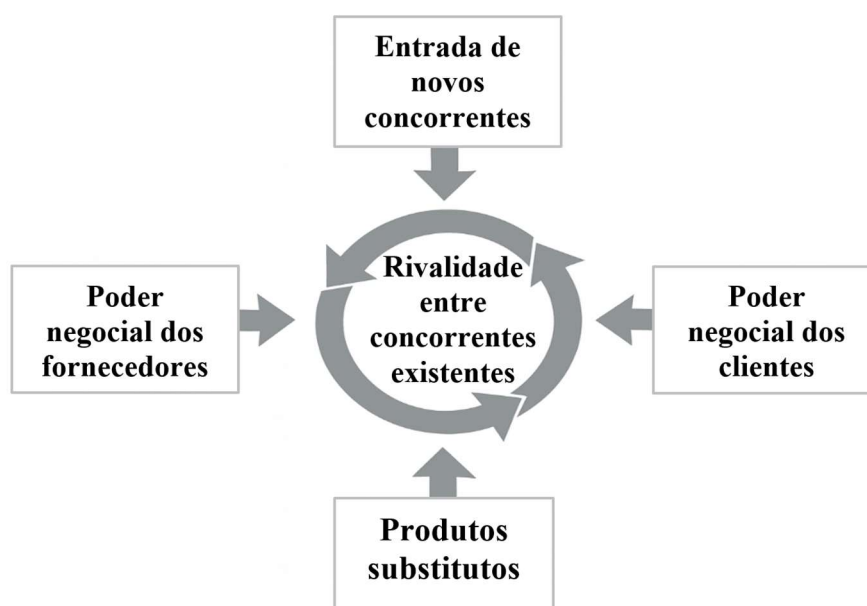
Morris (2020) define a estratégia como um conjunto de escolhas — sobre o que a organização fará ou deixará de fazer — para atingir objetivos alinhados com a missão e a visão, isto é, a formulação estratégica constitui a “ponte que permite a organização passar da visão e da missão para as metas e os objetivos” (p. 7) [tradução livre].

Morris (2020), no livro intitulado *Strategic management*, aborda questões centrais sobre a gestão estratégica, evidenciando doutrinas, conceitos, práticas e orientações dos principais pensadores sobre a matéria, entre os quais se destacam Michael Porter e Henry Mintzberg.

Assim, Porter (1979, 1998, 2008) define estratégia empresarial como a seleção de uma posição competitiva que permita oferecer aos clientes um valor distinto e difícil de replicar. Para sustentar essa posição, Porter (1979, 2008) identificou cinco forças

competitivas que moldam a dinâmica setorial: (i) barreiras à entrada e ameaça de novos concorrentes — maior quando as barreiras são reduzidas; (ii) poder de negociação dos compradores — mais forte quando estes se encontram concentrados e bem informados; (iii) poder de negociação dos fornecedores — que se intensifica quando poucos atores dominam o mercado; (iv) ameaça de produtos substitutos — elevada quando existem alternativas viáveis e acessíveis; e (v) rivalidade entre concorrentes existentes — expressa na intensidade da competição em preço, *marketing* ou diferenciação. Em conjunto, estas forças explicam a atratividade de um setor e a sua capacidade de gerar rentabilidade sustentável (Figura 4).

Figura 4. As cinco forças competitivas (Porter, 2008)



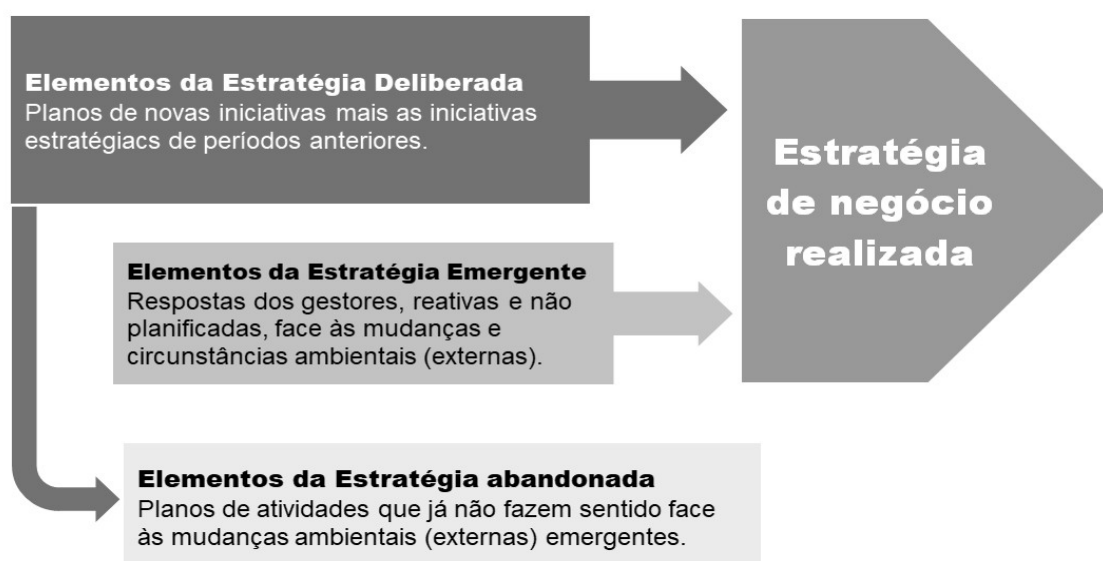
Fonte: Adaptado de Porter (2008, p. 27)

A análise integrada destas dimensões fundamenta a definição das três estratégias genéricas propostas por Porter (1998): (i) liderança em custos, baseada na oferta de produtos ou serviços ao menor custo, maximizando a eficiência e a produtividade; (ii) diferenciação, que assenta na criação de ofertas únicas e valorizadas que se destaquem da concorrência; e (iii) foco, direcionada para o atendimento de nichos específicos através de soluções personalizadas. O conceito-chave é o de vantagem competitiva, obtida pela escolha de atividades que, combinadas, criam valor diferenciado e sustentam o desempenho superior da organização (Porter, 1996).

Com base em Mintzberg (1987), no artigo *The strategy concept I: Five Ps for*

strategy, Morris (2020) diferencia a estratégia pretendida — o plano delineado — da estratégia realizada, que corresponde ao efetivamente implementado. Destaca, ainda, a relevância da estratégia emergente, resultante de ajustes feitos pelos gestores perante alterações e imprevistos no ambiente externo. Assim, a estratégia realizada decorre da combinação de fatores deliberados e emergentes, conforme ilustrado na Figura 5. As estratégias mais eficazes equilibram planeamento estruturado com flexibilidade para aproveitar oportunidades imprevistas.

Figura 5. Estratégia deliberada, realizada, emergente e abandonada (Mintzberg, 1987)



Fonte: Adaptado de Morris (2020, p.13).

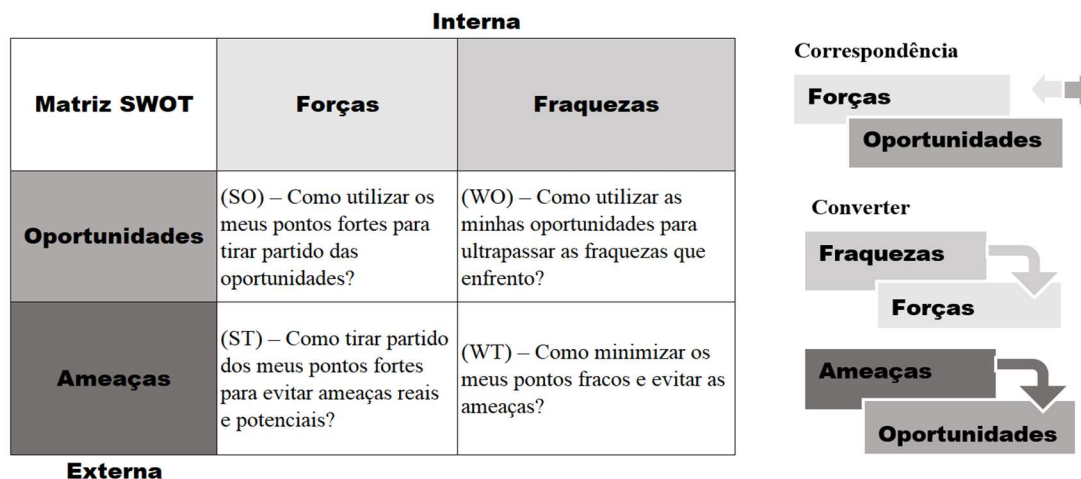
Enquanto a estratégia empresarial define “*com quem competir*”, a estratégia de negócio específica “*como competir*”. Ambas devem assentar numa análise rigorosa de fatores internos e externos. Neste âmbito, Morris (2020) destaca o modelo SWOT (Figura 6), frequentemente atribuído a Andrews (1971), como uma ferramenta que procura alinhar recursos e oportunidades, corrigir fraquezas e mitigar ameaças (Morris, 2020).

Em síntese, a missão, a visão e os valores definem a identidade e a razão de existir de uma organização, enquanto a estratégia estabelece o rumo para transformar essa identidade em ações e resultados. No entanto, para que esses elementos deixem de ser apenas declarações inspiradoras e passem a orientar efetivamente a gestão, é necessário traduzi-los em objetivos claros, indicadores de desempenho e iniciativas concretas (Kaplan & Norton, 1996b).

É precisamente este o papel do *BSC*, apresentado no capítulo seguinte, como um

sistema de gestão estratégica que liga a visão e os valores às operações diárias, assegurando coerência, foco e sustentabilidade nos resultados.

Figura 6. Modelo de matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Savkín (2019)

2.3. O BSC enquanto sistema de gestão estratégica

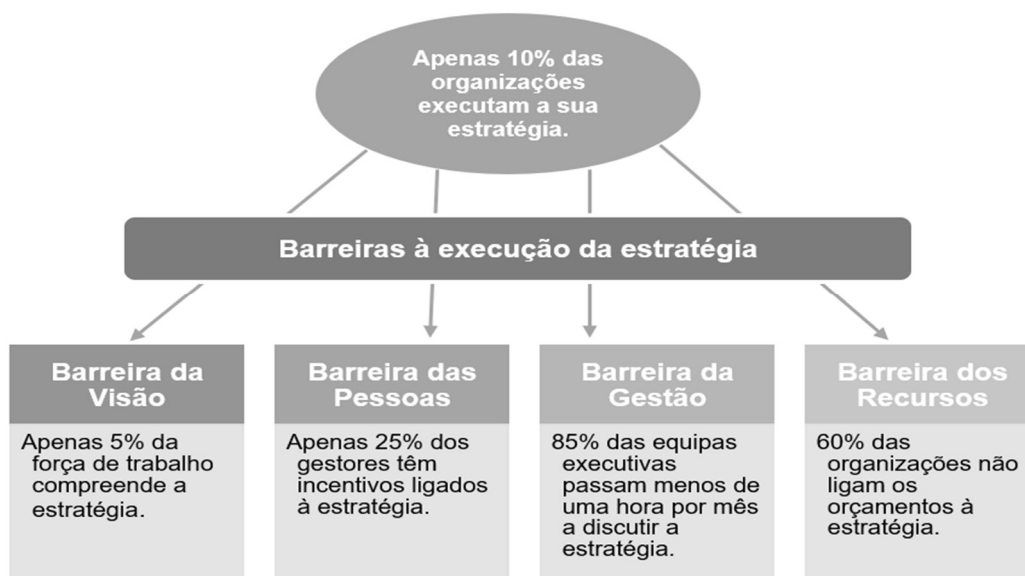
Kaplan e Norton (1996a, 1996b) observaram que o foco excessivo em métricas financeiras de curto prazo pode criar um fosso entre a formulação estratégica e a sua concretização prática. O BSC supera essa limitação ao ligar objetivos estratégicos a ações operacionais, enfrentando as quatro barreiras principais à execução da estratégia identificadas por Niven (2006) — visão, pessoas, gestão e recursos (Figura 7).

Para tal, Kaplan e Norton (1996a, 1996b) identificaram quatro processos de gestão patrocinados pelo BSC que permitem a execução da estratégia: (i) traduzir a visão em objetivos claros; (ii) comunicar e ligar a estratégia a todos os níveis da organização; (iii) planear para alinhar recursos e prioridades; e (iv) fornecer *feedback* e promover a aprendizagem para ajustar a estratégia em tempo real (Figura 8).

O primeiro processo — traduzir a visão — procura converter declarações estratégicas genéricas em objetivos e métricas concretas, construindo consenso entre os executivos e superando a chamada “barreira da visão”. O segundo processo — comunicar e alinhar — difunde a estratégia por todos os níveis da organização, estabelecendo ligação entre objetivos globais, departamentais e individuais através do processo de *cascading*. Desta

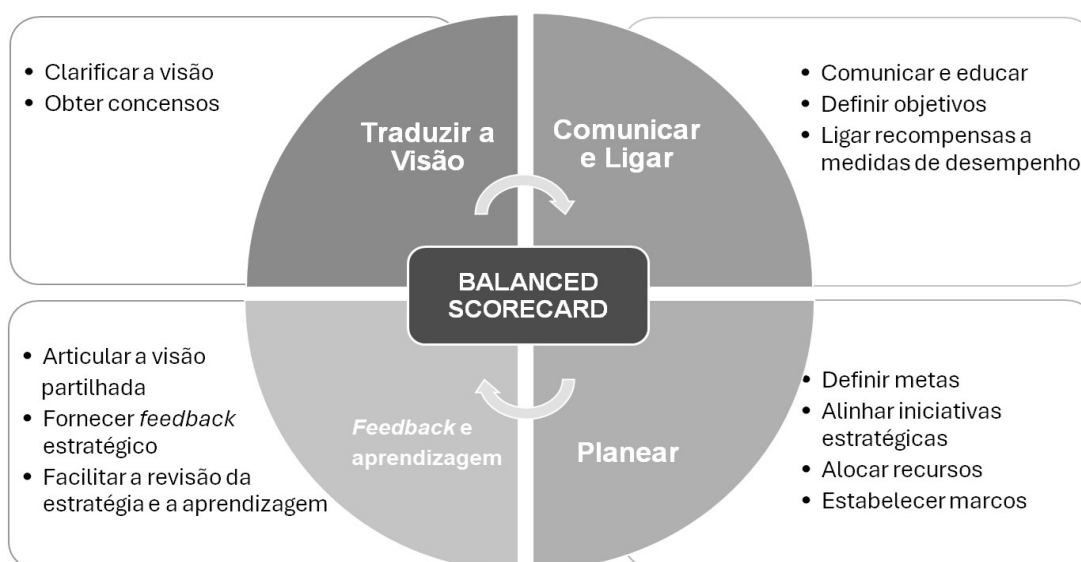
forma, promove-se o envolvimento das pessoas e assegura-se que cada trabalhador compreende o seu contributo para a estratégia.

Figura 7. Barreiras à implementação da estratégia (Niven, 2006)



Fonte: Adaptado de Niven (2006, p. 10).

Figura 8. Processos de gestão do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996b, p. 77).

O terceiro processo — planear — integra planos de negócio e financeiros, permitindo alocar recursos de forma estratégica e coerente com as prioridades de longo prazo, o que possibilita ultrapassar a “barreira dos recursos”. Por fim, o quarto processo — *feedback* e aprendizagem — promove a aprendizagem estratégica ao avaliar o desempenho sob múltiplas perspectivas e ao ajustar a estratégia em tempo real, assegurando a superação da “barreira da gestão” (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b; Niven, 2006).

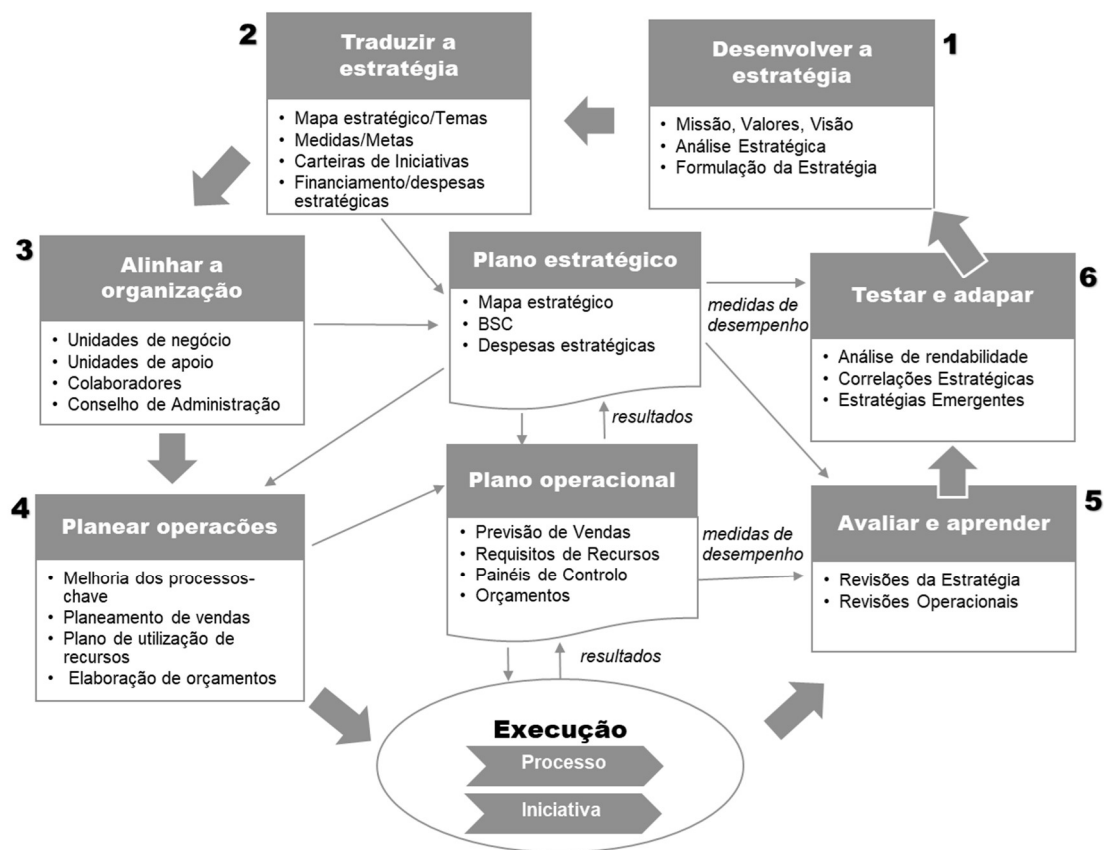
Kaplan e Norton (1996a, 1996b) constataram que nenhuma das mais de cem organizações estudadas, ou com as quais colaboraram, adotara inicialmente o *BSC* como sistema de gestão estratégica. Contudo, à medida que o aplicavam, perceberam o seu potencial para integrar processos críticos de gestão — definição de metas, planeamento, alocação de recursos, iniciativas estratégicas e *feedback* — até então tratados de forma fragmentada e excessivamente focados no curto prazo.

Na prática, o *BSC* é utilizado para clarificar e atualizar a estratégia, comunicá-la em toda a empresa, alinhar objetivos individuais e departamentais, ligar metas de longo e curto prazo, priorizar iniciativas estratégicas e realizar análises periódicas de desempenho. Assim, oferece uma estrutura para gerir a implementação e adaptação da estratégia face às mudanças no mercado e na tecnologia (Kaplan & Norton, 1996a).

O uso ampliado do *BSC* transformou-o num sistema integrado e iterativo, ligando o planeamento estratégico à execução operacional num ciclo contínuo de aprendizagem, como ilustra a Figura 9 (Kaplan & Norton, 2008, 2010).

O capítulo 2.5 apresenta a evolução da aplicação do modelo e o capítulo 2.6 discute a sua adaptação às dimensões da sustentabilidade. Antes, porém, importa clarificar os elementos que constituem o núcleo do modelo — as suas perspectivas e os mapas estratégicos — analisados nos capítulos seguintes.

Figura 9. Sistema de gestão em ciclo fechado



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2008, p. 3; 2010, p. 28).

2.4. As perspetivas do BSC e as suas componentes

O BSC estrutura a avaliação do desempenho em quatro perspetivas — financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. O modelo possibilita uma análise integrada dos aspetos operacionais e estratégicos mais relevantes, evitando a dispersão em excesso de indicadores e assegurando, assim, o foco na visão global.

Mais do que um simples sistema de medição, o BSC constitui um modelo de gestão que procura equilibrar objetivos de curto e longo prazo, resultados e impulsionadores de desempenho, integrando métricas objetivas e subjetivas numa estratégia coesa. Em cada perspetiva, combina indicadores de resultados (*lagging indicators*) e de impulso (*leading indicators*), permitindo não apenas avaliar o que já foi alcançado, mas também compreender os fatores que conduzem ao sucesso e antecipar a sua concretização (Kaplan & Norton, 1996a).

Nos subcapítulos seguintes procede-se à análise individual de cada perspetiva, bem como das relações entre elas e dos seus principais elementos — objetivos, medidas, metas e iniciativas.

2.4.1. Objetivos, medidas, metas e iniciativas

Kaplan e Norton (1996a) defendem que o êxito na implementação do *BSC* depende da coerência e do alinhamento entre os quatro elementos das suas perspetivas — objetivos, medidas, metas e iniciativas — e a estratégia organizacional.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a) os objetivos correspondem a declarações estratégicas que indicam, de forma clara e direcionada, o que a organização pretende alcançar, devendo estar sempre alinhados com a sua missão, visão e estratégia.

As medidas, também designadas por *Key Performance Indicators* (KPI), permitem avaliar o desempenho face aos resultados esperados, podendo assumir natureza quantitativa ou qualitativa. Por sua vez, as metas representam valores numéricos ou percentuais que expressam o nível de desempenho futuro desejado e devem respeitar o critério SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), isto é, serem específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. Por fim, as iniciativas descrevem as ações concretas necessárias para atingir as metas, com responsáveis, prazos e orçamentos claramente definidos (Kaplan & Norton, 1996a). A Figura 10 exemplifica e sintetiza estes elementos, conforme definidos por estes autores.

Figura 10. Objetivos, medidas, metas e iniciativas do *BSC*

Elemento	Exemplo
Objetivos	Aumentar a quota de mercado no segmento de produtos sustentáveis.
Medidas	Percentagem de vendas provenientes de produtos sustentáveis (%).
Metas	Atingir 25% de quota de mercado nesse segmento até 2027.
Iniciativas	Lançar três novas linhas de produtos sustentáveis e investir em campanha de marketing direcionada.

2.4.2. Perspetiva financeira

Na perspetiva financeira, o *BSC* agrega indicadores económicos que permitem avaliar, de forma objetiva, os efeitos das ações implementadas, verificando se a execução da

estratégia gera melhorias efetivas nos resultados. Estes indicadores são considerados *lagging*, uma vez que refletem sobretudo o desempenho passado.

Os objetivos financeiros estão geralmente associados à rentabilidade, medida, por exemplo, através do resultado operacional (*Earnings Before Interest & Taxes – EBIT*), do retorno do capital investido (*Return on Capital Employed – ROCE*) ou, mais recentemente, do valor económico acrescentado (*Economic Value Added – EVA*). Em alternativa, podem assumir como prioridade o crescimento rápido das vendas ou a geração de fluxo de caixa (*Cash Flow*).

A definição dos objetivos financeiros depende do ciclo de vida da organização. Neste sentido, o *BSC* adapta as medidas financeiras ao estágio em que a empresa se encontra, reconhecendo que a avaliação do desempenho não pode ser universal, mas deve refletir a fase de desenvolvimento em análise, como evidenciam as Figuras 11 e 12.

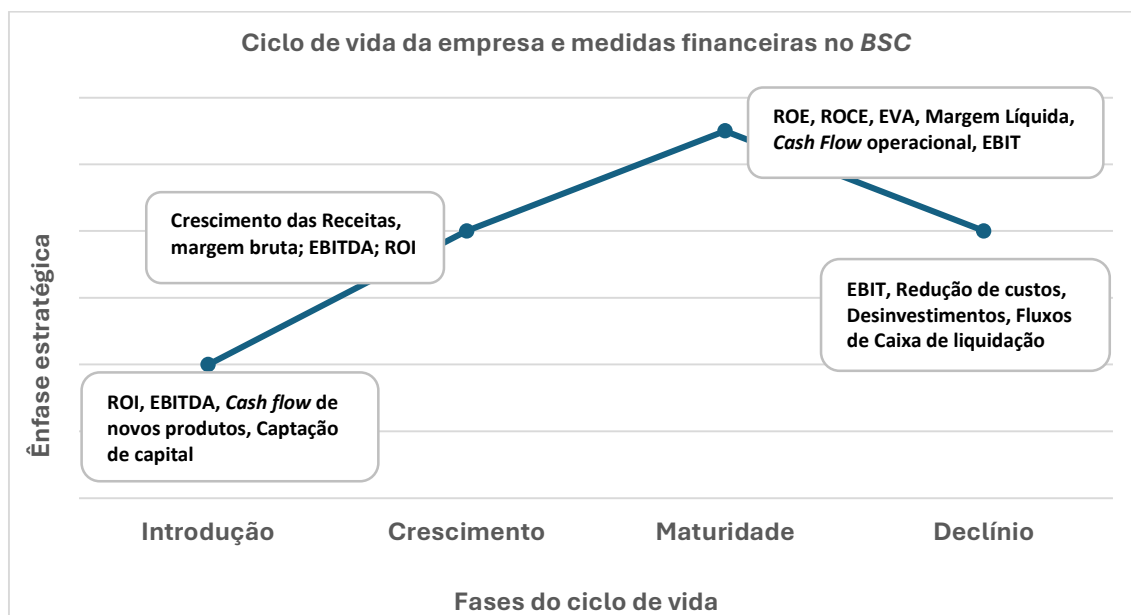
Figura 11. Medidas financeiras ao longo do ciclo de vida

Fase do Ciclo de Vida	Foco Financeiro	Medidas Financeiras Relevantes
Introdução	Expansão de receitas, captação de recursos, fluxo de caixa inicial	ROI, <i>Cash Flow</i> de novos produtos, Captação de capital, EBITDA
Crescimento	Crescimento de vendas, aumento de quota de mercado, margens em melhoria	ROI, Margem Bruta (<i>Gross Margin</i>), Crescimento das Receitas, EBITDA
Maturidade	Eficiência, rentabilidade sustentável, criação de valor para acionistas	ROE, ROCE, EVA, Margem Líquida (<i>Net Margin</i>), <i>Cash Flow</i> Operacional, EBIT
Declínio	Controlo de custos, preservação de liquidez, desinvestimentos	EBIT, <i>Cash Flow</i> de liquidação, Redução de Custos, Retorno dos desinvestimentos (ROI)

A Figura 12 ilustra graficamente a relação entre o ciclo de vida da empresa e as medidas financeiras mais relevantes em cada fase.

Assim, na fase de introdução, o foco recai sobre a captação de recursos, a expansão inicial das receitas e a geração de fluxos de caixa provenientes de novos produtos. O ROI (*Return on Investment*) mede a eficiência dos investimentos iniciais, enquanto o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) assume papel central ao demonstrar a capacidade bruta de geração de caixa, sem ser afetado por depreciações e amortizações de ativos recém-adquiridos.

Figura 12. Ciclo de vida da empresa e medidas financeiras



Durante o crescimento, privilegia-se o aumento das vendas, o ganho de quota de mercado e a consolidação da posição competitiva. Nesta etapa, a margem bruta (*Gross Margin*) torna-se relevante para avaliar a viabilidade do modelo de negócio, enquanto o EBITDA continua a ser uma métrica-chave para evidenciar o potencial de expansão e escalabilidade da operação.

Com a entrada na maturidade, a prioridade passa a ser a eficiência operacional e a rentabilidade sustentável. O EBIT torna-se o principal indicador, pois reflete a rentabilidade operacional líquida após a consideração do desgaste dos ativos. A margem líquida (*Net Margin*) complementa a análise, mostrando o lucro efetivo após todos os custos e impostos. Nesta fase, ganham ainda destaque métricas como o ROE (*Return on Equity*), o ROCE, o EVA e o *cash flow* operacional, bem como técnicas de avaliação financeira como os fluxos de caixa descontados (*Discounted Cash Flow*, DFC), o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR) e o custo médio ponderado de capital (CMPC).

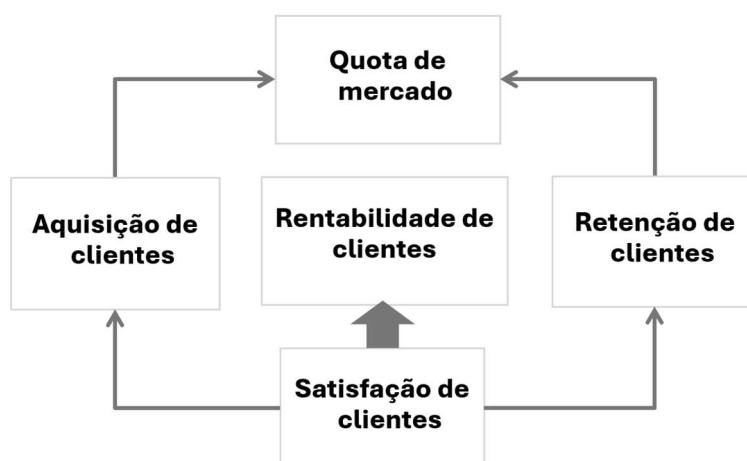
Por fim, na fase de declínio, a prioridade desloca-se para a geração e preservação de caixa. O EBIT é relevante para avaliar se a empresa ainda gera resultado operacional positivo, enquanto indicadores como a redução de custos, desinvestimentos em ativos não rentáveis e fluxos de caixa de liquidação refletem a gestão defensiva e de reestruturação típica desta etapa.

Em síntese, o propósito fundamental da perspectiva financeira consiste em maximizar o retorno do capital investido, ajustando as prioridades financeiras de acordo com a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra. Assim, o modelo *BSC* contribui para que os gestores alinhem os indicadores financeiros não apenas ao desempenho imediato, mas também à estratégia e estágio evolutivo da empresa, garantindo maior coerência entre planeamento e execução (Kaplan & Norton, 1996a).

2.4.3. Perspetiva do cliente

A perspetiva do cliente traduz a missão e a estratégia em metas orientadas para segmentos de mercado e públicos-alvo que asseguram a sustentabilidade dos resultados financeiros da organização. Requer que os gestores definam, de forma clara, os segmentos a atender e selecionem indicadores de resultado — quota de mercado, retenção, aquisição, satisfação e rentabilidade de clientes — que representem os objetivos conjuntos de *marketing*, operações, logística e desenvolvimento de produtos e serviços (Figura 13).

Figura 13. Medidas da perspetiva do cliente



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996a, p. 68).

As cinco medidas fundamentais desta perspetiva são:

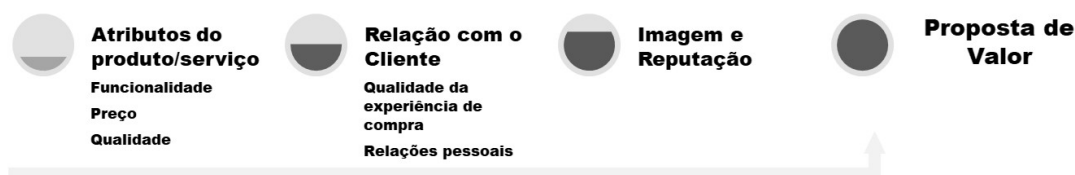
- Quota de mercado: traduz a proporção do negócio num mercado específico, medida em número de clientes, volume de vendas ou valor gerado.

- Aquisição de clientes: avalia a capacidade da organização para atrair e conquistar novos clientes ou negócios.
- Retenção de clientes: mede a taxa de clientes que permanecem ativos, refletindo a capacidade de manter relações contínuas.
- Satisfação de clientes: analisa o nível de satisfação com base em critérios definidos na proposta de valor.
- Rentabilidade de clientes: calcula o lucro líquido obtido por cliente ou segmento, depois de considerados os custos necessários ao seu atendimento.

Tal como os indicadores financeiros, estes são considerados *lagging*, por refletirem resultados já alcançados (Kaplan & Norton, 1996a). Deste modo, Kaplan e Norton (1996a) salientam a importância de definir propostas de valor — impulsionadores (*leading*) — que evidenciem os atributos diferenciadores da oferta organizacional. Estas propostas constituem a base para gerar fidelização e satisfação dos clientes e representam o conceito central para compreender os fatores determinantes desta perspetiva.

A proposta de valor (Figura 14) estrutura-se em três dimensões principais: (i) produto/serviço, que contempla atributos relacionados com funcionalidade, qualidade e preço; (ii) relacionamento, associado à qualidade da experiência, do atendimento e do suporte oferecido; e (iii) imagem e reputação, ligada à perceção positiva da marca e à confiança no seu desempenho.

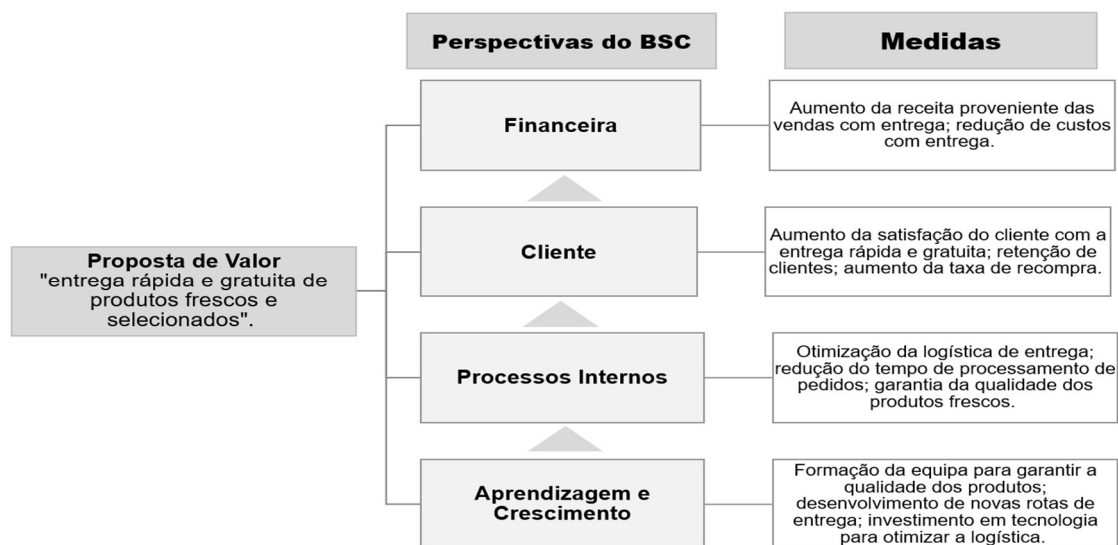
Figura 14. Proposta de valor para o cliente



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996a, p. 74).

Kaplan e Norton (1996a) referem que, ao alinhar objetivos e métricas nessas três dimensões no âmbito do *BSC* — abrangendo as diversas perspetivas — a organização garante a entrega de valor superior, fortalecendo a sua posição competitiva e sustentando os resultados financeiros. A Figura 15 ilustra a relação entre a proposta de valor para o cliente e as quatro perspetivas do *BSC*.

Figura 15. Proposta de valor e as quatro perspectivas do *BSC*



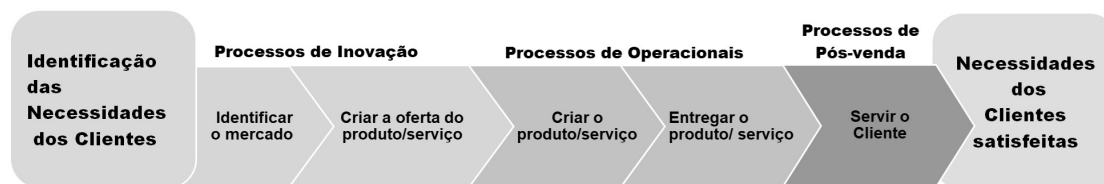
A Figura 15 mostra de que forma a proposta de valor se articula com as quatro perspectivas do *BSC*. Cada perspectiva incorpora medidas que traduzem operacionalmente essa proposta — desde a satisfação e retenção de clientes até à otimização de processos internos e à capacitação da equipa — assegurando, em última instância, a criação de valor financeiro.

2.4.4. Perspetiva dos processos internos

Esta perspetiva identifica os processos-chave que a organização deve executar com excelência para alcançar as metas das dimensões financeira e de clientes. Kaplan e Norton (1996a) propõem mapear a cadeia de valor interna, que integra três grupos de processos principais: (i) inovação, centrada na identificação e desenvolvimento de soluções para necessidades atuais e futuras dos clientes; (ii) operações, relacionadas com a produção e entrega de bens ou serviços com qualidade e eficiência; e (iii) pós-venda, focado no suporte e manutenção que reforçam o valor entregue ao cliente (Figura 16).

A Figura 16 evidencia a lógica da cadeia de valor interna, mostrando como diferentes processos se articulam para gerar valor ao cliente e sustentar os resultados financeiros. O foco está em identificar e melhorar processos críticos que impactam diretamente a satisfação e a eficiência organizacional.

Figura 16. Cadeia de valor: inovação, operações e pós-venda



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996a, p. 96).

A Figura 17 sintetiza as medidas mais comuns associadas a esta perspectiva, abrangendo indicadores de inovação, desempenho operacional e qualidade do serviço pós-venda.

Figura 17. Medidas da perspectiva dos processos internos

Processos	Medidas
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. • Número de novos produtos ou serviços lançados. • Investimento em pesquisa e desenvolvimento.
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Custo por unidade produzida. • Tempo de ciclo de produção. • Taxa de utilização da capacidade produtiva. • Índice de eficiência global de equipamentos. • Número de defeitos de produção.
Serviço pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio de resposta a reclamações. • Taxa de resolução de problemas no primeiro contacto. • Número de reclamações de clientes. • Índice de satisfação do cliente com o serviço pós-venda.

O alinhamento da cadeia de valor interna com as necessidades dos clientes e com as metas financeiras garante que a organização maximize a eficiência e mantenha vantagem competitiva (Kaplan & Norton, 1996a).

2.4.5. Perspetiva aprendizagem e crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento constitui a base que sustenta a melhoria contínua e o desenvolvimento a longo prazo, funcionando como suporte das restantes dimensões do *BSC*. Esta perspetiva assenta em três pilares fundamentais: (i) pessoas, relativas às competências e qualificações dos trabalhadores; (ii) sistemas de informação,

que determinam a capacidade tecnológica para recolher, processar e disponibilizar dados estratégicos; e *(iii)* procedimentos organizacionais, que incluem práticas e estruturas destinadas a assegurar o alinhamento interno com a estratégia (Kaplan & Norton, 1996a).

As medidas centrais para as competências dos trabalhadores incluem: *(i)* satisfação, avaliada, por exemplo, por inquéritos periódicos; *(ii)* retenção, medida pela taxa de rotatividade de pessoal-chave; e *(iii)* produtividade, expressa pela relação entre a produção e o número de trabalhadores, tal como a receita por trabalhador. A satisfação é considerada uma pré-condição para a produtividade, a qualidade e o bom atendimento. A retenção, por sua vez, é essencial para preservar o capital intelectual. Já a produtividade reflete o impacto agregado da motivação, da inovação, da melhoria dos processos internos e da satisfação dos clientes.

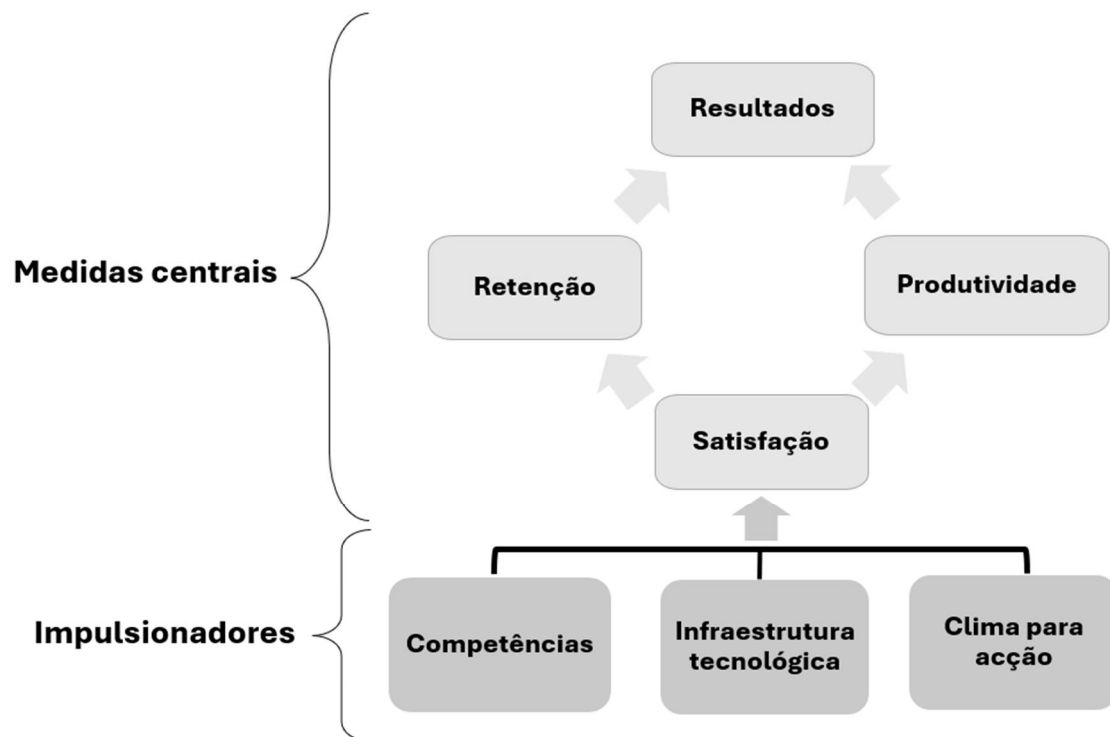
Para além destas medidas centrais, Kaplan e Norton (1996a) destacam um conjunto de impulsionadores intangíveis, considerados alavancas críticas para a criação de valor organizacional. O primeiro é a requalificação da força de trabalho (*reskilling*), entendida como o processo de aquisição de novas competências e aptidões para funções já existentes ou para novas funções, sempre em alinhamento com as necessidades estratégicas da organização. Este fator pode ser monitorizado, por exemplo, através do índice de cobertura de funções estratégicas, que avalia até que ponto as competências adquiridas respondem às exigências do plano estratégico.

O segundo impulsionador prende-se com as capacidades dos sistemas de informação, cuja relevância decorre da sua aptidão para recolher, processar e disponibilizar informação estratégica de forma eficiente e precisa. Indicadores como a disponibilidade e acessibilidade da informação estratégica permitem aferir a eficácia destes sistemas na sustentação das decisões de gestão.

Por fim, a motivação, a capacitação e o alinhamento dos trabalhadores (*empowerment*) constituem um fator crítico de desempenho, assegurando que os trabalhadores estão empenhados e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização. O seu impacto mede-se pelo grau de alinhamento pessoal, de equipa e departamental em relação às metas definidas.

Em suma, os três impulsionadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, quando conjugados com as medidas centrais para as competências dos trabalhadores, revelam-se decisivos para o sucesso da estratégia organizacional num ambiente de negócios em constante transformação (Kaplan & Norton, 1996a). A Figura 18 sintetiza estas dimensões, articulando medidas centrais e impulsionadores da criação de valor.

Figura 18. As medidas da perspectiva de aprendizagem e crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996a, p. 129).

Em síntese, as quatro perspectivas do *BSC* possibilitam a tradução da estratégia em indicadores equilibrados, oferecendo uma visão integrada do desempenho organizacional. A dimensão financeira reflete os resultados já alcançados, enquanto as perspectivas cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento funcionam como impulsionadores que sustentam a criação de valor a curto, médio e longo prazo. A lógica de interdependência entre as quatro perspectivas será aprofundada no capítulo seguinte, dedicado aos mapas estratégicos, e aplicada no estudo empírico do Capítulo IV.

2.5. Os mapas estratégicos do *BSC*

Kotler e Keller (2012) defendem que uma missão claramente difundida cria nos trabalhadores um sentido partilhado de oportunidade, direção, relevância e realização. Quando bem formulada, a missão atua como uma “mão invisível”, orientando o trabalho individual e coletivo no sentido de concretizar o potencial da organização.

Neste contexto, Kaplan e Norton (2000) sublinham que, para além de definir a missão, as organizações necessitam de ferramentas visuais e operacionais que comuniquem a

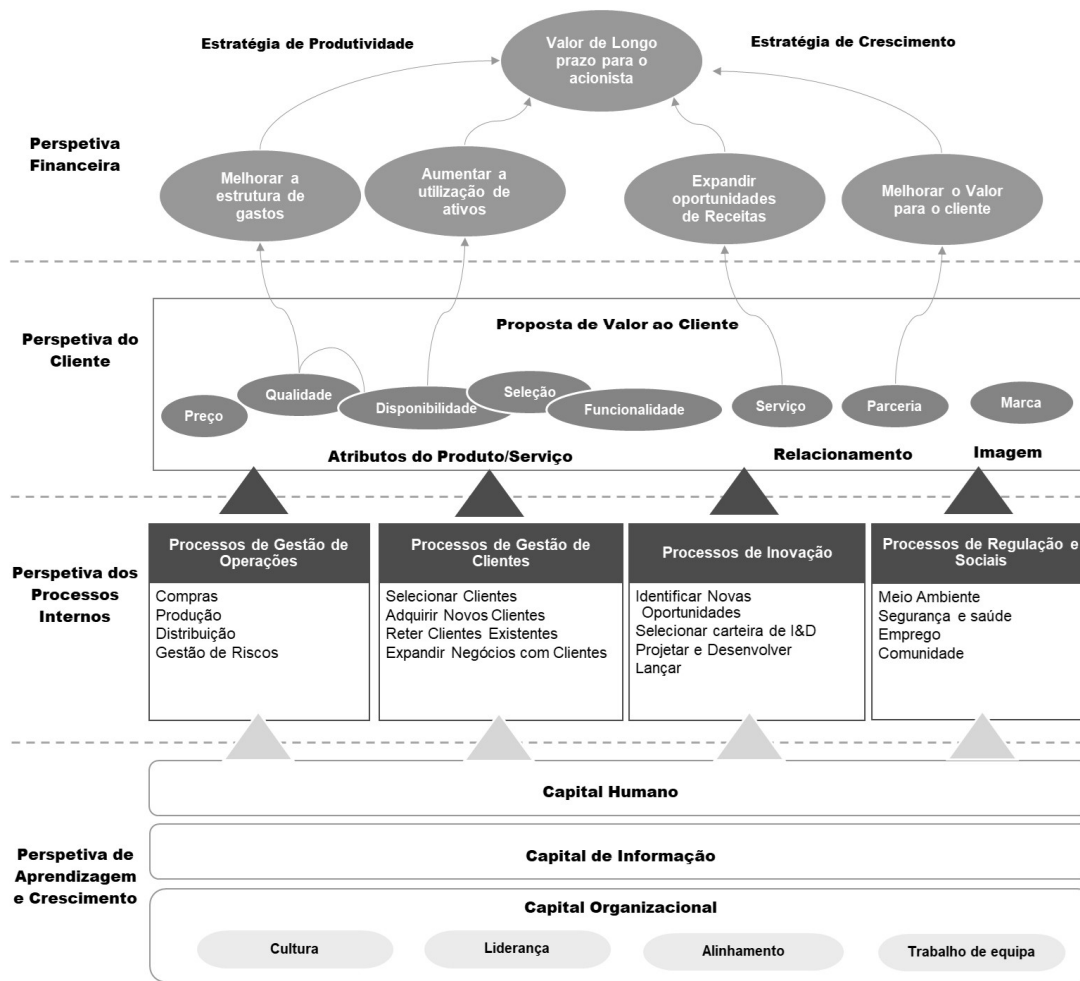
estratégia de forma clara. No artigo *Having trouble with your strategy? Then map it.*, publicado na *Harvard Business Review*, estes autores apresentam os mapas estratégicos do *BSC* como instrumento central para esse fim. Segundo os mesmos, os mapas estratégicos facilitam a compreensão, por parte de todos os trabalhadores, da relação entre as suas funções e os objetivos globais da organização, incentivando ações alinhadas e colaborativas. Ao sintetizar a estratégia num diagrama, estes mapas tornam mais claro o encadeamento de causas e efeitos que explicam o desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 2000).

Kaplan e Norton (2000) e Kaplan (2010) evidenciam que os mapas estratégicos demonstram como conhecimentos, competências e sistemas (perspetiva de aprendizagem e crescimento) sustentam processos internos mais inovadores e eficientes, capazes de gerar valor para os clientes e, em última instância, para os acionistas (perspetiva financeira). De forma mais abrangente, os autores destacam que estes mapas descrevem como as iniciativas e os recursos organizacionais — incluindo ativos intangíveis, como a cultura e o conhecimento dos trabalhadores — se convertem em resultados tangíveis, como ilustra a Figura 19. Para tal, um *BSC* eficaz deve combinar indicadores de resultado (*lagging*) com indicadores impulsionadores (*leading*), uma vez que apenas a articulação equilibrada entre ambos comunica de forma completa a estratégia (Kaplan & Norton, 1996a).

Em consequência, as conexões evidenciadas nos mapas estratégicos devem refletir simultaneamente as relações de causa e efeito e o equilíbrio entre indicadores das quatro perspetivas do *BSC*. Este alinhamento garante não apenas a coerência interna da estratégia, mas também que todas as atividades e recursos estejam direcionados para a sua concretização. Deste modo, os mapas estratégicos assumem um papel fundamental ao clarificar e comunicar a estratégia em toda a organização, identificar lacunas na sua implementação e apoiar os executivos no teste e validação de hipóteses estratégicas.

Apesar da sua difusão, alguns autores têm questionado a validade científica das relações de causa e efeito apresentadas nos mapas estratégicos. Nørreklit (2000), por exemplo, argumenta que estas ligações não se encontram empiricamente comprovadas, tratando-se antes de narrativas lógicas que simplificam a realidade organizacional, mas que podem não refletir a complexidade efetiva do desempenho. Sob esta perspetiva crítica, os mapas estratégicos devem ser entendidos mais como ferramentas de comunicação e coerência interna do que como modelos causais rigorosos.

Figura 19. Mapa estratégico: ativos intangíveis e processos críticos



Fonte: Adaptado de Kaplan (2010, p. 22).

Em síntese, as quatro perspectivas e os mapas estratégicos formam o núcleo do *BSC*, traduzindo a estratégia em objetivos claros e relações de causa e efeito. Apesar das críticas quanto à sua validade empírica, mantêm-se como instrumentos conceptualmente robustos para clarificar, comunicar e implementar a estratégia. No presente trabalho, esta estrutura será aprofundada na fase de implementação e aplicada ao setor hoteleiro açoriano no Capítulo IV.

2.6. Fases do processo de implementação do *BSC*

A implementação do *BSC* constitui um processo de elevada relevância estratégica, que exige preparação cuidadosa e execução rigorosa. Segundo Niven (2006), uma abordagem

faseada facilita a gestão da mudança e reforça o envolvimento organizacional. Nesse sentido, este autor propõe duas etapas distintas para a implementação do *BSC*, representadas na Figura 20: (i) a fase de planeamento, composta por seis passos que estabelecem as bases para a implementação; e (ii) a fase de desenvolvimento, composta por dez passos.

Figura 20. Fases e passos da implementação do *BSC*



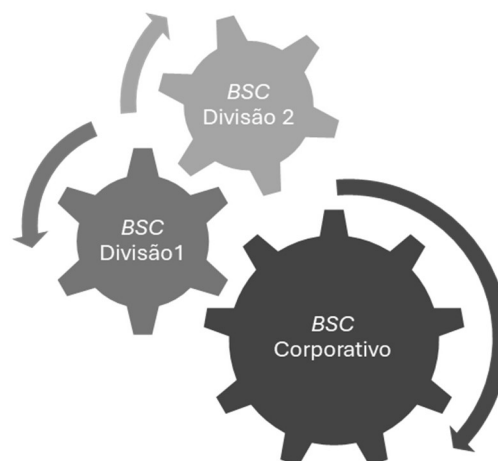
Fonte: Adaptado de Niven (2006, p. 63).

Niven (2006) considera que o *BSC*, à semelhança de qualquer ferramenta de gestão, deve responder a um problema ou necessidade estratégica reconhecida por toda a organização. A etapa inicial consiste, portanto, em estabelecer uma lógica orientadora sólida, clarificando os motivos para a sua adoção, os benefícios esperados e a relevância da mudança para a sustentabilidade e o êxito organizacional. Este primeiro passo facilita a comunicação, bem como a mobilização e o empenho de todos no processo de implementação do *BSC*.

Definir o nível em que o *BSC* será aplicado (passo 2) é uma decisão crucial. Frequentemente, as organizações iniciam pelo nível corporativo, desenvolvendo um *scorecard* abrangente que sirva de referência para as áreas e unidades, num processo designado por *cascading*. A Figura 21, representada sob a forma de engrenagem, evidencia a interdependência entre os níveis, mostrando que o desempenho das unidades depende do alinhamento com a estratégia global. Este esquema reforça a importância do *cascading* como mecanismo de alinhamento estratégico, assegurando que os objetivos definidos ao nível corporativo são desdobrados em metas e indicadores nos diferentes níveis organizacionais, promovendo coerência e foco em toda a estrutura. No Capítulo

IV, este processo será exemplificado através do OB10 do *Hotel ZEN*, evidenciando a forma como um objetivo corporativo se desdobra em metas departamentais, reforçando o alinhamento entre estratégia e operações. Alternativamente, é possível iniciar-se a implementação do *BSC* numa unidade de negócio, devendo seguir critérios específicos sugeridos por Niven (2006) que facilitam a tomada de decisão.

Figura 21. Processo de *cascading* do *BSC* do nível corporativo para os níveis divisionais



Os passos seguintes incluem garantir patrocínio executivo (passo 3) e formar uma equipa multifuncional sólida (passo 4), com responsabilidades claramente definidas e formação adequada. O patrocínio executivo assegura liderança, recursos e influência, enquanto a equipa multifuncional reúne diferentes perspetivas, tornando-se, para muitos trabalhadores, a “face” do *BSC*. A definição explícita de papéis e responsabilidades é essencial para assegurar coordenação, coerência metodológica e envolvimento transversal no processo de implementação do *BSC*, como sintetizado na Figura 22.

Figura 22. Equipa do *BSC*: funções e responsabilidades

Função	Responsabilidades principais
Patrocinador executivo	Assume a liderança da implementação; garante recursos e apoio da gestão de topo; comunica e mobiliza a organização.
Líder da equipa <i>BSC</i>	Coordena reuniões e reporte; assegura coerência metodológica; fornece feedback à gestão de topo; apoia o desenvolvimento da equipa.
Membros da equipa	Contribuem com conhecimento especializado; atuam como embaixadores do <i>BSC</i> nas suas áreas; apoiam a implementação de forma integrada.
Especialista em mudança organizacional	Analisa impactos da mudança; propõe soluções para mitigar riscos; promove alinhamento e adesão ao <i>BSC</i> .

Fonte: Adaptado de Niven (2006, p. 53).

A fase de planeamento conclui-se com a elaboração de um plano de implementação e de uma estratégia de comunicação. Segundo Niven (2006), uma “comunicação clara e consistente é essencial para esclarecer, mobilizar e manter o apoio ao longo de todo o processo” (p. 62) [tradução livre].

O primeiro passo da fase de desenvolvimento consiste em reunir e distribuir material de apoio, garantindo que a equipa do *BSC* tenha acesso a informações sobre missão, visão, valores, estratégia, posição competitiva e competências essenciais da organização.

Em simultâneo, deve ser ministrada formação específica sobre o *BSC*, uma vez que, nesta etapa, a ferramenta ainda é pouco conhecida, inclusive pela gestão de topo. Para colmatar essa lacuna, recomenda-se a realização de uma sessão de formação abrangente (passo 2), que apresente os fundamentos do modelo, os motivos da sua adoção, exemplos de casos de sucesso e o plano de implementação (Niven, 2006).

Os passos 3 e 4 preparam o terreno e conduzem à elaboração do mapa estratégico (passo 5). Nesta fase, a equipa do *BSC*, apoiada nas informações recolhidas e em entrevistas com gestores de topo, define a missão, a visão, os valores, a estratégia, a posição competitiva, os fatores críticos de sucesso e os potenciais objetivos e medidas a integrar no *BSC*. Após a sua elaboração, a equipa do *BSC* deve procurar consenso junto da gestão de topo (passo 5a) e recolher as opiniões dos trabalhadores (passo 5b), assegurando que o mapa estratégico reflete, de forma equilibrada, os elementos essenciais de valor para toda a organização.

No passo 6, são desenvolvidas medidas de desempenho que traduzem os objetivos do mapa estratégico em métricas capazes de acompanhar a execução da estratégia e atribuir responsabilidades. É essencial que a equipa executiva se comprometa com as métricas definidas (passo 6a). A recolha de feedback dos trabalhadores (passo 6b) é facultativa, mas recomendada.

No passo 7 procede-se à definição de metas e à priorização de iniciativas, tarefa frequentemente complexa devido à falta de experiência das organizações neste domínio. Cada medida deve estar associada a iniciativas que possibilitem a concretização das metas, distinguindo claramente aquelas que geram resultados estratégicos das que apenas consomem recursos.

O passo 8 consiste na elaboração do primeiro relatório de desempenho, enquanto o passo 9 corresponde à realização da primeira reunião de reporte. Estas etapas são fundamentais para promover foco, alinhamento e uma melhor alocação de recursos, consolidando o *BSC* como ferramenta de gestão ativa.

A fase final (passo 10) envolve a criação de um plano de implementação contínua, indispensável para assegurar a manutenção, atualização e adaptação da estratégia ao longo do tempo. Este plano deve integrar o *BSC* nos processos diários da organização, atribuir responsabilidades a todos os níveis, alinhar orçamento e planejamento com os objetivos estratégicos e ajustar os sistemas de recompensas. Estas ações são decisivas para garantir a sustentabilidade do modelo e podem ser claramente reforçadas pela implementação eficaz do *BSC* (Niven, 2006).

Niven (2006) sublinha que a transição desde a fase de planejamento (passo 1) até à fase de desenvolvimento (passo 10) pode prolongar-se entre quatro e doze meses, dependendo de fatores como o grau de empenho da gestão de topo, os recursos disponíveis, a dimensão e a complexidade da organização, bem como a sua abertura à mudança.

Em síntese, a implementação do *BSC* exige uma abordagem estruturada e faseada, baseada em planejamento rigoroso, liderança comprometida e comunicação eficaz. A metodologia proposta por Niven (2006) reforça a importância de alinhar pessoas, processos e recursos, assegurando participação e continuidade. O cumprimento destas fases — que servirão de referência no caso prático do Capítulo IV — aumenta significativamente as probabilidades de sucesso e consolida o *BSC* como uma ferramenta de gestão estratégica.

2.7. As aplicações evolutivas do *BSC*

A análise das fases de implementação do *BSC* evidencia a importância de uma abordagem estruturada e consistente para assegurar a sua eficácia como sistema de gestão estratégica. Contudo, a consolidação do modelo ao longo do tempo não se limitou ao seu processo de implementação. O *BSC* evoluiu conceptualmente e ampliou o seu campo de aplicação, adaptando-se a diferentes realidades organizacionais e integrando novas dimensões de gestão. É neste contexto que se enquadra a análise das suas aplicações evolutivas, apresentada no presente subcapítulo.

Desde a sua conceção, o modelo *BSC* passou por uma evolução marcante, ampliando as suas aplicações e adaptando-se a diferentes contextos. Saraiva e Alves (2017) analisaram essa evolução em comparação com outros modelos contemporâneos de gestão do desempenho, nomeadamente o *Skandia Navigator* e o *Intangible Assets Monitor*

(IAM). De forma semelhante, tanto o *Skandia Navigator* como o IAM procuraram responder ao desafio de avaliar ativos intangíveis e capital intelectual, destacando dimensões não financeiras como fatores críticos de competitividade, como sintetizado na Figura 23. No caso do *BSC*, estas autoras concluíram que a aplicação prática do conceito influenciou a sua evolução conceptual e, inversamente, essa evolução alargou o seu campo de aplicação (Saraiva & Alves, 2017).

Figura 23. Modelos contemporâneos de avaliação do desempenho

Modelo	Foco principal	Características distintivas
<i>Balanced Scorecard</i>	Alinhar estratégia, objetivos e indicadores financeiros e não financeiros.	Estruturado em quatro perspetivas; traduz missão e visão em objetivos, medidas, metas e iniciativas.
<i>Skandia Navigator</i>	Mensuração do capital intelectual e dos ativos intangíveis.	Estrutura em cinco áreas: financeira, clientes, processos, renovação & desenvolvimento e humano.
<i>Intangible Assets Monitor (IAM)</i>	Gestão e monitorização de ativos intangíveis (capital humano, estrutural e relacional).	Propõe indicadores em três dimensões: crescimento & inovação, eficiência e estabilidade.

Fonte: Saraiva & Alves (2017).

Com base em Saraiva (2011a, 2011b) e em Saraiva e Alves (2015), Saraiva e Alves (2017) apresentam a evolução do *BSC* refletida no seu uso ao longo do tempo e nas obras dos seus principais autores, sintetizada em seis fases, conforme ilustrado na Figura 24.

Figura 24. Evolução conceptual do *BSC*

Evolução do <i>BSC</i>	Utilização do modelo <i>BSC</i>	Período (ano)
Sistema de medição	Conjunto de objetivos e indicadores com orientação específica	(1992–1993)
Sistema de comunicação	Divulgação dos objetivos estratégicos a toda a organização	(1993–1996/97)
Sistema de avaliação global e individual	Implementação da estratégia por meio de ações específicas, valorizando ativos intangíveis	(1996/97–2004)
Sistema de gestão estratégica	Suporte à tomada de decisão e à gestão organizacional	(2004–2008)
Gestão estratégica integrada	Avaliação do próprio sistema de gestão e incorporação do capital intelectual, com maior foco no ambiente externo	(a partir de 2008)
Gestão de alianças estratégicas	Papel ativo nas relações externas e gestão de parcerias	(a partir de 2010)

Fonte: Adaptado de Saraiva & Alves (2017, p. 186).

Segundo as mesmas autoras, a disseminação e evolução do *BSC* resultaram, em grande medida, do facto de Kaplan e Norton terem aplicado empiricamente a sua metodologia e promovido ativamente o modelo, tanto no meio académico como no profissional. Para além de uma vasta produção bibliográfica, os autores criaram empresas de consultoria, conferências, formações, certificações e ferramentas de implementação, incluindo o *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.* e o prémio *BSCOL Hall of Fame*, que distingue organizações com bons resultados na aplicação do modelo (Saraiva & Alves, 2017).

Embora tenha sido inicialmente concebido para grandes corporações privadas, o *BSC* demonstrou flexibilidade para ser aplicado também em pequenas e médias empresas (PME), entidades públicas e organizações sem fins lucrativos (ONG).

Kaplan e McMillan (2021) observaram que, com ajustes mínimos, os mapas estratégicos e os *scorecards* podem incorporar métricas não financeiras relevantes para o setor público e para as ONG, permitindo que estas organizações prestem contas aos cidadãos e demais partes interessadas.

Essa versatilidade do *BSC* decorre da sua capacidade de traduzir a estratégia em objetivos e indicadores de desempenho, facilitar a comunicação e o alinhamento estratégico, medir resultados e apoiar decisões, independentemente da dimensão ou natureza da organização (Kaplan & McMillan, 2021).

A análise dos modelos contemporâneos demonstra que a evolução do *BSC* acompanhou a crescente valorização dos ativos intangíveis e do capital intelectual, antecipando a necessidade de integrar dimensões não financeiras na gestão estratégica.

Este movimento criou as bases para a sua adaptação às exigências atuais de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Assim, o capítulo seguinte aborda o *BSC* no contexto ESG (*Environmental, Social and Governance*), analisando de que forma este modelo pode contribuir para integrar desempenho económico, impacto social e compromisso ambiental numa lógica de valor sustentável de longo prazo.

2.8. O *BSC* no âmbito da ESG

O *BSC*, ao longo da sua evolução, demonstrou uma notável capacidade de adaptação a novos contextos e exigências organizacionais. Um dos desenvolvimentos mais recentes e relevantes é a sua integração com as práticas ESG, que têm assumido crescente centralidade nas agendas corporativas e regulatórias. Neste capítulo, a análise percorre

diferentes dimensões desta relação, abordando a origem e evolução do conceito ESG, os desafios do capitalismo global e o papel das empresas, bem como o caso Amanco, enquanto exemplo ilustrativo. Segue-se uma reflexão sobre o crescimento inclusivo e os ecossistemas empresariais, a evolução do *BSC* em direção ao ESG, a sua articulação com a Agenda 2030 e com o quadro regulatório europeu, culminando na discussão sobre a complementaridade entre ESG e desenvolvimento sustentável.

Origem e evolução do conceito ESG

A expressão ESG surgiu formalmente em 2004, através do relatório *Who Cares Wins*, resultado de uma iniciativa liderada por Kofi Annan, então Secretário-Geral das Nações Unidas. Desde então, os temas ambientais, sociais e de governança assumiram posição de destaque na agenda corporativa, impulsionados por novas regulamentações, avanços tecnológicos e maior pressão por transparência (Wallis, 2025). Mais do que um instrumento para avaliar a sustentabilidade de empresas ou projetos, “o ESG consolida-se como base para alinhar rentabilidade e responsabilidade socioambiental” (Wallis, 2025, p. 12) [tradução livre].

Desafios do capitalismo global e o papel das empresas

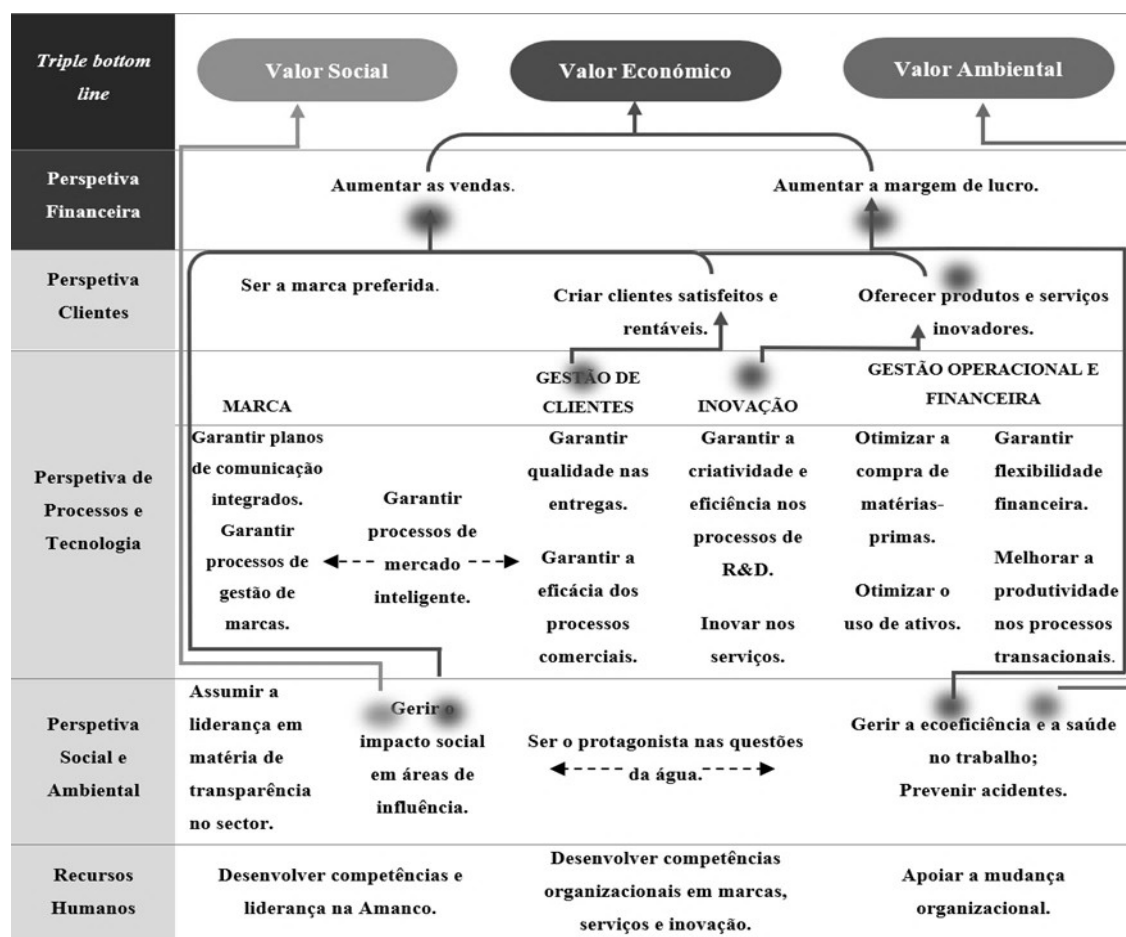
Kaplan e Ramanna (2021) alertam que os ganhos do capitalismo global têm sido acompanhados por externalidades negativas, como degradação ambiental e pobreza extrema, que ainda afeta cerca de 15% da população mundial. Por sua vez, Kaplan e McMillan (2020) acrescentam que os cidadãos se sentem ainda mais frustrados quando as empresas não utilizam os seus recursos e capacidades tecnológicas para resolver problemas que ajudaram a criar, aumentando a pressão para que ampliem a sua visão estratégica. Essa mudança implica evoluir de um foco exclusivo nos acionistas para considerar o conjunto das partes interessadas (*stakeholders*).

Essa pressão crescente para alinhar interesses de *stakeholders* com resultados financeiros tem levado várias empresas a repensar as suas métricas e ferramentas estratégicas, como se observa no caso da Amanco.

Caso Amanco: integração da perspectiva social e ambiental

Um exemplo desta evolução é o caso da Amanco, que acrescentou ao seu *scorecard*, representado na Figura 25, uma quinta perspectiva — “social e ambiental” — com o objetivo de priorizar a saúde, a segurança e a ecoeficiência, reduzindo custos de produção e reforçando a reputação da marca (Kaplan & McMillan, 2020, 2021). Segundo Miller (2020), práticas *Triple Bottom Line* (lucro, pessoas e planeta) não comprometem a rentabilidade; em muitos casos, aumentam-na.

Figura 25. Mapa estratégico *triple bottom line* (Amanco)



Fonte: Adaptado de Kaplan & McMillan (2021), a partir de Kaplan & Pinho (2007/2008).

Crescimento inclusivo e ecossistemas empresariais

Embora uma empresa individual, como a Amanco, possa melhorar resultados económicos, sociais e ambientais através da sua estratégia, é possível obter um valor

muito maior quando essa estratégia é integrada com as de outras entidades, potenciando inovação e partilha de recursos.

Kaplan, Serafeim e Tugendhat (2018), pela experiência com vários projetos de crescimento inclusivo bem-sucedidos, defendem que as empresas devem atuar em ecossistemas regionais, mobilizando parceiros e recursos para o crescimento inclusivo e cocriando estratégias alinhadas entre múltiplos intervenientes. Para tal, utilizam ferramentas comprovadas, como mapas estratégicos cocriados. Essa abordagem requer estruturas multissetoriais, como parcerias público-privadas (PPP), *joint ventures*, alianças estratégicas e *special purpose vehicles* (SPV). Para articular e alinhar estratégias num ecossistema complexo com múltiplos *stakeholders* de vários setores, os objetivos do mapa estratégico do *BSC* devem ser expandidos para além de uma lógica puramente lucrativa (Kaplan & McMillan, 2020; Kaplan & McMillan, 2021). Neste contexto, a atualização do *BSC* surge como resposta prática para traduzir estratégias complexas de múltiplos intervenientes em objetivos mensuráveis.

Evolução do *BSC* para o ESG

Com base na experiência da Amanco, bem como em diversos estudos de caso e projetos de empresas com estratégias de sustentabilidade robustas, Kaplan e McMillan (2020, 2021) adaptaram o *BSC* para refletir esta visão ampliada. Nesta adaptação, a perspetiva financeira passa a ser designada por resultados, abrangendo não apenas métricas financeiras, mas também sociais e ambientais. A perspetiva do cliente é alargada para partes interessadas, de forma a contemplar múltiplos beneficiários. Já a perspetiva de aprendizagem e crescimento transforma-se em facilitadores, reunindo as capacidades e os recursos coletivos da organização. Por fim, a perspetiva dos processos internos mantém-se inalterada.

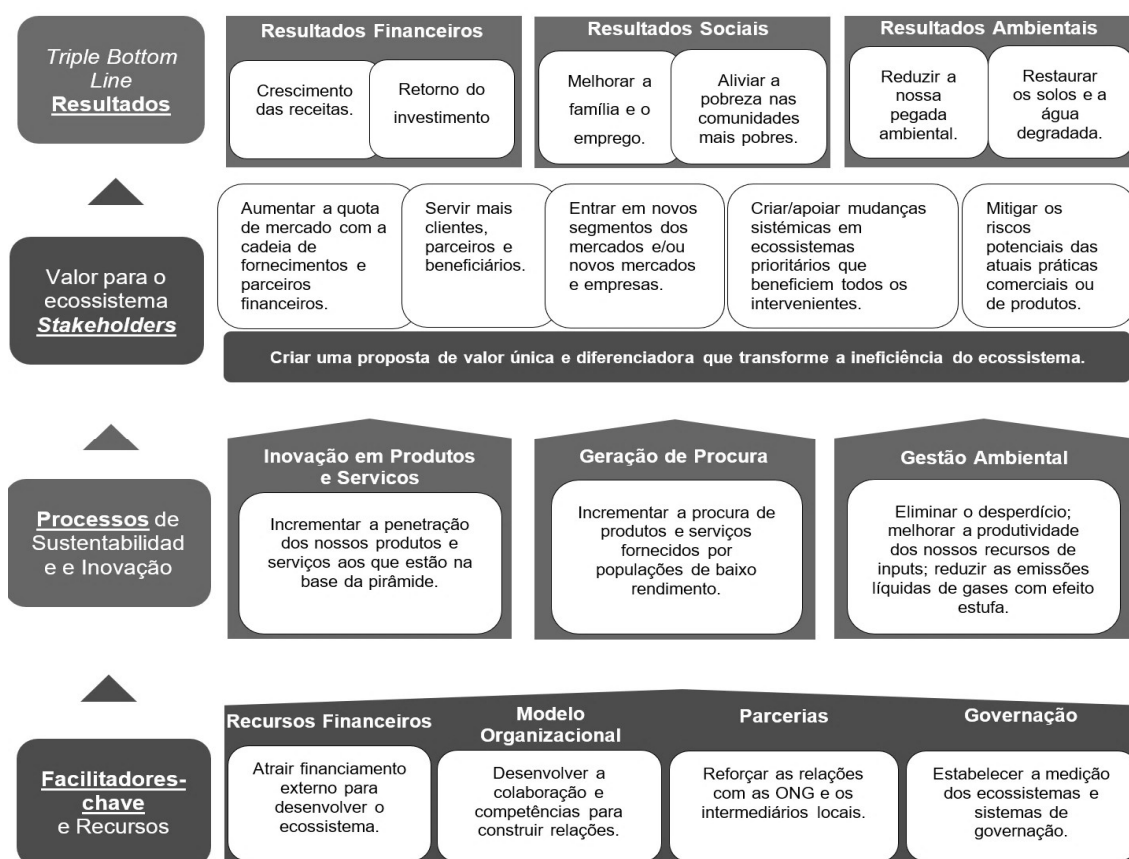
Na perspetiva de resultados, a dimensão social pode incluir indicadores como aumento do rendimento familiar, melhoria da saúde e da educação ou redução das desigualdades. Já a dimensão ambiental pode abranger métricas de preservação florestal, redução de emissões poluentes, melhoria da qualidade da água e mitigação da degradação do solo. A perspetiva dos processos internos mantém-se focada nas atividades críticas que geram valor para todas as partes interessadas. Por sua vez, a antiga perspetiva de aprendizagem e crescimento foi alargada para facilitadores, englobando não apenas as capacidades individuais, mas também os recursos coletivos indispensáveis à execução

eficaz da estratégia.

Esta evolução transforma o *BSC* numa ferramenta capaz de medir e implementar estratégias *Triple Bottom Line* (*profit, people, planet*) em ecossistemas complexos com múltiplos *stakeholders*, ampliando o seu alcance enquanto sistema de gestão estratégica, tal como ilustra a Figura 26.

A aplicação deste modelo adaptado torna-se ainda mais relevante quando alinhada com as metas globais da Agenda 2030 e o enquadramento regulatório europeu, que orientam e uniformizam a implementação de estratégias sustentáveis.

Figura 26. *BSC* adaptado para estratégias *Triple Bottom Line*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Bower (2021, p. 23).

Integração com a Agenda 2030 e o quadro regulatório europeu

Essa transformação articula-se com a Agenda 2030 da ONU e com a estratégia europeia de financiamento sustentável, refletindo a convergência entre os princípios do ESG e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No contexto regulatório da União Europeia (UE), destaca-se a CSRD (*Corporate Sustainability Reporting*

Directive), que visa uniformizar as regras de reporte ESG das grandes empresas e das empresas cotadas (incluindo as PME) a operar no mercado da UE, aplicando-se também, a partir de 2028, a empresas não europeias, desde que tenham um volume de negócios superior a 150M€ na UE. Pires de Almeida et al. (2023) consideram que, embora as PME não cotadas não estejam diretamente abrangidas, serão impactadas por integrarem cadeias de valor de empresas sujeitas à diretiva, sendo provável que lhes seja solicitado reporte de dados de sustentabilidade. Este alinhamento regulatório não só reforça a transparência e a comparabilidade da informação reportada, como também estimula a adoção de estratégias *Triple Bottom Line*, integrando objetivos financeiros, sociais e ambientais para gerar valor sustentável de longo prazo.

A compreensão deste enquadramento torna-se mais completa quando se analisam as relações entre ESG e desenvolvimento sustentável, dois conceitos que, embora distintos, se reforçam mutuamente.

ESG e desenvolvimento sustentável: conceitos complementares

Embora se trate de conceitos distintos, ESG e desenvolvimento sustentável apresentam uma relação de complementaridade. O ESG tem origem e desenvolvimento ligados às idiossincrasias dos mercados de investimento, focando-se na gestão empresarial e funcionando como instrumento para avaliar, reportar e orientar o desempenho organizacional em matéria ambiental, social e de governação. Por sua vez, o desenvolvimento sustentável possui um carácter mais amplo, abrangendo a preservação da vida humana e do equilíbrio planetário.

Segundo Pires de Almeida et al. (2023), enquanto o ESG serve, essencialmente, aos propósitos de investimento, relato e gestão das organizações, o desenvolvimento sustentável visa salvaguardar a continuidade da espécie e o equilíbrio ecológico global. A UE tem procurado alinhar ambos, integrando critérios ESG aos ODS e estabelecendo normas de relato baseadas nos princípios da Agenda 2030, de forma a harmonizar o reporte e garantir informação consistente, comparável e fiável para os investidores.

Neste contexto, as estratégias *Triple Bottom Line* assumem um papel de convergência prática entre estes conceitos, ao integrarem, na mesma abordagem, objetivos financeiros (*Profit*), sociais (*People*) e ambientais (*Planet*). Esta perspetiva permite às empresas alinhar rentabilidade com sustentabilidade, contribuindo simultaneamente para os resultados esperados pelos investidores e para as metas globais de desenvolvimento

sustentável, reforçando o papel das organizações como agentes de transformação socioambiental.

Em suma, a CSRD amplia e uniformiza as exigências de reporte ESG no mercado europeu, afetando direta ou indiretamente as empresas, incluindo PME integradas em cadeias de valor de grandes organizações. Assim, ao integrar as dimensões financeira, social e ambiental, o *BSC* continua a ser um instrumento estratégico relevante, permitindo alinhar objetivos de rentabilidade com compromissos de responsabilidade social e de proteção ambiental.

De forma mais ampla, a revisão da literatura do Capítulo II evidencia que o *BSC* evoluiu de um sistema de medição de desempenho para um modelo abrangente de gestão estratégica, integrando dimensões financeiras, operacionais, sociais e ambientais. Esta versatilidade sustenta a sua aplicabilidade a diferentes contextos e fornece o enquadramento teórico para a fase empírica desta investigação. No capítulo seguinte, serão apresentados os resultados do inquérito por questionário aplicado às empresas da Região Autónoma dos Açores, permitindo avaliar, na prática, o grau de adoção do *BSC* e os fatores que influenciam a sua utilização.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Dando seguimento ao enquadramento teórico apresentado no capítulo anterior, este capítulo apresenta os resultados do inquérito por questionário aplicado a empresas açorianas, com o objetivo de identificar os sistemas de avaliação de desempenho em uso e verificar até que ponto estes se encontram alinhados com a missão, visão e estratégia organizacional. Os dados recolhidos permitem compreender o grau de utilização do *BSC* na Região Autónoma dos Açores e identificar barreiras à sua adoção, constituindo a base empírica que sustentará a aplicação prática desenvolvida no Capítulo IV.

Metodologia

A recolha de dados foi realizada em duas fases distintas. Numa primeira instância, solicitou-se a divulgação do questionário através das Câmaras de Comércio e Indústria de Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e Horta, com o objetivo de alcançar de forma abrangente as empresas associadas e reforçar o anonimato. Contudo, esta estratégia resultou num número bastante reduzido de respostas (5), o que comprometeu a robustez da amostra e a fiabilidade da análise.

Para colmatar esta limitação, recorreu-se a uma segunda abordagem, assente no envio direto de questionários por correio eletrónico a cada empresa individualmente, procurando assim aumentar a taxa de participação e assegurar uma base de dados mais representativa. O instrumento de recolha foi construído na plataforma *Microsoft Forms*, disponibilizado online através de um *link* enviado por e-mail, garantindo anonimato e facilidade de resposta. As empresas foram identificadas a partir de contactos disponíveis em diretórios empresariais públicos, como o portal *eInforma*, assegurando a abrangência e diversidade setorial da amostra.

O processo de recolha decorreu entre 31/05/2025 e 22/08/2025, abrangendo todas as empresas contactadas no período em questão. Dos cerca de 470 questionários enviados a empresas açorianas, foram obtidas 25 respostas, das quais 20 foram consideradas válidas. O questionário completo utilizado para a recolha de dados encontra-se disponível no Anexo 1 – Questionário “Balanced scorecard: Uma abordagem integradora de medição e controlo de gestão”.

Apesar do número limitado de respostas, a amostra cumpre um propósito

exploratório: permite identificar tendências significativas do contexto regional e fornece uma base empírica para a análise prática subsequente.

Caracterização da amostra

A maioria das empresas respondentes encontra-se sediada em São Miguel (35%) (Figura 27). Quanto ao setor de atividade, destacam-se a indústria transformadora e o comércio por grosso e a retalho (25% cada), seguidos dos serviços técnicos e científicos (20%) (Figura 28).

Figura 27. Localização da sede das empresas

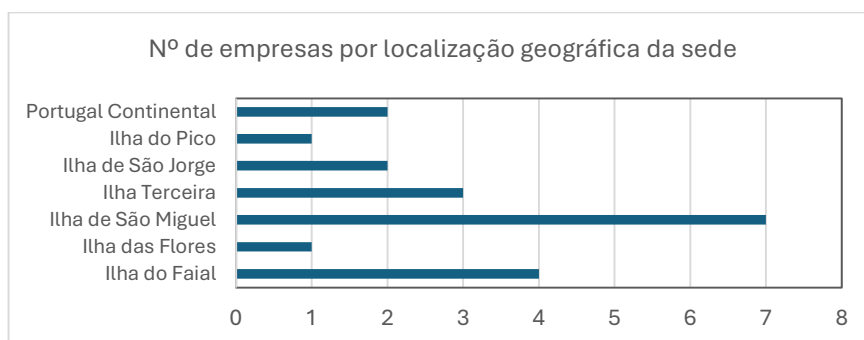
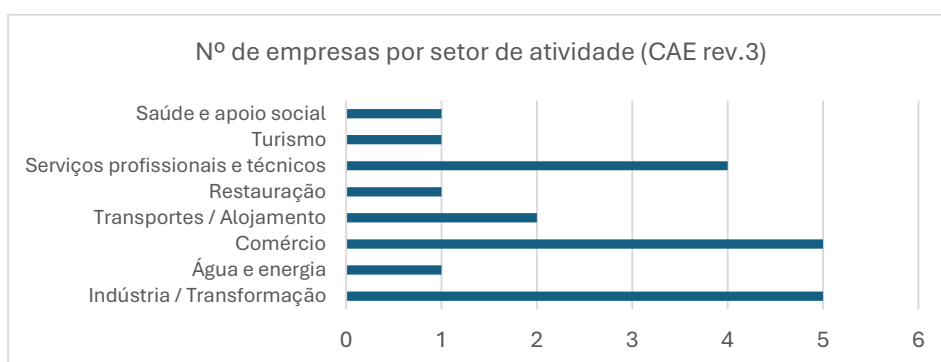
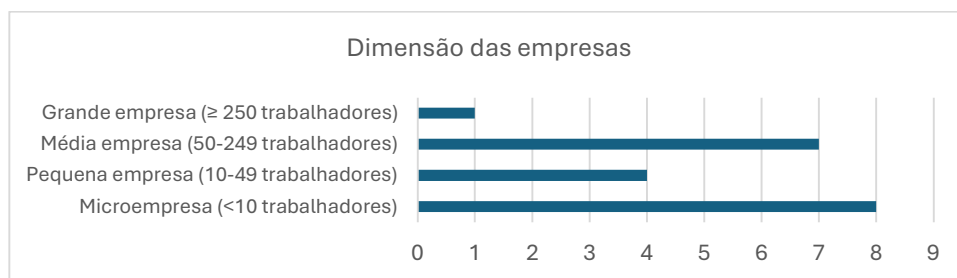


Figura 28. Setor de atividade (CAE rev. 3)



Relativamente à dimensão, cerca de 60% das empresas empregavam até 49 trabalhadores, das quais 40% tinham menos de 10 trabalhadores (Figura 29). Estes dados confirmam o perfil típico do tecido empresarial açoriano, marcado pelo predomínio de micro e pequenas empresas.

Figura 29. Dimensão das empresas



Missão, visão, valores e estrutura organizacional

A grande maioria das empresas (95%) declarou possuir missão, visão e valores definidos, sendo que 89% os comunicam formalmente, sobretudo através do site institucional (27%), das redes sociais (22%) e da comunicação interna (19%) (Figura 30).

De acordo com 89% dos inquiridos, os trabalhadores conhecem e aplicam estes princípios no quotidiano profissional. Este resultado sugere um grau de maturidade institucional relevante, ainda que a profundidade da sua operacionalização possa variar.

Figura 30. Publicitação da missão, visão e valores



No que toca à motivação, 95% dos respondentes consideram que os trabalhadores se encontram motivados e reconhecem a relevância do seu contributo para os objetivos globais.

Relativamente à estrutura organizacional, 75% das empresas dispõem de

organograma formal, refletindo canais de comunicação estruturados.

Estratégia organizacional e objetivos

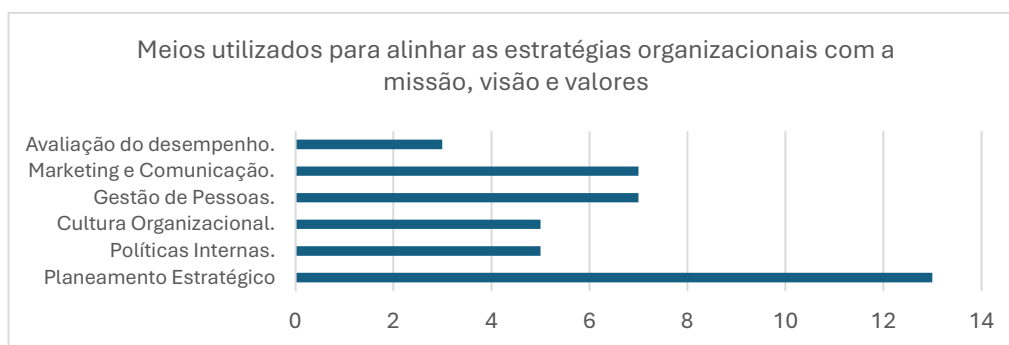
Quase todas as empresas (95%) afirmaram definir estratégias organizacionais, destacando-se, entre as mais comuns, as de crescimento (29%), estabilidade (27%) e inovação (25%) (Figura 31).

Em 94% dos casos, essas estratégias encontram-se alinhadas com a missão e os valores da organização, sendo o planejamento estratégico (32%) apontado como o principal instrumento de coerência (Figura 32).

Figura 31. Tipos de estratégias definidas



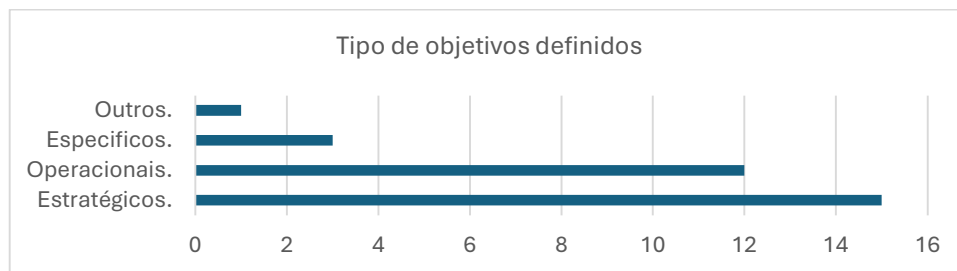
Figura 32. Alinhamento entre estratégias e missão



No que diz respeito à definição de objetivos, 90% das empresas declararam fazê-lo formalmente, sobretudo ao nível estratégico (48%) e operacional (38%) (Figura 33). A maioria (88%) envolve os trabalhadores neste processo, em especial na definição de

objetivos operacionais (42%), embora algumas os incluam em todas as etapas. Esta prática demonstra um nível assinalável de participação colaborativa no planeamento estratégico.

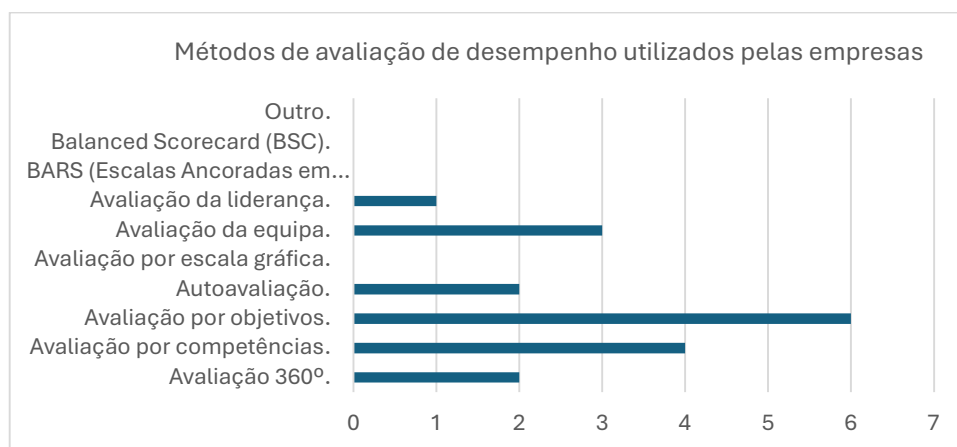
Figura 33. Tipos de objetivos definidos



Avaliação do desempenho

Cerca de 60% das empresas afirmaram realizar avaliação do desempenho, recorrendo sobretudo à avaliação por objetivos (33%) e por competências (22%). Nenhuma das empresas inquiridas indicou utilizar o *BSC* (Figura 34). Este resultado reforça a constatação de que, apesar do reconhecimento teórico do *BSC*, a sua adoção prática permanece residual entre as PME regionais.

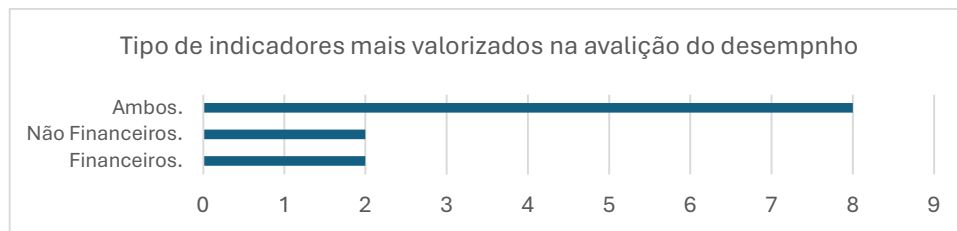
Figura 34. Métodos de avaliação do desempenho



Entre as empresas que não realizam avaliação, as justificações mais frequentes foram a sobrecarga de trabalho e a escassez de recursos. Já entre as que efetuam avaliação, a

maioria (66%) declara valorizar simultaneamente indicadores financeiros e não financeiros (Figura 35). Além disso, quase todas (91%) comunicam os resultados aos trabalhadores, principalmente através de reuniões individuais (72%), o que demonstra uma preocupação com a transparência e o *feedback* organizacional.

Figura 35. Indicadores valorizados



Apreciação geral do papel dos trabalhadores

No que respeita à importância da ligação entre funções individuais e objetivos estratégicos, 70% das empresas atribuíram a pontuação máxima de concordância. A média global (4,65 numa escala de 1 a 5) evidencia um forte reconhecimento de que a clareza estratégica constitui um fator decisivo para o sucesso organizacional.

Síntese dos principais resultados

A Figura 36 apresenta a síntese dos principais resultados do inquérito, que podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Predomínio de micro e pequenas empresas, sobretudo em São Miguel;
- Atividade concentrada na indústria transformadora, comércio e serviços técnicos;
- Quase todas definem missão, visão e valores, comunicados formalmente e reconhecidos pelos trabalhadores;
- Estratégias mais comuns: crescimento, estabilidade e inovação, alinhadas com a missão;
- A maioria define objetivos, com participação dos trabalhadores;
- 60% realizam avaliação do desempenho, recorrendo sobretudo a objetivos e competências; nenhuma utiliza o *BSC*;

- Indicadores financeiros e não financeiros são valorizados em conjunto;
- Resultados do desempenho comunicados sobretudo em reuniões individuais;
- Reconhecimento elevado do papel dos trabalhadores no sucesso organizacional.

Figura 36. Síntese dos principais resultados do inquérito

Dimensão analisada	Principais resultados
Localização	Maioria em São Miguel (35%)
Setor de atividade	Indústria transformadora e comércio (25% cada); serviços técnicos e científicos (20%)
Dimensão das empresas	60% até 49 trabalhadores (40% com menos de 10)
Missão, visão e valores	95% possuem; maioria divulga formalmente e trabalhadores reconhecem
Estratégia organizacional	95% definem estratégias (crescimento, estabilidade, inovação), alinhadas com missão e valores
Definição de objetivos	90% definem; 48% estratégicos e 39% operacionais; trabalhadores participam em 89% das empresas
Avaliação de desempenho	60% realizam; métodos: por objetivos (33%) e por competências (22%); nenhuma utiliza <i>BSC</i>
Indicadores valorizados	67% valorizam em conjunto indicadores financeiros e não financeiros
Feedback da avaliação	91% comunicam resultados; 72% em reuniões individuais
Papel dos trabalhadores	Forte reconhecimento do contributo (média 4,65/5; 70% totalmente de acordo)

Considerações finais

O número reduzido de respostas limita a generalização dos resultados, mas permite identificar tendências consistentes no tecido empresarial açoriano, marcado pelo predomínio de micro e pequenas empresas. Apesar da forte adesão formal à definição de missão, visão, valores e objetivos, a avaliação do desempenho permanece fragmentada e sem recurso ao *BSC*, confirmando a lacuna entre teoria e prática da gestão estratégica. Acresce que a reduzida dimensão da amostra inviabilizou a realização de testes de hipóteses que poderiam aprofundar relações entre variáveis, restringindo a análise a uma abordagem descritiva e exploratória. Neste contexto, o Capítulo IV apresenta a aplicação prática do *BSC* ao setor hoteleiro açoriano, explorando o seu potencial como instrumento estruturante de gestão.

CAPÍTULO IV – IMPLEMENTAÇÃO DE UM *BSC* NUM HOTEL

Apesar das limitações metodológicas, os resultados apresentados no capítulo anterior permitem identificar tendências consistentes no tecido empresarial açoriano, confirmando o predomínio de micro e pequenas empresas, a forte adesão formal à missão, visão e valores, bem como o reconhecimento do papel dos trabalhadores no alinhamento estratégico. Contudo, a avaliação do desempenho revelou-se fragmentada e sem recurso a sistemas integrados como o *BSC*, evidenciando a persistência de uma lacuna entre a formulação e a execução da gestão estratégica.

Face a estas constatações, torna-se pertinente explorar, de forma aplicada, o contributo potencial do *BSC* para a gestão estratégica do desempenho nas empresas açorianas. Neste capítulo, pretende-se, assim, consolidar a análise bibliográfica desenvolvida no Capítulo II através da tradução dos princípios teóricos numa simulação prática. Para o efeito, será desenvolvido um exercício sob a forma de cenário hipotético de implementação do modelo *BSC* numa unidade do setor turístico (hotel) localizada na cidade de Ponta Delgada, Açores, permitindo avaliar a sua adequação às especificidades regionais e setoriais.

4.1. Fundamentação da escolha do caso de estudo e metodologia

A escolha do hotel — que corresponde a uma unidade real, embora doravante identificada nesta investigação sob a designação fictícia de *Hotel ZEN*, por razões de anonimato —, situado em Ponta Delgada, Açores, encontra-se sustentada por cinco fatores determinantes, os quais se enquadram em três dimensões fundamentais: estratégica, operacional e contextual.

1. Relevância no mercado turístico açoriano.

O hotel integra um dos principais grupos hoteleiros da região e encontra-se inserido num destino turístico em crescimento contínuo, com forte atratividade nacional e internacional. A sua oferta combina segmentos de lazer, negócios e bem-estar, permitindo testar de forma integrada a aplicabilidade do *BSC* em diferentes áreas de negócio.

2. Complexidade operacional e diversidade de serviços.

O hotel disponibiliza múltiplos serviços, incluindo alojamento, SPA, eventos, gastronomia e experiências culturais, configurando um ecossistema adequado a uma avaliação multidimensional. Esta diversidade possibilita uma análise abrangente das quatro perspetivas tradicionais do *BSC* — financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento — favorecendo uma aplicação mais completa e integrada do modelo.

3. Potencial de diferenciação associado à localização nos Açores.

O destino Açores oferece uma forte componente cultural e natural, passível de ser incorporada na proposta de valor do hotel e traduzida em indicadores e iniciativas estratégicas no *BSC*. Acresce que a crescente aposta regional no turismo sustentável e em certificações ambientais cria um enquadramento propício à integração da perspetiva de sustentabilidade no mapa estratégico.

4. Oportunidade académica e aplicabilidade prática.

O setor hoteleiro caracteriza-se por elevada competitividade e forte dependência da qualidade da experiência do cliente e da eficiência operacional, dimensões que o *BSC* permite monitorizar de forma equilibrada. O *Hotel ZEN*, pelo seu perfil, constitui um caso representativo de hotéis de gama média-alta que operam em mercados insulares e enfrentam desafios de sazonalidade, diferenciação e fidelização de clientes.

5. Disponibilidade de dados e fontes para o modelo.

O estudo de caso foi desenvolvido a partir de dados públicos obtidos no *site* institucional do hotel, em plataformas de avaliação turística (*Booking, TripAdvisor, Hotels.com*, entre outras) e em bases estatísticas do setor (SREA, INE, Turismo de Portugal). As avaliações de clientes, os dados de mercado e as informações públicas permitiram construir uma base inicial de métricas e metas. A seleção complementar de indicadores e iniciativas foi definida de forma sugestiva, com base na literatura e em melhores práticas, assegurando que o caso mantém carácter ilustrativo e académico.

Deste modo, o presente exercício prático constitui um exemplo ilustrativo, concebido para fins académicos e demonstrativos. Assim, não deve ser interpretado como um retrato fiel da realidade operacional do *Hotel ZEN*, mas como uma proposta de aplicação prática de conceitos de gestão estratégica, concebida para avaliar a adequação do *BSC* às

especificidades do setor hoteleiro açoriano.

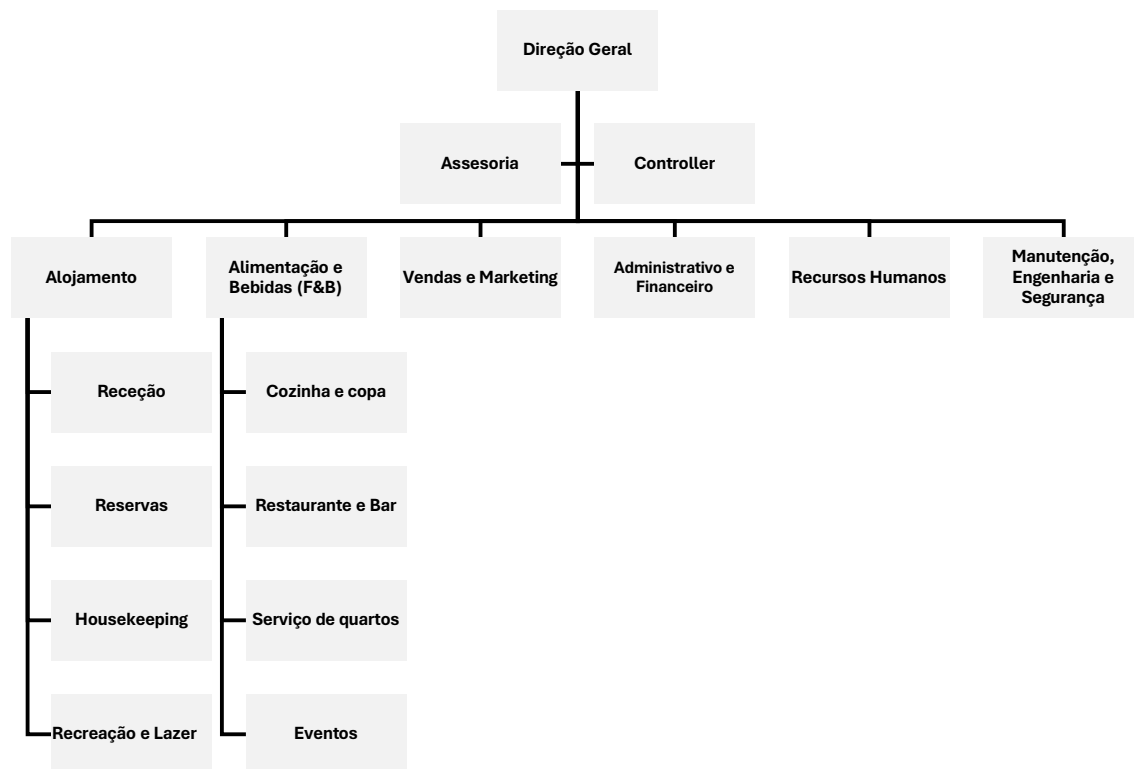
4.2. Estrutura física e organizacional do *Hotel ZEN*

O *Hotel ZEN* é uma unidade de quatro estrelas, classificada de acordo com o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), dispondo de 193 quartos, distribuídos da seguinte forma: uma suíte presidencial, três suítes familiares, duas suítes standard, seis quartos familiares, 37 quartos executivos e 144 quartos clássicos. A oferta de alojamento é complementada por diversas facilidades que visam proporcionar conforto e diferenciação, incluindo um centro de bem-estar com piscina interior, jacuzzi, banho turco e ginásio, além de piscina exterior, campo de ténis, SPA e jardim temático de inspiração zen. O hotel integra ainda um bar, restaurante e nove salas para eventos, vocacionadas para reuniões de negócios, conferências e celebrações sociais.

No que respeita a serviços, o *ZEN* disponibiliza receção 24 horas, cofre, ar condicionado, elevadores, acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida, serviço de porteiro, concierge e assistência turística. Adicionalmente, oferece estacionamento em garagem, aluguer de bicicletas, catering para eventos e outros serviços de apoio, como máquina de engraxar sapatos.

Do ponto de vista organizacional, e segundo Vallen e Vallen (2014), a estrutura dos hotéis tende a variar em função da dimensão, apresentando uma configuração mais horizontal em pequenas unidades e uma hierarquização mais marcada em empreendimentos de maior escala. Inspirado nesse modelo, o organograma do *Hotel ZEN* (Figura 37) reflete a estrutura típica de uma unidade de média dimensão, organizada em torno da Direção Geral, apoiada por duas funções transversais — *Assessoria* e *Controller* — responsáveis, respetivamente, pela consultoria estratégica e pelo controlo económico-financeiro.

As principais áreas funcionais compreendem: Alojamento, que integra receção, reservas, *housekeeping* e lazer; Alimentação e Bebidas (F&B), com cozinha e copa, restaurante, bar, serviço de quartos e eventos (*catering*); Vendas e Marketing, responsável pela promoção, fidelização e gestão de canais; Administrativo e Financeiro, que inclui contabilidade, compras e gestão de inventários; Recursos Humanos, com funções de recrutamento, avaliação do desempenho e formação; e Manutenção, Engenharia e Segurança, dedicada à gestão de infraestruturas, equipamentos e segurança.

Figura 37. Organograma do *Hotel ZEN*

Assim, a caracterização da estrutura física e organizacional do *Hotel ZEN* constitui um ponto de partida essencial para a implementação do *BSC*, uma vez que o modelo exige a definição clara de responsabilidades, processos e recursos disponíveis. A diversidade de serviços oferecidos e a complexidade da estrutura hierárquica reforçam a pertinência da aplicação prática do *BSC*, permitindo articular indicadores e objetivos em diferentes áreas funcionais e, desse modo, alinhar a gestão operacional com a estratégia global do hotel.

4.3. Implementação do *BSC* no *Hotel ZEN*

No presente estudo, a implementação hipotética do *BSC* no *Hotel ZEN* segue uma adaptação dos passos da fase de desenvolvimento propostos por Niven (2000), apresentados no Capítulo 2.6. Entre estes, foram selecionados os mais relevantes: (i) definição da missão, valores, visão e estratégia (passo 3); (ii) elaboração do mapa estratégico (passo 5); (iii) desenvolvimento das medidas de desempenho (passo 6); e (iv) estabelecimento de metas e priorização de iniciativas (passo 7). A escolha destes passos

justifica-se pela sua relevância prática e pela viabilidade de aplicação, culminando na proposta de um modelo *BSC* ajustado ao contexto do *ZEN*.

A implementação descrita nos subcapítulos seguintes procura, assim, exemplificar de que forma os conceitos teóricos do *BSC* podem ser operacionalizados num caso concreto, representado pelo *Hotel ZEN*.

4.3.1. Desenvolver missão, valores e visão

O *site* oficial do *Hotel ZEN* não apresenta declarações formais de missão, visão e valores. Contudo, é possível inferir estes elementos a partir da comunicação institucional, bem como dos destaques estratégicos e culturais evidenciados. A proposta apresentada constitui uma formulação preliminar, elaborada a partir de evidências indiretas, e deverá ser validada em contexto real pela gestão do hotel. A Figura 38 apresenta a formulação adaptada de missão, visão e valores, resultante dessa análise, a qual deverá ser posteriormente validada e consensualizada pela equipa responsável pela implementação do *BSC*. Nos parágrafos seguintes, justificam-se as opções assumidas em cada uma das dimensões, com base nos indícios recolhidos.

Figura 38. Missão, visão e valores do *Hotel ZEN* (proposta adaptada)

Elementos	Proposta adaptada
Missão	Proporcionar bem-estar e hospitalidade sofisticada com identidade açoriana.
Visão	Tornar-se o refúgio urbano de excelência nos Açores, unindo <i>Zen & Business</i> .
Valores	Hospitalidade, sustentabilidade, qualidade inovadora e valorização cultural.

A proposta de missão assenta na ênfase dada pelo hotel à experiência de bem-estar e hospitalidade de qualidade, frequentemente associada a expressões como “*sofisticação*”, “*tranquilidade*” e “*equilíbrio zen*”. Estes elementos foram condensados numa formulação que destaca o bem-estar e a hospitalidade sofisticada, articulados com a identidade cultural açoriana.

A formulação da visão resulta da forma como o hotel se posiciona no mercado, apresentando-se como um espaço urbano de referência nos Açores, onde se procura combinar lazer e negócios. Expressões como “*refúgio urbano no coração de Ponta*

Delgada” e a menção a infraestruturas para eventos e conferências sustentam a proposta de se tornar um espaço exemplar no equilíbrio entre *Zen & Business*.

Por sua vez, os valores foram extraídos dos princípios reiterados na comunicação institucional e nas ofertas do hotel: a hospitalidade acolhedora (ligada à autenticidade açoriana), a sustentabilidade e responsabilidade (referida em práticas *eco-friendly* e certificações ambientais), a qualidade e inovação (visível no design contemporâneo e nos serviços diferenciados, como o *wellness center*), e a valorização cultural (traduzida em parcerias com artistas regionais e experiências culturais oferecidas aos hóspedes).

4.3.2. Desenvolver a estratégia

Na formulação da estratégia, foram consideradas as referências apresentadas no Capítulo 2.2.2, designadamente as cinco forças de Porter e a matriz SWOT. O objetivo foi avaliar, de forma integrada, a estrutura competitiva do setor e os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do *Hotel ZEN*, obtendo uma visão mais ampla e consistente do negócio.

Para complementar a análise dos ambientes interno e externo, foram igualmente analisadas as avaliações públicas dos clientes em diferentes plataformas turísticas (*Booking.com*, *TripAdvisor*, *Hoteis.com/Expedia*, entre outras). A Figura 39 sintetiza os principais resultados, destacando médias de avaliação, volume de comentários e aspetos positivos e negativos mais frequentemente mencionados.

Figura 39. Avaliações públicas do *Hotel ZEN* (maio de 2025)

Plataforma	Nota média	Nº de avaliações	Destques positivos	Observações negativas
Booking.com	8,9/10	~2 535 usuários	Funcionários (9,3), Limpeza (9,3), Conforto (9,3), Wi-Fi (9,1), Localização (9,0)	Reclamações sobre ruído de avião (quartos frontais), manutenção, café da manhã por vezes frio
TripAdvisor	Entre <i>Excelente</i> e <i>Muito Bom</i>	~880 avaliações	Atmosfera tranquila, equipa simpática, jardim agradável, boas experiências na gastronomia local	Alguns relatos de quartos barulhentos ou desatualizados em zonas próximas ao aeroporto
Hoteis.com / Expedia	9,2 a 9,4/10	Vários comentários	Classificações entre <i>Maravilhoso</i> e <i>Excepcional</i> ; bons níveis de serviço e comodidades	Críticas pontuais ao funcionamento parcial do spa, a itens de conforto (almofadas, isolamento acústico) e custos extras não comunicados (ex.: touca de piscina)

As avaliações analisadas reforçam a identificação de pontos fortes, como a qualidade da limpeza, o profissionalismo dos trabalhadores, o conforto e a localização central. Em contrapartida, evidenciam fragilidades relacionadas com ruído em determinados quartos, pequenas deficiências de manutenção e aspetos pontuais nos serviços de restauração e spa. As críticas relativas a ruído e a deficiências pontuais de manutenção reforçam a fragilidade da personalização do serviço, evidenciando a importância de medidas de monitorização e atualização das infraestruturas. Estes elementos foram incorporados na matriz SWOT (Figura 40), contribuindo para uma formulação estratégica mais próxima da perceção real dos clientes.

Figura 40. Matriz SWOT do *Hotel ZEN*

Forças	Fraquezas
Localização central em Ponta Delgada, com fácil acesso a serviços e atrações.	Forte dependência da sazonalidade turística.
Marca consolidada com bom reconhecimento regional.	Instalações exigem atualização periódica para manter modernidade.
193 quartos – capacidade elevada para grupos, eventos e MICE (<i>Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions</i>).	Estrutura grande pode comprometer a personalização do serviço.
Excelentes instalações de bem-estar.	Avaliações irregulares no serviço de restauração.
Jardins zen e design oriental diferenciado e exclusivo nos Açores.	Presença digital ainda modesta em redes sociais.
Oferta robusta para conferências e eventos (9 salas multifuncionais).	Dependência parcial de parceiros externos para experiências locais.

Oportunidades	Ameaças
Crescimento do turismo de bem-estar e <i>bleisure</i> .	Concorrência crescente de hotéis boutique e alojamentos locais.
Parcerias com operadores locais para valorizar a oferta de experiências.	Flutuação económica global e transportes aéreos afetam turismo e eventos.
Tendência global para turismo sustentável – possibilidade de certificações.	Eventos climáticos extremos com impacto na sazonalidade.
Digitalização da experiência do hóspede (ex.: <i>app</i> , concierge virtual).	Dependência de plataformas de reservas com comissões elevadas.
Fidelização direta via website com ofertas e campanhas próprias.	Comparação de valor com hotéis mais novos ou inovadores.

Da análise SWOT resultaram quatro linhas de ação estratégica:

- **Forças:** potenciar a imagem dos jardins zen e do SPA como proposta de valor diferenciada, bem como desenvolver pacotes temáticos para eventos, casamentos e experiências de bem-estar;
- **Fraquezas:** necessidade de reforçar a qualidade da restauração através de

monitorização contínua, investir na atualização das instalações e na formação das equipas, e expandir a presença digital e redes sociais com campanhas criativas;

- **Oportunidades:** criação de pacotes de bem-estar dirigidos ao segmento corporativo, aposta em certificações ambientais (como *Green Key*, *Biosphere* ou ISO 14001) e desenvolvimento de experiências integradas com operadores locais;
- **Ameaças:** incentivar reservas diretas com benefícios exclusivos e condições de cancelamento flexível, além de reforçar o posicionamento do *ZEN* como referência multifacetada entre lazer e negócios nos Açores.

A estratégia organizacional deve refletir a missão e a visão do *Hotel ZEN*, assegurando coerência com os seus valores essenciais. Assim, para que o *ZEN* possa cumprir a sua missão — *proporcionar bem-estar e hospitalidade sofisticada com identidade açoriana* — e concretizar a sua visão — *tornar-se o refúgio urbano de excelência nos Açores, unindo Zen & Business* —, orientando-se pelos valores de hospitalidade, sustentabilidade, qualidade inovadora e valorização cultural, propõe-se a definição de cinco Pilares Estratégicos (PE). Estes constituem a base para a formulação dos Objetivos Estratégicos (OE) de longo prazo e das ações-chave necessárias à sua concretização, representados na Figura 41.

Figura 41. Plano estratégico do *Hotel ZEN* (proposta)

Pilares Estratégicos (PE)	Objetivos Estratégicos (OE)
PE1. Excelência na Experiência do Cliente	OE1. Superar as expectativas dos hóspedes através da hospitalidade personalizada, conforto, qualidade e autenticidade açoriana.
PE2. Inovação e Diferenciação com Identidade Local	OE2. Posicionar-se como referência em bem-estar, negócios e autenticidade regional.
PE3. Sustentabilidade Ambiental e Eficiência Operacional	OE3. Minimizar impactos ecológicos e otimizar recursos com responsabilidade e eficiência.
PE4. Desenvolvimento e Envolvimento da Equipa	OE4. Valorizar e capacitar os trabalhadores, promovendo um ambiente positivo e inovador.
PE5. Crescimento Sustentável e Rentabilidade	OE5. Assegurar desempenho financeiro saudável através da excelência e diversificação da receita.

Os cinco Pilares Estratégicos propostos correspondem, na lógica do *BSC*, aos temas estratégicos definidos por Kaplan e Norton (2004). Estes funcionam como linhas orientadoras de alto nível que asseguram a coerência entre missão, visão e valores, estruturando a formulação de objetivos, medidas, metas e iniciativas. A partir da análise SWOT, cada Pilar é traduzido em ações concretas que orientam a estratégia do *Hotel ZEN* de forma integrada e consistente, como se apresenta de seguida:

- PE1. Excelência na Experiência do Cliente — propõe-se implementar um programa de fidelização com benefícios exclusivos, assegurar formação contínua da equipa em hospitalidade e gestão de reclamações, e adotar um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) para personalizar a experiência do hóspede.
- PE2. Inovação e Diferenciação com Identidade Local — as ações incluem a atualização tecnológica das salas de eventos e dos sistemas de reservas, o desenvolvimento de pacotes temáticos e experiências de bem-estar (como pacotes *zen* corporativos ou retiros empresariais com *mindfulness*), e a promoção de parcerias com artistas, produtores e operadores locais.
- PE3. Sustentabilidade Ambiental e Eficiência Operacional — destaca-se a aposta em certificações ambientais (ex.: *Green Key*, *Biosphere*, ISO 14001), a comunicação ativa das boas práticas sustentáveis a clientes e trabalhadores, e a implementação de sistemas de eficiência energética, gestão de resíduos e redução do desperdício alimentar.
- PE4. Desenvolvimento e Envolvimento da Equipa — preveem-se medidas como a criação de um plano de carreira e reconhecimento interno, a implementação da “*Academia ZEN*” para formação contínua, e a promoção de um ambiente organizacional positivo que valorize a autonomia e a criatividade.
- PE5. Crescimento Sustentável e Rentabilidade — as ações-chave incluem a expansão da oferta de serviços complementares (SPA, salas, pacotes temáticos), a aplicação de estratégias de *revenue management* por canal e segmento, e a análise contínua de custos e rentabilidade através de *dashboards* (painéis de controlo) financeiros.

Deste modo, os Pilares Estratégicos refletem não apenas a missão, a visão e os valores do *Hotel ZEN*, mas também as linhas de ação resultantes da análise SWOT. No passo seguinte, estes elementos são articulados no mapa estratégico, que traduz de forma integrada a criação de valor e os vínculos entre objetivos e iniciativas.

4.3.3. O mapa estratégico do *Hotel ZEN*

Para a elaboração do mapa estratégico do *BSC* — assente nas quatro perspetivas tradicionais preconizadas por Kaplan e Norton (1992) — torna-se essencial recolher informação junto dos gestores de topo (passo 4 da fase de desenvolvimento). Estas

entrevistas devem fornecer dados sobre a posição competitiva do *Hotel ZEN*, os fatores-chave de sucesso para o futuro e os possíveis objetivos e medidas de desempenho (indicadores) em cada uma das quatro perspectivas. O propósito é assegurar a concretização dos resultados desejados no longo prazo, em coerência com os cinco objetivos estratégicos previamente definidos nos respectivos Pilares Estratégicos (ver Figura 41).

No Capítulo 2.4.3 foi abordada a importância de formular uma proposta de valor ao cliente. No contexto do *Hotel ZEN*, esta proposta de valor traduz-se naquilo que diferencia o hotel da concorrência e evidencia a forma como responde, de modo singular, às necessidades dos seus clientes. Para esse efeito, recorreram-se às avaliações dos clientes analisadas previamente (ver Figura 39), as quais permitiram identificar os principais aspetos positivos e negativos da experiência.

Com base nessa informação, foi delineada uma proposta de valor dirigida a dois segmentos principais — hospedagem e eventos — mas que, por razões de simplificação do exercício prático, é aqui apresentada de forma integrada. Esta proposta tem carácter meramente exemplificativo, servindo de suporte à construção do mapa estratégico do *Hotel ZEN*. A Figura 42 sintetiza a proposta de valor e os principais benefícios para os clientes.

Figura 42. Proposta de valor do *Hotel ZEN*

Dimensão	Descrição
Proposta de valor	<i>Experiência de conforto e serenidade no coração de Ponta Delgada, onde a elegância dos serviços se combina com a hospitalidade açoriana, proporcionando estadias memoráveis em lazer ou negócios.</i>
Benefícios oferecidos	Localização privilegiada
	Ambientes inspiradores de bem-estar
	Conforto e sofisticação com autenticidade local
	Gastronomia e eventos com qualidade ZEN
	Compromisso com a sustentabilidade
Promessa	<i>No ZEN, cada hóspede encontra o equilíbrio perfeito entre conforto, tranquilidade e a energia vibrante dos Açores.</i>

Cada uma das perspectivas do *BSC* deve estar ligada, de forma direta, a um ou mais dos cinco Pilares Estratégicos (PE) definidos, reforçando simultaneamente a proposta de valor da organização. A Figura 43 apresenta os relacionamentos estabelecidos entre

Pilares Estratégicos (PE), Objetivos Estratégicos (OE), proposta de valor e perspectivas do *BSC*.

Figura 43. Relacionamento entre pilares, objetivos e perspectivas

PE	OE	Relação com a Proposta de Valor	Perspetivas Dominantes
PE1	OE1	Experiência única e acolhedora; excelência no atendimento.	Cliente; Processos internos
PE2	OE2	Cultura local e autenticidade; bem-estar e sofisticação (<i>Zen & Business</i>).	Cliente; Processos internos; Aprendizagem e crescimento
PE3	OE3	Operação responsável e sustentável; reforço da imagem premium.	Processos internos; Financeira
PE4	OE4	Qualidade da experiência depende do envolvimento da equipa.	Aprendizagem e crescimento
PE5	OE5	Sustentabilidade financeira garante continuidade e inovação.	Financeira; Cliente

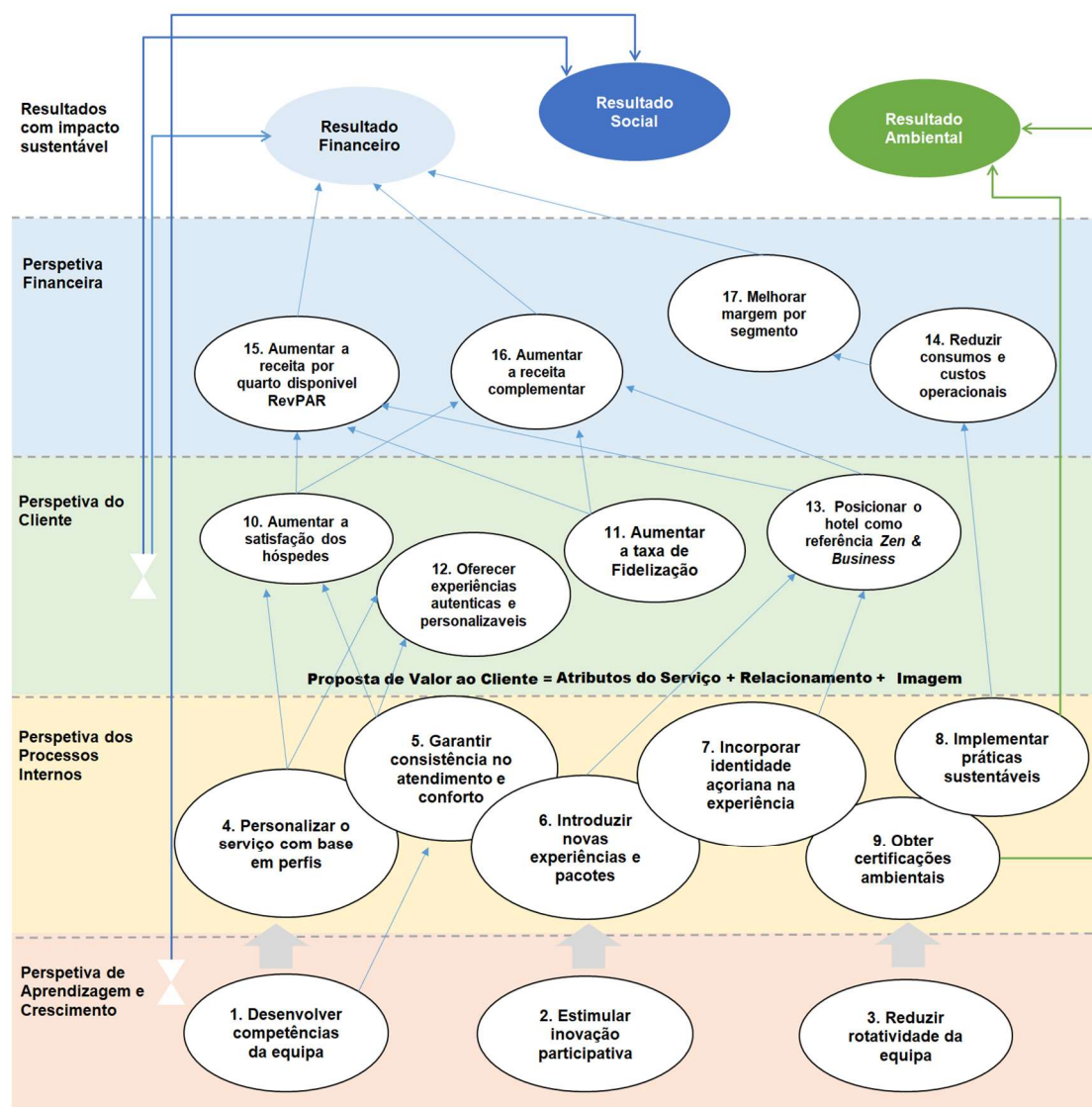
Esta sistematização evidencia como cada Pilar Estratégico (PE) e respetivo Objetivo Estratégico (OE) se articula com a proposta de valor delineada na Figura 42, refletindo-se em diferentes perspetivas do *BSC*. Com base nesse alinhamento, foram definidos os objetivos do mapa estratégico (Figura 44), assegurando coerência entre missão, visão e valores e sustentando a promessa de oferecer aos hóspedes uma experiência única, confortável, autêntica e memorável nos Açores.

Figura 44. Objetivos do *BSC* (OB) por perspetiva

Perspetivas	Objetivos (OB)
Aprendizagem e Crescimento	1. Desenvolver competências da equipa. 2. Estimular inovação participativa. 3. Reduzir rotatividade da equipa.
Processos Internos	4. Personalizar o serviço com base em perfis. 5. Garantir consistência no atendimento e conforto. 6. Introduzir novas experiências e pacotes. 7. Incorporar identidade açoriana na experiência. 8. Implementar práticas sustentáveis. 9. Obter certificações ambientais.
Cliente	10. Aumentar a satisfação dos hóspedes. 11. Aumentar a taxa de fidelização. 12. Oferecer experiências autênticas e personalizadas. 13. Posicionar o hotel como referência <i>Zen & Business</i> .
Financeira	14. Reduzir consumo e custos operacionais. 15. Aumentar o RevPAR. 16. Aumentar receita complementar. 17. Melhorar margem por segmento.

Com base nestes objetivos e respetivas ligações, foi elaborado o mapa estratégico do *Hotel ZEN* (Figura 45).

Figura 45. Mapa estratégico do *Hotel ZEN*



O mapa mostra como os objetivos (representados pelas figuras ovais) se interligam para gerar valor de forma estruturada. As setas representam relações de causa e efeito, evidenciando como as ações de uma perspetiva influenciam as demais. Destacam-se, em particular, as ligações que partem da perspetiva de aprendizagem e crescimento, indutoras de melhorias nos processos internos, que por sua vez potenciam os resultados do cliente e, em última instância, os resultados financeiros.

Os objetivos estão interligados por relações de causa e efeito que atravessam as quatro perspectivas. Assim, a formação da equipa (OB1) influencia diretamente a consistência no serviço (OB5), enquanto a personalização e a padronização de processos (OB4 e OB5) reforçam a satisfação e a experiência dos hóspedes (OB10 e OB12). A inovação associada à identidade local (OB6 e OB7) sustenta o posicionamento estratégico do hotel (OB13), ao passo que a satisfação, fidelização e diferenciação percebida (OB10, OB11 e OB13) contribuem para o aumento das receitas e da rentabilidade (OB15 e OB16). Por fim, as práticas de sustentabilidade (OB8) permitem reduzir custos operacionais (OB14) e melhorar margens (OB17).

Para além da dimensão económica, o mapa estratégico integra igualmente resultados sociais e ambientais, traduzindo uma visão de desempenho sustentável em três vertentes complementares. A Figura 46 sintetiza estas dimensões, evidenciando o compromisso do *ZEN* com uma gestão holística e responsável, em linha com os seus valores e pilares estratégicos.

Figura 46. Resultados de impacto sustentável (*Hotel ZEN*)

Dimensão de Impacto	Resultados Esperados
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento sustentável do lucro. • Crescimento do RevPAR e da receita complementar. • Margem por segmento otimizada.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Redução contínua do impacto ambiental. • Certificações ecológicas (ex.: <i>Green Key</i>, <i>Biosphere</i>, ISO 14001). • Eficiência no uso de recursos (energia, água, resíduos).
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de emprego e retenção de talentos locais. • Envolvimento da comunidade regional (cultura, fornecedores). • Satisfação e bem-estar de hóspedes e trabalhadores.

Esta abordagem encontra suporte nas evoluções mais recentes do *BSC* no âmbito da sustentabilidade e do ESG, conforme discutido no Capítulo 2.8. Kaplan e McMillan (2020, 2021) demonstram, no caso Amanco, que a integração explícita de objetivos sociais e ambientais ao lado dos financeiros reforça a relevância do *BSC* como ferramenta de gestão estratégica. Do mesmo modo, Pires de Almeida et al. (2023) sublinham que a convergência entre ESG, Agenda 2030 e desenvolvimento sustentável requer abordagens *Triple Bottom Line*, capazes de alinhar resultados económicos, sociais e ambientais numa lógica de criação de valor sustentável de longo prazo.

As quatro perspectivas do *BSC* ligam-se diretamente a estes resultados de impacto:

- Financeira → Resultado Financeiro: (OB15, OB16, OB17) concorrem para lucro e sustentabilidade económica.
- Processos Internos → Resultado Ambiental: (OB8, OB9) diretamente ligados às práticas ecológicas.
- Aprendizagem e Crescimento → Resultado Social: (OB1, OB2, OB3) influenciam inovação, ambiente organizacional e bem-estar.
- Cliente → Resultado Financeiro e Social: (OB10, OB11, OB12, OB13) impactam fidelização e imagem social do hotel.

A leitura do mapa é feita de baixo para cima. No contexto do *ZEN*, significa que o desenvolvimento de competências numa equipa motivada e inovadora (aprendizagem e crescimento) se manifesta em processos mais eficientes e sustentáveis (processos internos), o que contribui para maior satisfação e fidelização de clientes (cliente), resultando em impactos sustentáveis mais robustos e previsíveis (financeira, social e ambiental).

Em síntese, o mapa estratégico do *Hotel ZEN* traduz graficamente a ligação entre missão, visão, valores e objetivos estratégicos, incorporando dimensões financeiras, sociais e ambientais numa abordagem integrada. O passo seguinte consiste em definir medidas de desempenho (KPI), metas e iniciativas associadas, de modo a operacionalizar o modelo e monitorizar a sua execução.

4.3.4. Desenvolver medidas de desempenho, metas e iniciativas

Obtido o consenso em torno do mapa estratégico, importa transformá-lo num *BSC* completo, isto é, estabelecer as medidas de desempenho (passo 6) e definir metas e iniciativas (passo 7) para cada um dos objetivos das quatro perspetivas do modelo, identificados na Figura 44 e representados no mapa estratégico (Figura 45). Nesta fase, a equipa responsável deve envolver os executivos na definição dos indicadores essenciais para o sucesso organizacional, recorrendo a perguntas estratégicas como: “*Como vamos alcançar as estratégias definidas?*”, “*Que métricas usamos atualmente?*” e “*Existem metas associadas?*”. Este diálogo reforça o compromisso dos gestores, valoriza práticas já existentes e minimiza mudanças disruptivas.

Para o presente exercício prático, foram selecionadas medidas de desempenho amplamente utilizadas no setor hoteleiro e consideradas mais relevantes para avaliar o

cumprimento dos objetivos estratégicos definidos. A escolha teve ainda em conta as conclusões apresentadas no Capítulo 2.5, relativas ao equilíbrio entre indicadores *lead* e *lag*.

As Figuras 47a–47d apresentam, para cada perspetiva, os objetivos, as respetivas medidas de desempenho, o tipo de indicador, as metas, bem como as iniciativas inerentes ao contexto do *Hotel ZEN*. As metas assumem carácter ilustrativo, servindo apenas para exemplificar o caso de estudo. Nas Figuras seguintes (47a–47d), os objetivos do *BSC* (OB) são identificados apenas pelo respetivo ID, de acordo com a numeração apresentada na Figura 44.

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Figura 47a. Aprendizagem e crescimento: medidas, metas e iniciativas

OB	Medidas	Tipo	Metas	Iniciativas
1	% trabalhadores formados/ano	<i>Lead</i>	$\geq 90\%$	Academia interna; formações externas; <i>coaching</i>
2	N.º de ideias implementadas/ano	<i>Lead</i>	≥ 10	Canais de sugestões; prémios internos; comité de inovação
3	Taxa de saída voluntária anual	<i>Lag</i>	$< 10\%$	Plano de carreira; benefícios internos; ambiente organizacional

OB1 – Desenvolver competências da equipa: Este objetivo é monitorizado pela percentagem de trabalhadores que completam ações de formação anuais, calculada pela razão entre o número de formandos e o total de trabalhadores. A medida evidencia o investimento contínuo na capacitação dos recursos humanos, assegurando que a equipa mantém níveis elevados de qualificação. As iniciativas propostas — academia interna, formações externas e programas de *coaching* — permitem atualização regular de conhecimentos técnicos e comportamentais, fomentando a excelência no atendimento e fortalecendo a capacidade de inovação. Atingir este objetivo é fundamental para a perspetiva de aprendizagem e crescimento, pois garante que a base de competências da equipa suporta a execução consistente da estratégia do *Hotel ZEN*.

OB2 – Estimular inovação participativa: Este objetivo é avaliado pelo número de ideias implementadas por ano, indicador da capacidade da equipa em transformar propostas criativas em soluções práticas que melhoram processos e geram diferenciação. As iniciativas associadas incluem canais de sugestões, prémios internos e um comité de inovação, que incentivam a participação ativa e reforçam o envolvimento dos

trabalhadores. Ao traduzir criatividade em valor organizacional, este objetivo reforça a perspetiva de aprendizagem e crescimento, posicionando o capital humano como motor de competitividade no *Hotel ZEN*.

OB3 – Reduzir rotatividade da equipa: Este objetivo é acompanhado pela taxa de saída voluntária anual, calculada pela relação entre o número de saídas voluntárias e o número médio de trabalhadores. Trata-se de um indicador indireto da satisfação organizacional e da atratividade do hotel como empregador. As iniciativas propostas incluem planos de carreira, benefícios internos e programas para promoção de um ambiente organizacional positivo, que favorecem a retenção de talentos. O alcance deste objetivo contribui para a perspetiva de aprendizagem e crescimento ao preservar o *know-how*, reduzir custos de recrutamento e assegurar consistência na prestação de serviços.

Perspetiva dos Processos Internos

Figura 47b. Processos internos: medidas, metas e iniciativas

OB	Medidas	Tipo	Metas	Iniciativas
4	% hóspedes com perfil no CRM	<i>Lead</i>	100%	Implementação de sistema de CRM; segmentação de público; formação da equipa
5	% conformidade com padrões de serviço	<i>Lead</i>	$\geq 95\%$	Auditorias internas; manuais operacionais; formação contínua
6	N.º de novos serviços/ano	<i>Lead</i>	≥ 3	Desenvolvimento de novos produtos; <i>benchmarking</i> ; cocriação com clientes
7	% experiências com conteúdo regional	<i>Lead</i>	$\geq 80\%$	Parcerias culturais; oferta gastronómica regional; ambiência temática
8	N.º de ações ambientais/ano	<i>Lead</i>	≥ 5	Redução de plásticos; recolha seletiva; economia de água
9	Estado da certificação ambiental	<i>Lag</i>	Certificação até 2026	Adesão a normas ISO; auditorias externas; plano de sustentabilidade

OB4 – Personalizar o serviço com base em perfis: Este objetivo é mensurado pela percentagem de hóspedes registados no sistema de CRM, calculada pela razão entre o número de clientes com perfil criado e o total de hóspedes atendidos. A medida reflete a capacidade do hotel em recolher e gerir informação para personalizar a experiência de acordo com preferências individuais. As iniciativas propostas — implementação do sistema CRM, segmentação de público e formação da equipa — garantem o uso estratégico dos dados, permitindo adaptar serviços e reforçar a satisfação. O alcance deste objetivo traduz-se em maior proximidade com o cliente e diferenciação competitiva, pilares da perspetiva dos processos internos.

OB5 – Garantir consistência no atendimento e conforto: Este objetivo é avaliado pela percentagem de conformidade com padrões de serviço, medida pela relação entre o número de verificações conformes e o total de verificações realizadas. Trata-se de um indicador da uniformidade dos processos e da fiabilidade da experiência oferecida. As iniciativas — auditorias internas, elaboração de manuais operacionais e formação contínua — asseguram a padronização e o cumprimento de critérios de qualidade. Este objetivo sustenta a perspetiva dos processos internos ao assegurar que a experiência do cliente mantém elevados níveis de consistência, independentemente do momento ou da área de contacto.

OB6 – Introduzir novas experiências e pacotes: Este objetivo é monitorizado pelo número de novos serviços lançados anualmente, indicador direto da dinâmica de inovação. A meta visa estimular a diversificação da oferta através de iniciativas como *benchmarking*, desenvolvimento de novos produtos e cocriação com clientes. Estas ações permitem ao hotel antecipar tendências, explorar novos segmentos de mercado e consolidar a sua imagem de modernidade. O impacto deste objetivo na perspetiva dos processos internos está na capacidade de gerar diferenciação e criar propostas de valor adicionais.

OB7 – Incorporar identidade açoriana na experiência: Este objetivo é acompanhado pela percentagem de experiências com conteúdo regional, calculada pela divisão entre o número de experiências que incorporam elementos açorianos e o total oferecido. A medida traduz o grau de integração da cultura e identidade locais na operação do hotel. As iniciativas — parcerias culturais, oferta gastronómica regional e ambiência temática — reforçam a autenticidade da experiência. Assim, este objetivo contribui para a perspetiva dos processos internos ao diferenciar o *Hotel ZEN* através da valorização do destino e da ligação emocional criada com os hóspedes.

OB8 – Implementar práticas sustentáveis: Este objetivo é medido pelo número de ações ambientais realizadas anualmente, indicador quantitativo do compromisso do hotel com a sustentabilidade. Entre as iniciativas incluem-se redução do uso de plásticos, recolha seletiva de resíduos e economia de água. Estas práticas contribuem para maior eficiência operacional e para uma imagem institucional responsável. Na perspetiva dos processos internos, o cumprimento deste objetivo fortalece a integração de critérios ambientais na gestão, em linha com as expectativas crescentes dos clientes.

OB9 – Obter certificações ambientais: Este objetivo é avaliado qualitativamente pelo estado do processo de certificação ambiental, como a ISO 14001 ou programas de

turismo sustentável (ex.: *Green Key*). A medida reflete o nível de conformidade do hotel com padrões internacionais de sustentabilidade. As iniciativas — adesão a normas, auditorias externas e implementação de um plano de sustentabilidade — reforçam a credibilidade e projetam uma imagem de excelência responsável. Este objetivo completa a perspectiva dos processos internos ao legitimar as práticas sustentáveis através de reconhecimento externo.

Perspetiva do Cliente

Figura 47c. Cliente: medidas, metas e iniciativas

OB	Medidas	Tipo	Metas	Iniciativas
10	Nota média em avaliações online	<i>Lag</i>	$\geq 9,4$	Monitorização de <i>reviews</i> ; formação em atendimento; programa de encantamento
11	% de hóspedes recorrentes	<i>Lag</i>	$\geq 35\%$	Programa de fidelidade; CRM; campanhas de retenção
12	NPS (<i>Net Promoter Score</i>) das experiências	<i>Lag</i>	≥ 85	Eventos temáticos; integração de cultura local; pacotes personalizados
13	% de hóspedes que percebem diferenciação	<i>Lead</i>	$\geq 80\%$	Comunicação da proposta de valor; certificações; reforço de <i>reviews</i>

OB10 – Aumentar a satisfação dos hóspedes: Este objetivo é monitorizado pela nota média em avaliações *online*, calculada a partir da média aritmética das classificações atribuídas pelos clientes em plataformas digitais. Trata-se de um indicador global da perceção de qualidade da experiência no hotel. Para o alcançar, destacam-se iniciativas como a monitorização sistemática de *reviews*, programas de encantamento e formação em atendimento. Estas ações permitem identificar falhas, antecipar expectativas e melhorar continuamente a hospitalidade. Na perspectiva do cliente, este objetivo traduz-se no reforço da reputação e na consolidação da proposta de valor.

OB11 – Aumentar a taxa de fidelização: Este objetivo é avaliado pela percentagem de hóspedes recorrentes, obtida pela relação entre o número de clientes que regressam e o total de hóspedes. O indicador mede o grau de fidelidade e a eficácia das estratégias de retenção. As iniciativas — programa de fidelidade, utilização do CRM e campanhas de retenção — estimulam a repetição de estadias e reduzem custos de aquisição de clientes. A fidelização, além de gerar receitas estáveis, reforça a relação de confiança com os hóspedes, central na perspectiva do cliente.

OB12 – Oferecer experiências autênticas e personalizadas: Este objetivo utiliza o *Net Promoter Score* (NPS) como métrica, calculado pela diferença entre a percentagem

de promotores e detratores. O indicador reflete a propensão dos hóspedes para recomendar o hotel a terceiros, evidenciando o grau de satisfação e de envolvimento emocional com a marca. As iniciativas — eventos temáticos, integração de elementos culturais locais e pacotes personalizados — reforçam a autenticidade e o carácter memorável da estadia. Assim, este objetivo contribui para a perspetiva do cliente ao consolidar o posicionamento do *Hotel ZEN* como fornecedor de experiências diferenciadas.

OB13 – Posicionar o hotel como referência *Zen & Business*: Este objetivo é mensurado pela percentagem de hóspedes que percebem diferenciação face à concorrência, calculada pela razão entre o número de respostas afirmativas e o total de respostas recolhidas em inquéritos de satisfação. As iniciativas — comunicação clara da proposta de valor, certificações e valorização de *reviews* credíveis — projetam a imagem de exclusividade e reforçam a credibilidade no mercado. Na perspetiva do cliente, este objetivo consolida a estratégia de diferenciação ao integrar bem-estar (*Zen*) e negócios (*Business*), garantindo reconhecimento e vantagem competitiva.

Perspetiva Financeira

Figura 47d. Financeira: medidas, metas e iniciativas

OB	Medidas	Tipo	Metas	Iniciativas
14	Custo médio por quarto ocupado	<i>Lag</i>	-8% (Δ anual)	Eficiência energética; revisão de contratos; gestão de recursos
15	RevPAR (€)	<i>Lag</i>	+10% (Δ anual)	Gestão dinâmica de tarifas; aumento da ocupação; pacotes promocionais
16	% de receita total de SPA/eventos	<i>Lag</i>	$\geq 25\%$	Expansão do SPA; locação de salas; parcerias empresariais
17	Margem líquida por segmento	<i>Lag</i>	+5% (Δ nos segmentos-chave)	Segmentação de mercado; precificação estratégica; vendas consultivas

OB14 – Reduzir consumo e custos operacionais: Este objetivo é monitorizado pelo custo médio por quarto ocupado, calculado pela divisão entre os custos operacionais totais e o número de quartos ocupados. O indicador evidencia a eficiência na utilização de recursos e o controlo de despesas. As iniciativas propostas — eficiência energética, revisão de contratos com fornecedores e otimização da gestão operacional — permitem reduzir custos fixos e variáveis, libertando margem financeira. Na perspetiva financeira, este objetivo contribui para assegurar a sustentabilidade económica de longo prazo.

OB15 – Aumentar o RevPAR (*Revenue per Available Room*): Este objetivo mede

simultaneamente eficiência de preço e de ocupação. O RevPAR é uma métrica central no setor hoteleiro e resulta da divisão da receita de alojamento pelo número de quartos disponíveis, ou, de forma equivalente, do produto entre a tarifa média diária e a taxa de ocupação. As iniciativas — gestão dinâmica de tarifas, aumento da taxa de ocupação e pacotes promocionais — reforçam a *performance* da unidade e maximizam a rentabilidade por quarto. Na perspectiva financeira, este objetivo garante a competitividade e o crescimento da receita principal do hotel.

OB16 – Aumentar receita complementar: Este objetivo é avaliado pela percentagem de receita proveniente de SPA e eventos no total da receita global do hotel. O indicador reflete a diversificação das fontes de rendimento, reduzindo a dependência exclusiva da receita de alojamento. As iniciativas — expansão do SPA, locação de salas para eventos e parcerias estratégicas com empresas — contribuem para captar públicos diferenciados e ampliar a robustez financeira da unidade. Este objetivo, dentro da perspectiva financeira, fortalece a sustentabilidade através da diversificação.

OB17 – Melhorar margem por segmento: Este objetivo acompanha-se pela relação entre resultado líquido e receita de cada segmento, constituindo uma medida da rentabilidade específica por mercado. O foco está em maximizar resultados líquidos em segmentos-chave, assegurando equilíbrio entre custos e preços. As iniciativas — estratégias de segmentação, precificação diferenciada e vendas consultivas (orientadas para o aconselhamento personalizado) — permitem otimizar margens e garantir vantagem competitiva. Na perspectiva financeira, este objetivo traduz-se no reforço da rentabilidade global e na solidez económica do *Hotel ZEN*.

Integrando a informação anterior numa única página, obtém-se o *BSC* corporativo desenvolvido no estudo, representado na Figura 48. A estrutura gráfica segue um modelo gráfico do *Balanced Scorecard Institute*, mas está integralmente preenchida com informação resultante do caso prático.

Aumentar a satisfação global dos hóspedes. A Figura 49 apresenta um exemplo de desdobramento em metas departamentais, evidenciando como recepção, restauração e *housekeeping* contribuem de forma distinta, mas convergente, para a mesma meta estratégica: na recepção, pela redução do tempo médio de *check-in*; na restauração, pelo reforço da consistência e qualidade do serviço; e no *housekeeping*, pela garantia de padrões elevados de limpeza e conforto.

Figura 49. Exemplo de *cascading* do BSC para o OB10 – Aumentar a satisfação global dos hóspedes

Nível	Objetivo específico	Medida	Tipo	Meta	Exemplo de iniciativa
Corporativo	OB10 – Aumentar a satisfação global dos hóspedes	Nota média em avaliações <i>online</i>	<i>Lag</i>	$\geq 9,4$	Monitorização de <i>reviews</i> ; programa de encantamento
Recepção	Reduzir tempo médio de <i>check-in</i>	Tempo médio de registo por hóspede	<i>Lead</i>	≤ 5 minutos	Formação da equipa; otimização de sistemas
Restauração	Garantir consistência no serviço	% conformidade com padrões de atendimento	<i>Lead</i>	$\geq 95\%$	Auditorias internas; manuais operacionais
<i>Housekeeping</i>	Assegurar padrões elevados de limpeza	% de quartos avaliados como “excelentes” em auditorias internas	<i>Lag</i>	$\geq 90\%$	<i>Checklists</i> de limpeza; formação contínua

Este exemplo demonstra como um objetivo estratégico corporativo se traduz em metas específicas para diferentes áreas funcionais, permitindo operacionalizar a estratégia em ações concretas. O *cascading* garante, assim, que todos compreendem o contributo das suas funções para os objetivos globais, reforçando o alinhamento estratégico e a eficácia da gestão.

A prática confirma a relevância e a adaptabilidade do BSC, evidenciando a sua capacidade para alinhar objetivos estratégicos com iniciativas operacionais, apoiar a monitorização do desempenho e sustentar a tomada de decisão. O caso do *Hotel ZEN* ilustra, deste modo, a flexibilidade e aplicabilidade prática do modelo em diferentes contextos organizacionais e setoriais, sem comprometer a sua consistência conceptual.

No capítulo seguinte apresentam-se as conclusões gerais da investigação, integrando os resultados teóricos e empíricos e discutindo as implicações para a prática da gestão, bem como potenciais linhas de investigação futura.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

A revisão da literatura evidenciou a evolução do *Balanced Scorecard (BSC)*, de sistema de medição a instrumento de governação estratégica, integrando dimensões financeiras, operacionais e, mais recentemente, sociais e ambientais.

Os resultados confirmam que, nas empresas açorianas, embora sejam valorizados indicadores financeiros e não financeiros, a avaliação do desempenho permanece fragmentada e sem recurso ao *BSC*. Apesar da reduzida dimensão da amostra, esta tendência revela-se consistente com outros estudos: Nunes (2016, pp. 132-133) já havia demonstrado que a maioria das empresas portuguesas, incluindo no setor hoteleiro, não adota o *BSC* nem sistemas equivalentes, restringindo-se a práticas dispersas de medição.

O caso prático desenvolvido num hotel de Ponta Delgada (*Hotel ZEN*), ainda que ilustrativo, demonstrou o potencial do *BSC* para alinhar objetivos estratégicos e operacionais, reforçar a coerência interna e apoiar diferenciação, sustentabilidade e rentabilidade, sugerindo aplicabilidade a outros contextos regionais.

Limitações do estudo

As principais limitações do estudo decorrem do número reduzido de respostas ao inquérito, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados e inviabiliza a realização de testes de hipóteses que poderiam esclarecer o impacto de variáveis como dimensão ou setor de atividade na adoção de práticas de avaliação do desempenho. Acresce ainda o carácter ilustrativo do estudo de caso, baseado em dados públicos, e o facto de o foco incidir apenas sobre o setor hoteleiro, não abrangendo outros setores da economia regional.

Pistas para investigação futura

Como pistas para investigação futura, sugerem-se estudos longitudinais que acompanhem a implementação prática do *BSC*, bem como a integração de metodologias quantitativas e qualitativas que envolvam gestores e trabalhadores para captar diferentes perspetivas sobre a sua adoção. Amostras mais amplas poderão permitir a realização de testes de hipóteses, por exemplo, para avaliar se a dimensão, o setor de atividade ou a maturidade organizacional influenciam a adoção de práticas de avaliação do desempenho. Importa também desenvolver análises comparativas por setores de atividade e aprofundar

a integração do *BSC* com métricas ESG e ODS, alinhadas à Agenda 2030 e ao quadro regulatório europeu, nomeadamente a CSRD.

Considerações finais

Em síntese, a dissertação evidencia que o *BSC* pode constituir uma ferramenta estratégica relevante para as empresas açorianas, promovendo competitividade, inovação e valor sustentável de longo prazo. Apesar das limitações na sua adoção, confirma-se o seu potencial para alinhar estratégia e desempenho. Reconhece-se, contudo, que algumas das suas assunções — nomeadamente as relações de causa e efeito nos mapas estratégicos — têm sido objeto de crítica académica (Nørreklit, 2000), pelo que o modelo deve ser entendido sobretudo como instrumento de alinhamento e comunicação estratégica. Acredita-se que, ao articular teoria, empiria e aplicação prática, este trabalho contribui para a reflexão académica e empresarial, incentivando novas aplicações adaptadas à realidade açoriana.

REFERÊNCIAS

- Balanced Scorecard Institute. (s.d.). *BSC basics: Examples & success stories*. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/examples-success-stories/>
- Booking.com. (s.d.). *Avaliações de hóspedes do Hotel ZEN* [Dados públicos]. Consultado em maio de 2025, de <https://www.booking.com>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77.
- Diário da República. (2017). *Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET)*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/80-2017-107596685>
- eInforma. (s.d.). *Base de dados de informação empresarial*. [Dados públicos]. Consultado em junho de 2025, de <https://www.einforma.pt/>
- Hotels.com. (s.d.). *Avaliações de hóspedes em hotéis dos Açores* [Dados públicos]. Consultado em maio de 2025, de <https://www.hotels.com>
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (s.d.). *Estatísticas oficiais de Portugal* [Portal de dados]. <https://www.ine.pt>
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2003). *Classificação das atividades económicas: Revisão 3 (CAE Rev. 3)*. Lisboa: INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICAC_OESpub_boui=71449830
- Kaplan, R. S. (2010, 1 de março). *Conceptual foundations of the balanced scorecard* (Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 10-074). Harvard Business School. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kaplan, R. S., & Bower, J. L. (2021, setembro). *Societal and environmental applications of activity-based costing and balanced scorecard* [Conference presentation]. Prague University of Economics and Business. <https://ffu.vse.cz/wp-content/uploads/post/9252/Kaplan-Prague-acceptance-speech.pdf>
- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2020, 28 de agosto). *Updating the balanced scorecard for triple bottom line strategies* (Harvard Business School Working Paper No. 21-028). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%2520Files/WP21-028_Triple_Bottom_Line_8.28.20abstract_correction_dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf

- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2021, 3 de fevereiro). Reimagining the balanced scorecard for the ESG era. *Harvard Business Review Digital Articles*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=59666>
- 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. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review OnPoint* (Product 5165). Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62–77. (Reprint R0801D).
- Kaplan, R. S., & Ramanna, K. (2021, julho). *How to fix ESG reporting* (Harvard Business School Working Paper No. 22-005). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-005revised_ed6ac430-c3ca-4ba6-b0be-ca48c549aaf2.pdf
- Kaplan, R. S., Serafeim, G., & Tugendhat, E. (2018, janeiro-fevereiro). Inclusive growth: Profitable strategies for tackling poverty and inequality. *Harvard Business Review*, 96(1), 127–133.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. 14ª Edição. Pearson.
- Miller, K. (2020, 8 de dezembro). The triple bottom line: What it is & why it's important. *Harvard Business School Online Business Insights Blog*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Morris, J. (2020). *Strategic management* (2nd ed.). Open Educational Resources, Oregon State University. <https://open.oregonstate.education/strategicmanagement2e/>

- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2^a ed.). John Wiley & Sons.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Nunes, C. R. (2016). *Métodos de avaliação de desempenho dos hotéis: Estudo empírico em Portugal* [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/13288>
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2022, 14 de dezembro). Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho. <https://www.iapmei.pt/Paginas/Regulamentacao-comunitaria.aspx>
- Pires de Almeida, F., Cantarino, N., Borges, A., Lucas, A., Sarmiento, M., & Estronca, C. (2023). *Relatório anual 2023: Observatório dos ODS nas empresas portuguesas*. Católica Lisbon School of Business and Economics: Center for Responsible Business & Leadership. <https://www.observatorio-ods.com>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. (Trabalho original publicado em 1980).
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79–93.
- Saraiva, H. I. B. (2011a). The balanced scorecard: The evolution of the concept and its effects on change in organizational management. *EBS Review*, 28, 53–66.
- Saraiva, H. I. B. (2011b). A evolução do balanced scorecard – Efeito da sua aplicação prática. *Revista Portuguesa de Contabilidade*, 6(2), 265–276.
- Saraiva, H. I. B., & Alves, M. C. G. (2015). The use of the balanced scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Tékhne*, 13(2), 82–94. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2016.04.001>
- Saraiva, H. I., & Alves, M. C. F. (2017). A evolução do balanced scorecard – Uma comparação com outros sistemas. *Holos*, 33(4), 185–200. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5438>

- Savkín, A. (2019, 9 de dezembro). SWOT+S framework: Example application in strategic planning. *BSC Designer*. <https://bscdesigner.com/swots-framework.htm>
- Serviço Regional de Estatística dos Açores (SREA). (s.d.). *Estatísticas económicas e empresariais dos Açores* [Portal de dados]. <https://srea.azores.gov.pt>
- TripAdvisor. (s.d.). *Comentários de clientes sobre hotéis em Ponta Delgada* [Dados públicos]. Consultado em maio de 2025, de <https://www.tripadvisor.com>
- Turismo de Portugal. (s.d.). *TravelBI — Estatísticas do turismo em Portugal* [Portal de dados]. <https://travelbi.turismodeportugal.pt>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
- Vallen, G. K., & Vallen, J. J. (2014). *Check-in, check-out: Managing hotel operations* (9th ed.). Pearson Education Limited.
- Wallis, D. (2025). *2025 is the year for ESG. The Catalyst Special Report*. Palladium. <https://thepalladiumgroup.com/news/The-Catalyst-Special-Report-The-Year-is-2025>

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo1. Questionário “*Balanced scorecard*: Uma abordagem integradora de medição e controlo de gestão”

Balanced scorecard: Uma abordagem integradora de medição e controlo de gestão. ☺

Este questionário é desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, ministrado na Universidade dos Açores. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para efeitos de publicações académicas, designadamente na elaboração do trabalho final/dissertação do mestrado e visam compreender melhor a temática do *Balanced Scorecard*. Com a sua participação no presente inquérito que muito será valorizada, estará a contribuir ainda para a realização dos seguintes objetivos específicos do estudo: • Identificar os métodos de avaliação de desempenho mais usados no tecido empresarial dos Açores; • Analisar a existência de diferenças entre o que a teoria define como sistemas de avaliação do desempenho adequados para as empresas da era da informação, sugerido pelo *Balanced Scorecard* e os métodos efetivamente utilizados pelas empresas da Região Autónoma dos Açores; • Identificar os fatores que contribuem para uma baixa taxa de utilização do *Balanced Scorecard* pelas empresas regionais; • Aferir como as empresas açorianas alinham a organização à sua missão, visão e estratégia. A resposta a este questionário é voluntária e anónima. Durante o preenchimento das respostas pode, em qualquer momento, recusar a sua participação ou interromper o seu preenchimento e nenhum dado será guardado. Logo que submeta o questionário as suas respostas serão registadas de forma anónima e por isso deixarão de estar acessíveis. Agradeço a sua participação. Se necessitar de mais informações ou esclarecimentos adicionais, não hesite em contactar-me através do seguinte e-mail: 30315019@uac.pt. | Patrícia Branco | Faculdade de Economia e Gestão/Universidade dos Açores

1. Declaração de consentimento informado: *

- Aceito participar.
- Não aceito participar.

2. Localização da sede/estabelecimento: *

- Ilha de Santa Maria
- Ilha de São Miguel
- Ilha Terceira
- Ilha do Faial
- Ilha do Pico
- Ilha de São Jorge
- Ilha Graciosa
- Ilha das Flores
- Ilha do Corvo
- Portugal Continental
- Região Autónoma da Madeira
- Outra

3. CAE principal: *

O valor tem de ser um número

4. N^o médio de trabalhadores: *

O valor tem de ser um número

5. Volume de Negócios no ano 2024 (euros): *

O valor tem de ser um número

6. A empresa tem contabilidade organizada? *

- Sim, por obrigação legal.
- Sim, por opção.
- Não.

7. A empresa tem definidos a sua missão, visão e valores? *

- Sim.
- Não.

8. As declarações da missão, visão e valores da empresa são publicitadas? *

- Sim.
- Não.

9. Quais os meios usados para publicitar as declarações da missão, visão e valores da empresa? *

- Relações públicas e Média.
- Outro.
- Site da empresa.
- Comunicação interna.
- Parecerias e Responsabilidade Social.
- Redes Sociais.
- Material de marketing.

10. A maioria dos trabalhadores consegue explicar a missão, visão e valores da empresa quando questionados? *

- Sim.
- Não.

11. A maioria dos trabalhadores aplicam os valores da empresa relacionamento com colegas e clientes? *

- Sim.
- Não.

12. A maioria dos trabalhadores sentem-se motivados e reconhecem importância do seu trabalho para os objetivos gerais da empresa?

- Sim.
- Não.

13. A empresa tem organograma? *

- Sim.
- Não.

14. Estão refletidos, claramente, no organograma os níveis de comunicação interna? *

- Sim.
- Não.

15. São detinidas pela empresa estratégias organizacionais?

Sim.

Não.

16. Que tipos de estratégias organizacionais são definidas pela empresa? *

Estratégias de crescimento.

Estratégias de estabilidade.

Estratégias de redução.

Estratégias de inovação.

Estratégias de internacionalização.

Outra.

17. As estratégias organizacionais estão alinhadas com a missão, visão e valores da empresa? *

Sim.

Não.

18. Que meios são utilizados para alinhar as estratégias organizacionais com a missão, visão e valores da empresa? *

Planeamento Estratégico

Políticas Internas.

Cultura Organizacional.

Gestão de Pessoas.

Marketing e Comunicação.

Avaliação do desempenho.

Outro.

19. São definidos objetivos pela empresa?

Sim.

Não.

20. Que tipo de objetivos são definidos pela empresa? *

- Estratégicos.
- Operacionais.
- Específicos.
- Outros.

21. Os trabalhadores participam na definição dos objetivos?

- Sim.
- Não.

22. Se respondeu sim à questão anterior, em quais objetivos? *

- Estratégicos.
- Operacionais.
- Específicos.
- Todos.
- Outros.

23. A empresa faz avaliação do desempenho? *

- Sim.
- Não.

24. Que tipo de método de avaliação do desempenho é utilizado pela empresa? *

- Avaliação 360°.
- Avaliação por competências.
- Avaliação por objetivos.
- Autoavaliação.
- Avaliação por escala gráfica.
- Avaliação da equipa.
- Avaliação da liderança.
- BARS (Escala Ancorada em Comportamento).
- Balanced Scorecard (BSC).
- Outro.

25. Indique uma ou mais razões para a não implementação de um modelo de avaliação do desempenho: *

- Resistência por parte dos trabalhadores.
- Dificuldades de comunicação.
- Dificuldade em alinhar objetivos individuais e organizacionais.
- Falta de tecnologia adequada.
- Sobrecarga de trabalho.
- Custo benefício desadequado.
- Ser irrelevante para a gestão.
- Outra.

26. Que indicadores são mais valorizados na avaliação de desempenho? *

- Financeiros.
- Não Financeiros.
- Ambos.

27. É comunicado o *feedback* da avaliação do desempenho aos trabalhadores?

Sim.

Não.

28. Como é comunicado o feedback da avaliação do desempenho aos trabalhadores? *

Reuniões Individuais.

Relatórios Escritos.

Plataformas Digitais.

Outro.

29. Numa escala de 1 a 5 como classifica o seu nível de concordância com a seguinte afirmação: O sucesso organizacional é impulsionado quando os trabalhadores têm uma visão clara de como as suas funções estão ligadas aos objetivos globais da organização, permitindo-lhes trabalhar de forma coordenada e colaborativa em direção aos objetivos desejados da empresa. *

1

2

3

4

5

Discordo totalmente

Concordo
totalmente

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal

Balanced scorecard: Uma abordagem integradora de medição e controlo de gestão

Patrícia de Lourdes Raposo Pereira Branco



DM