

MESTRADO
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Conceção e plano de implementação de um Balanced Scorecard: proposta para uma empresa têxtil

Sandra Isabel Peixoto Leal

M

2025



CONCEÇÃO E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM BALANCED
SCORECARD: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA TÊXTIL

Sandra Isabel Peixoto Leal

Relatório de Projeto

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por

Prof. Doutor João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira

2025

Agradecimentos

Gostaria de começar por manifestar a minha sincera gratidão a todos os que, de uma forma ou de outra, deixaram a sua marca neste percurso académico e pessoal, tornando possível a realização desta dissertação.

Ao Professor João Oliveira, orientador deste trabalho, agradeço a confiança, a disponibilidade permanente e as sugestões que potenciaram a qualidade da investigação. O equilíbrio entre exigência académica e incentivo revelou-se determinante para o progresso de cada etapa.

À TecelRio, pela oportunidade de desenvolver o projeto em contexto empresarial. Um agradecimento muito especial à CEO e minha chefe, por ter autorizado o estudo e, acima de tudo, por todo o apoio e liberdade concedidos ao longo de cada etapa. Estendo este reconhecimento a todas as pessoas da empresa que colaboraram, partilhando tempo, dados e experiência, conferindo maior fiabilidade e relevância prática ao estudo.

À minha equipa — Diana e Sofia — obrigada pela camaradagem diária, pelo *brainstorming* sem filtros e pelas incontáveis horas de partilha de conhecimento (e de bom humor) que tornaram o processo muito mais leve.

Ao meu marido, companheiro incansável, agradeço a paciência e o apoio constante que asseguraram o equilíbrio necessário entre a vida pessoal e académica nos momentos mais exigentes.

Por fim, a todos os amigos e familiares que, com palavras de encorajamento e compreensão, ajudaram a manter o foco e a motivação ao longo de todo o percurso.

Resumo

No contexto competitivo e dinâmico do setor têxtil, as empresas necessitam de ferramentas de gestão eficazes para alinhar as suas operações com os objetivos estratégicos e melhorar o desempenho organizacional, nomeadamente um desempenho organizacional sustentável. O objetivo principal deste trabalho de projeto é desenvolver um *Balanced Scorecard* (BSC) e um mapa estratégico adaptados à realidade da organização objeto de estudo, uma empresa do setor têxtil português. O modelo proposto incorpora as quatro perspetivas tradicionais (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) e integra métricas relacionadas com a sustentabilidade, um aspeto de crescente preocupação da organização em causa e dos seus clientes. A abordagem adotada é qualitativa, baseada num estudo de caso único, em que a investigadora desempenha também um papel ativo na implementação do projeto.

Através de análise documental e entrevistas semiestruturadas com responsáveis de áreas-chave, e após identificada a missão e visão da empresa, foi desenvolvido um plano de implementação do BSC que inclui uma proposta de mapa estratégico, complementada pela definição de objetivos estratégicos e indicadores-chave de desempenho (KPIs). Para além da construção do modelo, o plano aborda a mobilização das partes interessadas e o envolvimento dos colaboradores, visando garantir o alinhamento das operações com a estratégia da empresa e promover a sustentabilidade.

Este projeto propõe a utilização do BSC como uma solução prática e inovadora para os desafios enfrentados pelo setor têxtil, de forma a promover a eficiência, inovação e sustentabilidade.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Sustentabilidade, Indústria Têxtil, Mapa Estratégico, KPIs, Gestão de desempenho

Abstract

In the competitive and dynamic context of the textile industry, companies require effective management tools to align operations with strategic objectives and enhance organisational performance, particularly towards sustainable outcomes. The main objective of this project is to develop a Balanced Scorecard (BSC) and a strategic map tailored to the specific context of the company under study — a Portuguese textile firm. The proposed model incorporates the four traditional perspectives (financial, customer, internal processes, and learning and growth) and integrates sustainability-related metrics, reflecting a growing concern for both the organisation and its clients. The adopted approach is qualitative, based on a single case study, in which the researcher also plays an active role in the project's implementation.

Through document analysis and semi-structured interviews with key functional managers and following the identification of the company's mission and vision, a BSC implementation plan was developed. This includes a proposed strategic map, complemented by the definition of strategic objectives, key performance indicators (KPIs), and targets. In addition to model design, the plan also addresses stakeholder mobilisation and employee engagement, aiming to ensure alignment between operations and strategic priorities, while fostering organisational sustainability.

This project presents the BSC as a practical and innovative solution to the challenges faced by the textile industry, supporting improvements in efficiency, innovation, and sustainability.

Keywords: Balanced Scorecard, Sustainability, Textile Industry, Strategic Map, KPIs, Performance Management

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	iv
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas	vii
1 - Introdução	1
2 - Revisão da Literatura.....	3
2.1 Origem e Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	3
2.2 Perspetivas do Balanced Scorecard e a incorporação da sustentabilidade.....	4
2.3 Benefícios e Impactos do BSC na Gestão Organizacional.....	6
2.4 Implementação do BSC em Empresas Portuguesas	7
2.4.1 Casos de Implementação em PME's e grandes empresas portuguesas	7
2.4.2 Casos de Implementação no Setor Público em Portugal.....	8
2.4.3 Comentário sobre os casos de implementação em Portugal.....	9
2.5 Implementação do BSC na Indústria Têxtil.....	9
3 – Objetivos e Metodologia.....	12
3.1 Objetivos do projeto	12
3.2 Metodologia	13
4 – Estudo Empírico.....	17
4.1 Enquadramento da Indústria Têxtil em Portugal e Principais Tendências do Setor..	17
4.2 Descrição da Empresa e do Grupo.....	18
4.3 Caracterização Estratégica	20
4.4 Diagnóstico da Situação Atual	22
4.5 Proposta de Balanced Scorecard para a TecelRio, S.A.....	24

4.5.1 Mapa Estratégico da TecelRio, S.A.: objetivos e relações de causa-efeito	24
4.5.2 Objetivos Estratégicos e KPIs	27
4.5.2.1. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	27
4.5.2.2. Perspetiva de Processos Internos	29
4.5.2.3. Perspetiva de Clientes	31
4.5.2.4. Perspetiva Financeira	33
4.5.3 Análise da exequibilidade dos KPIs propostos	35
4.6 Plano de Implementação do BSC	35
5 – Conclusões, limitações e trabalhos futuros	38
Referências Bibliográficas	40
Anexo 1 – Guião de Entrevistas	44
Anexo 2 – Sessão de Sensibilização	51
Anexo 3 – Análise da Exequibilidade dos KPIs Propostos	54
Anexo 4 – Plano de Implementação	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma geral da TecelRio.....	20
Figura 2 - Mapa estratégico da TecelRio.....	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resumo da informação das entrevistas.....	14
Tabela 2 - Caracterização das conversas informais com colaboradores.....	15
Tabela 3 - Indicadores da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	27
Tabela 4 - Indicadores da Perspetiva de Processos Internos	29
Tabela 5 - Indicadores da Perspetiva de Clientes.....	31
Tabela 6 - Indicadores da Perspetiva Financeira.....	33

1 - Introdução

No setor têxtil, caracterizado por uma concorrência forte e margens de lucro reduzidas, a implementação de sistemas eficazes de gestão é crucial para otimizar recursos, monitorar resultados e impulsionar a melhoria contínua. Neste contexto, o BSC surge como uma ferramenta de gestão de elevado valor, crucial para assegurar a sobrevivência e prosperidade num ambiente de negócios dinâmico e complexo (De Geuser et al., 2009).

O BSC é um modelo introduzido por Kaplan e Norton (1992) que integra múltiplas dimensões do desempenho organizacional, ultrapassando os limites dos indicadores financeiros tradicionais. Estes últimos, normalmente focados no desempenho passado, são insuficientes para orientar as organizações rumo ao sucesso futuro. Por meio da medição de fatores como satisfação do cliente, eficiência de processos internos e desenvolvimento de colaboradores, o BSC oferece uma visão equilibrada e abrangente, permitindo que as empresas identifiquem áreas de melhoria e maximizem o desempenho geral (Kaplan & Norton, 1992).

O presente projeto tem como objetivo desenvolver uma proposta de mapa estratégico e BSC adaptada à realidade de uma empresa têxtil específica. Para além da construção do modelo, o foco esteve também no plano de implementação do BSC, abordando elementos como a sensibilização das partes interessadas, o alinhamento organizacional e a integração do modelo no quotidiano da empresa. Assim, foi dada ênfase não só à definição de objetivos e indicadores, mas também à mobilização da organização para garantir a adoção do BSC como instrumento de gestão.

A escolha deste tema foi motivada por um diagnóstico conjunto com a CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa, onde foi identificada a ausência de um sistema multidimensional de controlo de gestão. Este projeto pretende preencher essa lacuna, proporcionando melhorias mensuráveis e alinhadas à estratégia organizacional. Além disso, o alinhamento com a sustentabilidade, uma prioridade estratégica para a organização, foi integrado tanto no mapa estratégico quanto no BSC. Este alinhamento com a sustentabilidade está em sintonia com as tendências atuais apontadas por Kaplan e McMillan (2021), que destacam a crescente pressão de consumidores e empregados para que as empresas adotem comportamentos sustentáveis. Essa mudança de expectativas inclui a preferência dos consumidores por produtos sustentáveis e a exigência de decisões empresariais éticas, fatores que também

impactam as cadeias de abastecimento e reforçam a necessidade de transparência, sustentabilidade e boas condições de trabalho em todas as etapas da produção.

Este projeto adota a metodologia de *Insider Action Research*, dado que a autora, além de investigadora, desempenha simultaneamente o papel de interveniente ativo no projeto, desempenhando a função de *controller* na organização. Recentemente, Morales-Contreras et al. (2024) destacaram a importância de fomentar a *Insider Action Research* em contextos académicos e organizacionais, sublinhando a sua utilidade prática para a transformação e melhoria contínua nas organizações.

O processo de investigação seguido é de natureza qualitativa, centrado na análise de um caso único. Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura existente sobre o BSC e o mapa estratégico, com o objetivo de fundamentar teoricamente a adaptação do modelo à realidade da organização em estudo. Para tal, foi efetuado um diagnóstico das práticas de gestão atuais da empresa, através da análise documental dos relatórios de gestão e operacionais internos, dos relatórios de contas e dos orçamentos. Adicionalmente, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com vista a identificar os objetivos estratégicos da organização e os respetivos indicadores de desempenho.

O processo de investigação foi complementado pela elaboração de um plano de implementação do BSC, considerando a sensibilização e o envolvimento das partes interessadas, bem como o alinhamento organizacional necessário para assegurar a eficácia do modelo. Este plano inclui medidas práticas para mobilizar colaboradores e líderes em torno dos objetivos estratégicos definidos, promovendo a integração do BSC no quotidiano da organização e garantindo a sua adoção como instrumento central de gestão.

2 - Revisão da Literatura

2.1 Origem e Evolução do Balanced Scorecard

O BSC foi introduzido por Kaplan e Norton em 1992 como uma resposta às limitações dos indicadores financeiros tradicionais, que se mostravam insuficientes para medir e guiar o desempenho organizacional em contextos mais complexos. Kaplan e Norton (1992) defenderam que, enquanto os indicadores financeiros capturam apenas o desempenho passado, os fatores determinantes do sucesso futuro, como a satisfação do cliente e os processos internos, permanecem ignorados. Desta forma, o BSC surgiu como um modelo capaz de integrar múltiplas dimensões do desempenho organizacional, agrupadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Desde a sua introdução, o BSC evoluiu de uma ferramenta de medição de desempenho para um sistema abrangente de gestão estratégica. Essa transição ocorreu quando Kaplan e Norton (1996) ampliaram o conceito ao introduzir os mapas estratégicos, que fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos organizacionais. A transformação foi essencial para alinhar os objetivos estratégicos com as operações diárias, permitindo que organizações convertessem ativos intangíveis, como competências dos colaboradores e conhecimento organizacional, em resultados tangíveis.

O impacto do BSC na gestão estratégica também é evidenciado em estudos mais recentes. Uma análise de 20 anos de pesquisas sobre o BSC destacou os seus benefícios e também lacunas que ainda precisam ser exploradas, como a integração de tecnologias emergentes e a mensuração de ativos intangíveis. De acordo com Hoque (2014), o BSC continua a ser um tema central na área de contabilidade e gestão, mas a sua evolução futura dependerá de uma maior adaptação às necessidades organizacionais modernas e às dinâmicas de mercado em constante mudança. Recentemente, Oliveira (2023) reforça a necessidade de adaptar sistemas de controlo de gestão para incluir metas de sustentabilidade, o que é essencial para responder às expectativas de *stakeholders* internos e externos.

Alguns estudos empíricos também demonstraram o impacto do BSC na melhoria do desempenho organizacional. De Geuser et al. (2009) realizaram uma análise sobre o valor agregado pelo BSC e concluíram que a sua implementação eficaz está associada a melhorias significativas em áreas como comunicação interna e tomada de decisões estratégicas.

A implementação do BSC alcançou uma ampla aceitação a nível internacional, sendo reconhecida como uma das ferramentas de gestão estratégica mais influentes. Rigby (2009) estimou que 60% das grandes empresas americanas e 53% das empresas a nível mundial adotam o BSC como ferramenta de gestão. Além disso, Rigby e Bilodeau (2011) posicionam o BSC entre as seis principais ferramentas de gestão utilizadas globalmente, com gestores reportando níveis elevados de satisfação com a sua aplicação. No entanto, a implementação do BSC varia conforme o contexto cultural e setorial, o que destaca a necessidade de personalização (Cooper et al., 2017).

O BSC em Portugal, segundo Quesado et al. (2014), é amplamente conhecido, mas a sua implementação efetiva é ainda limitada, especialmente no setor público. Entre os fatores que favorecem a adoção do BSC no país estão a descentralização organizacional, a existência de uma estrutura hierárquica bem definida e a elevada qualificação dos colaboradores. No entanto, as especificidades culturais e institucionais continuam a representar desafios para uma implementação mais generalizada. Estes fatores sublinham a necessidade de adaptações ao modelo para que este funcione eficazmente no contexto português.

Esses dados sugerem que o BSC tem sido amplamente adotado e reconhecido como uma ferramenta relevante para o alinhamento estratégico e a gestão do desempenho organizacional. Assim, a evolução do BSC reflete a capacidade do modelo de se adaptar às necessidades crescentes por uma gestão mais integrada, que reconhece a importância de ativos tangíveis e intangíveis no desempenho organizacional. Embora inicialmente concebido como uma ferramenta de medição de desempenho, tem sido progressivamente utilizado em abordagens mais estratégicas, o que sugere que *frameworks* bem estruturados podem, em determinados contextos, continuar a gerar valor ao longo do tempo (De Geuser et al., 2009).

2.2 Perspetivas do Balanced Scorecard e a incorporação da sustentabilidade

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que visa alinhar os objetivos organizacionais com métricas de desempenho distribuídas por quatro perspetivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estas perspetivas estão interligadas, proporcionando uma visão equilibrada do desempenho organizacional, que vai além dos tradicionais indicadores financeiros. A seguir, são exploradas as especificidades de cada perspetiva e a forma como contribuem para o alinhamento estratégico e a integração dos objetivos organizacionais (Kaplan & Norton, 2004). Para responder às exigências atuais

de sustentabilidade, considera-se igualmente a integração de objetivos sustentáveis no BSC, conforme discutido por Hansen e Schaltegger (2016).

A perspectiva financeira é essencial para avaliar a viabilidade económica das estratégias adotadas, focando-se em indicadores como o lucro, o retorno sobre o investimento (ROI), o crescimento das receitas e o fluxo de caixa. Os indicadores financeiros oferecem uma visão clara da sustentabilidade económica, mas, isoladamente, podem não captar os fatores que garantem o sucesso a longo prazo. Assim, é necessário complementá-los com outras perspectivas para evitar uma visão restrita e de curto prazo (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 2004). A integração da sustentabilidade nesta dimensão pode incluir métricas como eficiência no uso de recursos, redução de custos com práticas sustentáveis e impacto positivo em receitas por meio de iniciativas ambientalmente responsáveis (Hansen & Schaltegger, 2016).

Na perspectiva dos clientes, o foco recai sobre o sucesso da organização em compreender e satisfazer as necessidades dos seus clientes, traduzindo-se em métricas como a satisfação, a fidelidade, a retenção e a quota de mercado (Margwi & Dahiru, 2014). Esta perspectiva assume um papel crucial na criação de valor, uma vez que clientes satisfeitos e fidelizados contribuem diretamente para o crescimento das organizações. A qualidade percebida, a experiência do cliente e a capacidade de resposta às expectativas do mercado são fatores-chave nesta dimensão (Kaplan & Norton, 1996). Incorporar a sustentabilidade nesta perspectiva pode incluir métricas que avaliem a perceção dos clientes em relação ao compromisso da organização com práticas sustentáveis e produtos responsáveis, promovendo confiança e fidelização (Hansen & Schaltegger, 2016).

A perspectiva dos processos internos concentra-se na eficiência e na eficácia dos processos que suportam a criação de valor para os clientes e acionistas. Aqui, são analisadas as operações críticas que precisam de ser otimizadas para atingir os objetivos estratégicos. Indicadores como a eficiência operacional, a qualidade dos produtos ou serviços, a inovação e a capacidade de resposta às mudanças no mercado são frequentemente utilizadas. Esta perspectiva procura assegurar que os processos internos estão alinhados com as necessidades do cliente e que maximizam o desempenho financeiro (De Geuser et al., 2009). Para além disso, pode integrar indicadores relacionados com a sustentabilidade, como eficiência energética, gestão de resíduos e práticas de economia circular (Hansen & Schaltegger, 2016).

Por último, a perspectiva da aprendizagem e crescimento aborda a capacidade da organização de inovar, melhorar continuamente e adaptar-se às mudanças. Este domínio enfatiza o desenvolvimento de competências dos colaboradores, a qualidade da comunicação interna e a cultura organizacional de aprendizagem. São utilizados indicadores como a formação e qualificação dos funcionários, o índice de satisfação dos colaboradores e a retenção de talentos para avaliar a capacidade da organização de sustentar o crescimento a longo prazo. Sem esta base sólida, as restantes perspectivas não conseguem alcançar o seu pleno potencial (Kaplan & Norton, 1993). A sustentabilidade pode ser integrada nesta dimensão ao incluir métricas como o nível de formação em práticas sustentáveis, a retenção de talentos alinhados com valores organizacionais responsáveis e a inovação em soluções ecológicas (Hansen & Schaltegger, 2016).

A incorporação de objetivos de sustentabilidade no BSC tradicional reforça a sua relevância como ferramenta estratégica, permitindo às organizações alinhar o desempenho financeiro, social e ambiental de forma equilibrada e integrada. Oliveira (2023) destaca que o BSC, ao ser adaptado para incluir indicadores de sustentabilidade, torna-se uma ferramenta ainda mais abrangente e relevante para promover a transparência organizacional e alinhar o desempenho empresarial às expectativas dos *stakeholders*, cada vez mais conscientes das questões socioambientais. Além disso, o conceito de *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) representa uma evolução do BSC tradicional, permitindo às organizações incorporar objetivos de sustentabilidade de forma mais profunda e alinhada às suas estratégias. Essa adaptação pode incluir a reformulação das quatro perspectivas tradicionais do BSC ou a introdução de uma nova perspectiva dedicada exclusivamente à sustentabilidade.

2.3 Benefícios e Impactos do BSC na Gestão Organizacional

De acordo com Otley (1999), o BSC distingue-se pela sua abordagem multidimensional, combinando a medição e a gestão do desempenho com o alinhamento estratégico da organização. Esta ferramenta possibilita à gestão de topo formular uma estratégia clara para a organização, identificando os fatores críticos necessários para alcançar os objetivos definidos. Hoque (2014) reforça essa ideia, destacando que o BSC traduz a visão e os objetivos estratégicos da organização em metas claras, comunicadas de forma consistente a todos os níveis hierárquicos. Além disso, promove a integração entre diferentes áreas funcionais, evitando a fragmentação organizacional e garantindo que todos os departamentos trabalhem de forma coordenada para atingir os mesmos objetivos.

A perspectiva dos clientes, uma das quatro dimensões do BSC, garante que a organização se foque nas necessidades e expectativas dos clientes, promovendo a criação de valor. Clientes satisfeitos e fidelizados têm impacto positivo nos resultados financeiros e na competitividade da organização. Por sua vez, a perspectiva de aprendizagem e crescimento incentiva a melhoria contínua e a inovação, promovendo o desenvolvimento de competências dos colaboradores e a adaptação da organização às mudanças no ambiente externo, criando uma cultura de inovação e resiliência (Kaplan & Norton, 1996).

O BSC também desempenha um papel relevante na melhoria da comunicação interna nas organizações, ao integrar diferentes dimensões de desempenho para além das financeiras, permitindo uma compreensão mais ampla e integrada da empresa (Norreklit, 2000). O mesmo autor refere ainda que, ao incluir métricas financeiras e não financeiras, o BSC complementa as abordagens tradicionais de medição utilizadas na contabilidade, procurando superar as suas limitações e funcionando como um mecanismo mais completo de controlo. A inclusão de métricas sustentáveis reforça essa abordagem, permitindo à gestão monitorizar o desempenho de forma alinhada com as exigências contemporâneas (Hansen & Schaltegger, 2016).

2.4 Implementação do BSC em Empresas Portuguesas

O BSC tem vindo a ser amplamente adotado em Portugal como uma ferramenta essencial para alinhar objetivos organizacionais, monitorizar o desempenho e promover a melhoria contínua. Este modelo tem-se mostrado particularmente relevante para pequenas e médias empresas (PMEs), que constituem a maior parte do tecido empresarial português. Apesar de o presente projeto se aplicar a uma empresa do setor privado, analisam-se em seguida casos de implementação não só no setor privado como também no setor público, em Portugal, precisamente para explorar a versatilidade e benefícios da ferramenta, mesmo em setores e contextos organizacionais muito diferentes. A presente secção exclui a análise de casos relativos à indústria têxtil, sendo estes focados, com maior amplitude e profundidade, na secção seguinte.

2.4.1 Casos de Implementação em PMEs e grandes empresas portuguesas

Um primeiro exemplo de implementação do BSC em Portugal é o da Enkrott Centro, Lda, uma PME portuguesa que implementou o BSC com o objetivo de melhorar o desempenho

organizacional e consolidar procedimentos internos. A aplicação da metodologia seguiu etapas fundamentais, como a análise do ambiente interno e externo, formulação estratégica, definição de objetivos, construção de um mapa estratégico, identificação de indicadores de desempenho e promoção de iniciativas estratégicas. O projeto resultou num posicionamento competitivo claro, permitindo à empresa otimizar recursos e fidelizar clientes. Este caso evidenciou como o BSC pode criar um alinhamento eficaz entre estratégias, indicadores e ações, adaptando-se às necessidades específicas de uma PME (Sousa, 2014).

Outro caso relevante é o da Arlindo, Marçalo e Malta Lda, uma PME que utilizou esta ferramenta para otimizar o desempenho organizacional e melhorar os procedimentos internos. Através do BSC, a empresa conseguiu definir claramente os seus objetivos estratégicos, criar indicadores de desempenho adequados e estabelecer iniciativas estratégicas específicas (Jesus, 2022).

Na Foundation Brakes Portugal, S.A., o BSC foi alinhado com a gestão do conhecimento para potenciar o desempenho organizacional. O principal objetivo foi integrar a representação do conhecimento organizacional nas perspetivas do BSC, facilitando a partilha, o acesso e a utilização eficiente das informações dentro da organização. Este alinhamento estratégico permitiu à empresa tomar decisões mais informadas e com base em dados concretos, reforçando a sua competitividade (Santos, 2013).

A implementação do BSC na FersiReis, Lda, uma microempresa, demonstrou que este modelo é suficientemente flexível para beneficiar organizações de pequena dimensão. Esta empresa incorporou o BSC num *dashboard* estratégico para alinhar os seus objetivos operacionais e estratégicos. O uso desta ferramenta facilitou o acompanhamento de indicadores-chave de desempenho e otimizou os processos de decisão (Antunes, 2020).

2.4.2 Casos de Implementação no Setor Público em Portugal

No setor público, a implementação do BSC tem-se mostrado igualmente eficaz. A Carris, empresa de transporte público de Lisboa, é um exemplo notável de aplicação bem-sucedida. Implementado em 2004, o BSC foi usado para alinhar estratégias organizacionais e melhorar a eficiência operacional. Este caso destacou-se pelo impacto positivo no desempenho geral da empresa, melhorando a comunicação entre as diferentes unidades de negócio e otimizando os processos de tomada de decisão. A aplicação do BSC também contribuiu para

uma gestão mais transparente e para o foco nos resultados, características essenciais para o setor público (Saraiva, 2015).

Outro exemplo significativo no setor público é o caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, que adotou o BSC como modelo de gestão estratégica. A implementação focou-se na modernização da gestão pública, orientando-a para resultados e para o cidadão. Este projeto permitiu alinhar recursos, processos e pessoas com a estratégia organizacional, promovendo maior transparência e eficiência. Além disso, o BSC facilitou a comunicação interna e o desdobramento da estratégia, tornando-se um instrumento crucial para a gestão de municípios (Salomão, 2013).

2.4.3 Comentário sobre os casos de implementação em Portugal

Nos casos analisados em ambos os setores, privado e público, o BSC provou ser uma ferramenta poderosa para transformar desafios organizacionais em oportunidades de melhoria. Enquanto no setor privado o foco foi a otimização de processos e aumento da competitividade, no setor público o BSC foi usado para garantir maior transparência e eficácia no atendimento às necessidades dos cidadãos.

Estes casos reforçam a relevância do BSC em Portugal, evidenciando que a sua implementação bem-sucedida depende de uma adaptação cuidadosa aos objetivos estratégicos e ao contexto específico de cada organização. Seja para monitorizar o desempenho financeiro, alinhar estratégias ou melhorar a comunicação interna, o BSC tem-se mostrado uma metodologia robusta e eficaz para organizações portuguesas enfrentarem os desafios do ambiente competitivo e dinâmico atual.

2.5 Implementação do BSC na Indústria Têxtil

Para além da análise anterior, de diversas indústrias no setor privado e público, considerou-se relevante analisar igualmente casos de implementação especificamente no setor da empresa estudada neste projeto, o têxtil, quer em Portugal quer internacionalmente. Na indústria têxtil portuguesa, o BSC tem-se revelado uma abordagem eficaz para alinhar estratégias e melhorar o desempenho organizacional. Um exemplo relevante é o estudo de caso de Gomes e Saraiva (2019), que demonstrou que o BSC foi fundamental para gerir o desempenho organizacional, melhorando áreas como a comunicação interna, o apoio às políticas de gestão da qualidade e a planificação estratégica. O impacto foi particularmente

notável na monitorização do desempenho financeiro e na criação de valor, mesmo em empresas de menor dimensão.

Outro exemplo é o caso estudado por Quesado et al. (2022), que analisaram a implementação do BSC numa pequena empresa do setor têxtil e vestuário. Os autores observaram que a adoção do BSC resultou num aumento dos resultados financeiros, na melhoria da produtividade e na satisfação dos clientes. Contudo, notaram que os avanços na comunicação interna foram menos expressivos, evidenciando a necessidade de ajustes para otimizar essa dimensão específica.

O BSC também tem sido amplamente utilizado por grandes organizações, como algumas unidades de negócio do Grupo Inditex em Portugal. Neste contexto, foi aplicado para avaliar o desempenho e explorar os fatores que o influenciam em 272 unidades. Através da construção de um mapa estratégico e da aplicação de modelos estatísticos, o autor testou empiricamente as relações entre as perspetivas do financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, validando parcialmente as ligações propostas no modelo teórico. Os resultados evidenciaram que variáveis como a marca da loja e o distrito de localização apresentavam impacto estatisticamente significativo sobre os indicadores de desempenho considerados. Este caso ilustra como o BSC pode ser operacionalizado em contextos organizacionais complexos, contribuindo para uma compreensão mais sistemática dos fatores que influenciam os resultados ao nível das unidades operacionais (Salgueiro, 2012).

A adoção do BSC no setor têxtil, naturalmente, não se limita a Portugal. Internacionalmente, empresas também têm utilizado esta ferramenta para fortalecer a sua gestão estratégica. Um exemplo é a Operadora Ganso Azul S.A. de C.V., uma fábrica de costura no México. A implementação do BSC permitiu à empresa focar a estratégia e medir a eficácia de programas de melhoria contínua. Essa abordagem ajudou a organização a identificar desafios e formular estratégias para alcançar melhores resultados, especialmente num mercado altamente competitivo (Gordon, 2006).

Outro caso relevante é o de três empresas de vestuário do Sri Lanka, analisadas num estudo académico que visou desenvolver um SBSC adaptado às especificidades do setor. As empresas enfrentavam desafios como sistemas manuais de registo, restrições financeiras, falta de infraestruturas para gestão de resíduos perigosos, bem como obstáculos associados

à cultura organizacional, nomeadamente resistências internas e limitações na mentalidade dos colaboradores face à mudança. A proposta de SBSC resultante incluiu indicadores integrados nas dimensões financeira, ambiental, social, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, permitindo uma visão estratégica mais abrangente e alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Mohanaraj et al., 2023).

No contexto da Turquia, foi proposto um modelo de BSC para pequenas e médias empresas do setor do vestuário, subcontratadas por marcas globais. O estudo partiu de uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) do setor e desenvolveu um mapa estratégico com objetivos distribuídos pelas quatro perspetivas clássicas do BSC, complementado por um conjunto de indicadores de desempenho (Karabay & Kurumer, 2012). Este caso demonstra que o BSC pode ser uma ferramenta eficaz mesmo em empresas de menor dimensão e baixa maturidade estratégica, desde que devidamente ajustado à sua realidade - um contexto que se aproxima da situação da empresa estudada na presente dissertação.

Os casos de implementação do BSC na indústria têxtil, tanto em Portugal como internacionalmente, ilustram a eficácia desta ferramenta na gestão estratégica e na melhoria do desempenho organizacional, oferecendo *insights* para decisões informadas – incluindo em empresas de menor dimensão e baixa maturidade estratégica – como é o caso da empresa estudada no presente projeto. Contudo, a sua adaptação às especificidades de cada setor e contexto organizacional é essencial para garantir a sua aplicabilidade e impacto. Neste sentido, Hoque (2014) destaca que a personalização do BSC se tem mostrado crucial, especialmente num mundo onde as organizações enfrentam desafios diversificados.

3 – Objetivos e Metodologia

3.1 Objetivos do projeto

O principal objetivo deste projeto foi desenvolver um mapa estratégico e um BSC numa empresa têxtil, explorando o seu potencial como ferramenta de gestão estratégica para apoiar a melhoria do desempenho organizacional.

De forma específica, identificou-se a missão, a visão e a estratégia da empresa e diagnosticou-se o estado atual da gestão, identificando lacunas nos sistemas de controlo e monitorização e compreendendo as práticas de gestão e desempenho existentes. Com base nesses elementos, desenvolveu-se um modelo de BSC adaptado à realidade da organização, incluindo a definição de objetivos estratégicos alinhados com a missão e visão da empresa e o estabelecimento de indicadores de desempenho nas quatro perspetivas fundamentais do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Além disso, a sustentabilidade foi integrada de forma transversal no modelo desenvolvido, considerando a crescente prioridade estratégica da organização e as tendências identificadas por Kaplan e McMillan (2021), que enfatizam a relevância de incluir métricas ambientais e sociais como parte de uma abordagem mais inclusiva e sustentável nas estratégias empresariais.

Outro objetivo central foi desenvolver um plano de implementação do BSC que detalhasse os passos necessários para integrar o modelo nos processos de gestão da empresa. Para garantir o envolvimento da gestão de topo desde o início, foi realizada uma sessão inicial de sensibilização, assegurando que a liderança compreende os fundamentos do BSC e está alinhada com os objetivos do projeto. Ao longo do desenvolvimento do modelo, a gestão de topo participou ativamente na definição dos objetivos estratégicos e na adaptação do BSC à realidade da organização. A adoção da ferramenta foi facilitada através de *workshops* práticos dirigidos a gestores e equipas operacionais, assegurando a sua correta utilização. A comunicação interna será posteriormente reforçada com uma fase de monitorização e recolha de *feedback*, prevista para setembro e outubro de 2025, contando com a participação da direção da empresa, do diretor de produção, da diretora de recursos humanos, do responsável do departamento de melhoria contínua e da investigadora, colaboradora da equipa de controlo de gestão responsável pelo projeto. Com estas iniciativas, pretendeu-se consolidar o BSC como parte integrante dos processos e da cultura organizacionais, promovendo a sua adoção efetiva em todos os níveis da empresa.

3.2 Metodologia

Para atingir estes objetivos, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, com base num estudo de caso único focado na empresa têxtil selecionada. Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura para identificar os conceitos teóricos e estudos empíricos sobre o BSC, identificando boas práticas que possam ser aplicadas em contextos semelhantes. Os dados empíricos resultaram de análise documental, entrevistas, interações informais de diversas naturezas e finalidades, e do próprio conhecimento e experiência prévios da autora, enquanto colaboradora da empresa.

Foi conduzida uma análise documental de planos operacionais, relatórios de gestão, relatórios financeiros e orçamentos da organização estudada. Estes documentos, produzidos ou regularmente analisados no âmbito das funções da autora na empresa, permitiram compreender os objetivos estratégicos previamente definidos, os principais indicadores de desempenho utilizados, a estrutura organizacional e os mecanismos de planeamento e controlo em vigor. A consulta dos relatórios financeiros e orçamentais possibilitou uma análise mais rigorosa da situação económico-financeira da empresa, contribuindo para a identificação de áreas críticas e para a definição de prioridades no desenho do mapa estratégico e na seleção de indicadores do BSC. Esta base documental revelou-se essencial para garantir a contextualização do caso e fundamentar a proposta de implementação com dados reais e relevantes.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas realizadas após a sessão de sensibilização dirigida à equipa de gestão da empresa piloto e aos gestores das restantes empresas do grupo, que teve lugar em fevereiro de 2025. Esta sessão teve como objetivo apresentar os propósitos do projeto e introduzir os fundamentos do BSC, ferramenta até então pouco conhecida por parte dos intervenientes. As entrevistas foram conduzidas durante o mês de abril e envolveram seis elementos da organização, nomeadamente a CEO, o diretor da empresa, o diretor de produção e responsáveis pelos departamentos informático, de recursos humanos e de controlo de gestão operacional. Antes de iniciadas as entrevistas, foi pedido o consentimento informado a cada entrevistado para gravação e no seu decorrer foram tirados apontamentos das respostas. Os dados caracterizadores das entrevistas e entrevistados encontram-se na tabela 1. Os entrevistados são três indivíduos do sexo feminino e três do sexo masculino com idades compreendidas entre os 31 e 65 anos. A

duração média foi de aproximadamente 48 minutos por cada entrevistado, num total de 4 horas e 50 minutos.

Cargo/Departamento	Sexo	Data	Duração (minutos)	Antiguidade (anos)
Responsável Departamento Melhoria Contínua	Feminino	04-04-2025	33	2
CEO	Feminino	14-04-2025	43	5
Diretor IT	Masculino	17-04-2025	30	1
Diretora de RH	Feminino	23-04-2025	87	3
Diretor Geral	Masculino	28-04-2025	51	5
Diretor de Produção	Masculino	30-04-2025	46	12
Total	6		290	

Tabela 1 - Resumo da informação das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Estas entrevistas permitiram explorar as perceções, prioridades e desafios enfrentados pela gestão, garantindo uma visão abrangente e contextualizada. A diversidade funcional e a senioridade dos participantes contribuíram para a robustez da análise, permitindo captar diferentes perspetivas sobre a realidade organizacional. As entrevistas foram essenciais para desenvolver um mapa estratégico, os seus objetivos estratégicos e respetivas relações de causa e efeito, e identificar e seleccionar os indicadores mais adequados, assegurando a sua relevância e exequibilidade no contexto específico da empresa.

A partilha contínua do trabalho com uma colega do departamento de Controlo de Gestão (perfil júnior) e com um consultor externo (perfil sénior) assumiu particular relevância, tendo permitido levantar questões críticas e validar opções ao longo do desenvolvimento do projeto. Adicionalmente, foram conduzidas conversas informais com colaboradores de diversas áreas da empresa - incluindo planeamento, tinturaria, debuxo e comercial - que contribuíram para aprofundar o conhecimento sobre os processos internos e captar diferentes perspetivas organizacionais. Embora não estruturadas formalmente, estas interações assumiram um papel relevante na validação progressiva do modelo em construção, possibilitando o confronto de ideias, o levantamento de questões críticas e o ajustamento de determinadas decisões metodológicas à luz da experiência prática dos intervenientes. Herr e Anderson (2015) destacam a relevância destas abordagens para assegurar objetividade e rigor.

A Tabela 2 caracteriza estas interações, identificando o número de participantes, datas e duração de cada, por cargo ou departamento.

Cargo/Departamento	Nº de entrevistados	Data	Duração (minutos)
Planeamento - Tecidos	2	05-05-2025 09-05-2025	68
Planeamento - Tricotagem	1	12-05-2025	12
Planeamento - Geral	1	23-05-2025	31
Responsável Departamento Tinturaria	1	16-05-2025	54
Debuxo	2	28-04-2025	24
Comercial	2	30-04-2025	32
Total	9		221

Tabela 2 - Caracterização das conversas informais com colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora

Para além da análise documental e das interações formais e informais com os diferentes intervenientes, o desenvolvimento do projeto beneficiou substancialmente do conhecimento prévio da autora sobre a organização, enquanto colaboradora com funções na área de controlo de gestão. Com uma experiência de cerca de três anos na empresa, a autora acompanha os processos de planeamento e orçamentação, elabora mapas de controlo e analisa desvios, integrando informação financeira, produtiva e comercial. Estas funções proporcionaram uma visão abrangente sobre o funcionamento da empresa e permitiram identificar necessidades e constrangimentos relevantes para a definição do modelo proposto. A observação direta de práticas administrativas e operacionais no decurso das atividades quotidianas, bem como a participação em momentos de análise de resultados com a gestão de topo, reforçaram a capacidade de interpretar o contexto e fundamentar as opções metodológicas adotadas.

Este projeto adota a abordagem metodológica de *Insider Action Research*, o que significa que o investigador desempenha um papel ativo dentro da organização, contribuindo diretamente para a implementação e desenvolvimento do BSC. Segundo Coghlan e Brannick (2014), esta metodologia proporciona acesso privilegiado a dados, processos e *stakeholders*, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e favorece a aplicação de intervenções que são simultaneamente úteis para a organização e rigorosas do ponto de vista académico.

Para mitigar enviesamentos no papel duplo do investigador, foram adotadas práticas reconhecidas para reforçar a consistência e validade de informações, como a triangulação de informação e fontes, nomeadamente entre as informações obtidas através das entrevistas e

da análise documental, e as informações provenientes de observações e da experiência da autora enquanto colaboradora. Além disso, o método de *Critical Friends* permitiu obter *feedback* regular de colegas ou supervisores, corrigindo possíveis distorções, através das partilhas contínuas do trabalho com uma colega e um consultor, e com as interações informais referidas acima. Este tipo de abordagem colaborativa é enfatizado por Herr e Anderson (2015), que destacam a validade dialógica — ou seja, a importância de um diálogo crítico com pares sobre os resultados e processos da investigação — como um mecanismo essencial para assegurar reflexividade, objetividade e rigor metodológico.

Importa, por fim, reconhecer que, devido às limitações temporais do projeto, não será possível integrar a fase final típica da abordagem *Insider Action Research* - correspondente à avaliação dos efeitos das intervenções após a sua implementação -, o que limita a possibilidade de gerar contributos teóricos a partir da análise de resultados.

4 – Estudo Empírico

4.1 Enquadramento da Indústria Têxtil em Portugal e Principais Tendências do Setor

A indústria têxtil e do vestuário (ITV) continua a assumir um papel estruturante na economia portuguesa, quer pelo seu peso nas exportações nacionais, quer pela sua relevância no emprego e dinamização dos territórios industriais do norte do país. Em 2023, o setor empregava cerca de 130 mil pessoas, concentradas maioritariamente nos distritos de Braga e Porto, onde beneficia de um ecossistema empresarial consolidado e especializado (ATP, 2023). Representando aproximadamente 10% das exportações nacionais de bens, a ITV portuguesa é caracterizada por uma estrutura fortemente assente em pequenas e médias empresas (PME), com elevado grau de especialização em segmentos de nicho e forte vocação exportadora.

A resiliência do setor tem sido assegurada, em grande medida, pela sua capacidade de adaptação aos desafios impostos pela globalização, pela crescente exigência dos mercados e pelas novas tendências de consumo. Contudo, a ITV enfrenta atualmente um conjunto de desafios que colocam pressão sobre os seus modelos de negócio, nomeadamente a incerteza económica e geopolítica, a instabilidade das cadeias de abastecimento, a pressão regulatória em matéria ambiental e a transformação digital. De acordo com o relatório *The State of Fashion 2025*, apenas 20% dos executivos da indústria antevêm melhorias nas condições económicas no curto prazo, sendo que 39% esperam um agravamento (APICCAPS, 2025). Esta perceção reflete-se também no comportamento dos consumidores, com a contenção de gastos e o adiamento de decisões de compra a ganharem expressão.

A instabilidade nas cadeias logísticas — resultante de fenómenos climáticos extremos, tensões comerciais e conflitos em países produtores — tem ampliado a incerteza quanto à continuidade operacional, afetando particularmente as empresas mais dependentes de fornecedores externos. Estima-se que tais disrupções poderão reduzir em cerca de 65 mil milhões de dólares as exportações de países como o Bangladesh ou o Vietname até 2030 (Textile Exchange, 2024), o que reforça a necessidade de estratégias mais resilientes e sustentáveis.

Paralelamente, a pressão regulatória e social para a adoção de práticas sustentáveis está a alterar significativamente o panorama competitivo do setor. A entrada em vigor de normas

ambientais mais exigentes, incluindo a aplicação de quotas e taxas sobre o consumo de recursos, obriga as empresas a reavaliar os seus processos e cadeias de valor. Não obstante, persiste um desalinhamento preocupante entre as metas públicas de descarbonização e o nível de preparação das empresas: apenas 18% dos executivos consideram atualmente a sustentabilidade como um dos principais riscos estratégicos para 2025, valor inferior ao registado em anos anteriores (APICCAPS, 2025).

Neste contexto, a inovação assume um papel determinante. A integração de tecnologias digitais, nomeadamente inteligência artificial, e a adoção de modelos de negócio circulares, como o aluguer, a revenda ou a reparação, são apontadas como vias de diferenciação e competitividade futura (Textile Exchange, 2024). No entanto, a concretização de uma transição sustentável exige um esforço estrutural e sistémico, que ultrapasse iniciativas pontuais e promova uma redefinição do sucesso empresarial, privilegiando a criação de valor social e ecológico.

No caso português, a aposta na sustentabilidade é cada vez mais visível, quer ao nível da estratégia empresarial, quer ao nível da inovação tecnológica. Exemplo disso é o projeto *be@t – Bioeconomia Têxtil*, liderado pelo CITEVE, que visa promover a transformação do setor através da utilização de matérias-primas de base biológica, da valorização de resíduos e da implementação de práticas mais ecológicas (CITEVE, 2024). Estas iniciativas ilustram o potencial da indústria nacional para liderar uma transição sustentável e competitiva, alinhada com os princípios da bioeconomia e da neutralidade carbónica.

Neste enquadramento, a presente dissertação adquire particular pertinência, ao propor a implementação de um sistema de controlo de gestão adaptado à realidade de uma empresa do setor. A aplicação do BSC surge como uma resposta concreta aos desafios de alinhamento estratégico, eficiência operacional e integração da sustentabilidade, reforçando a capacidade da organização para enfrentar um contexto em mutação e para posicionar-se de forma diferenciada num mercado altamente competitivo.

4.2 Descrição da Empresa e do Grupo

A TecelRio, S.A., integra o Grupo TêxtilRio, um grande grupo têxtil português (nomes fictícios, por razões de confidencialidade), cuja estratégia assenta na integração vertical de todo o processo produtivo — desde a fiação à confeção. Esta unidade industrial dedica-se

principalmente à tecelagem de malhas e tecidos, desempenhando um papel central na estrutura produtiva do grupo, ao garantir o fornecimento de matéria-prima às restantes unidades. Para além da atividade principal de tecelagem, a empresa integra também uma valência de tinturaria de fio, que, embora com menor expressão, permite responder com maior agilidade a pedidos específicos e reforçar o controlo sobre as características técnicas do produto final. Com sede no norte do país, região com tradição no setor têxtil, a TecelRio beneficia de uma localização estratégica, inserida num ecossistema empresarial fortemente industrializado.

A constituição da TecelRio enquadra-se numa lógica de reforço da autonomia operacional e da eficiência produtiva do grupo, sendo a sua atividade essencial para garantir flexibilidade, rapidez de resposta ao mercado e controlo de qualidade. A empresa enfrenta, contudo, um conjunto de desafios significativos, inerentes ao contexto externo em que opera: a volatilidade dos preços das matérias-primas, os custos energéticos elevados, a pressão por práticas sustentáveis, e as disrupções nas cadeias logísticas, amplificadas por instabilidades geopolíticas recentes.

A empresa tem mantido uma aposta contínua na inovação e na sustentabilidade, nomeadamente através da modernização dos equipamentos, da adoção de boas práticas ambientais e da colaboração com parceiros da indústria para o desenvolvimento de soluções eco eficientes. A estratégia delineada pela administração tem procurado reforçar a resiliência organizacional e o posicionamento competitivo da empresa num mercado em constante mutação, criando assim condições propícias à adoção de sistemas de controlo de gestão mais robustos e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

A empresa emprega algumas centenas de colaboradores (valor omitido para preservação de anonimato), distribuídos pelas diferentes áreas operacionais e de apoio, o que reflete a sua dimensão significativa no contexto industrial do grupo. Para melhor compreensão da estrutura organizacional da TecelRio, apresenta-se de seguida o respetivo organograma, onde se identificam os principais departamentos e centros de custo da empresa (Figura 1).

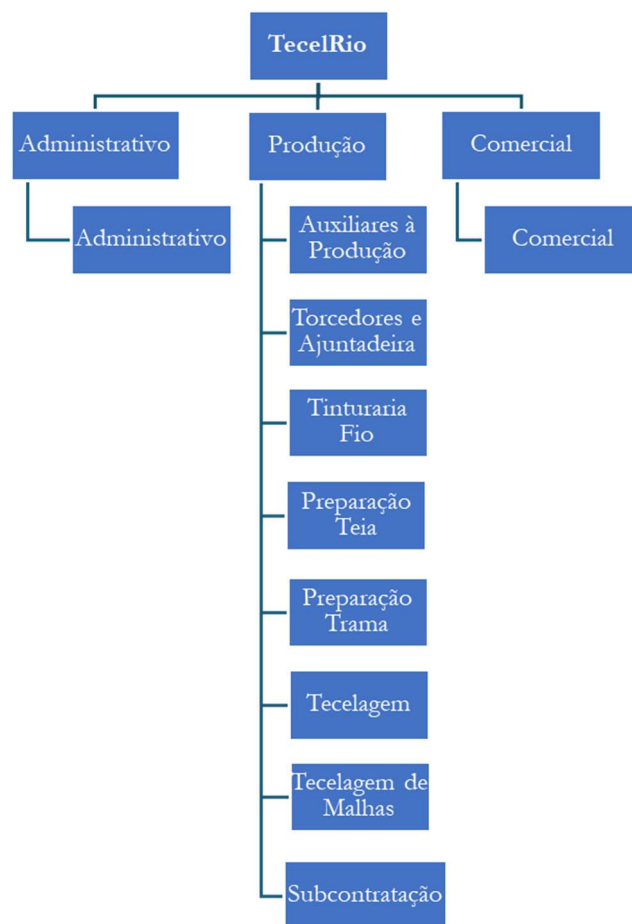


Figura 1 - Organograma geral da TecelRio

Fonte: Adaptado de documentação interna da empresa

4.3 Caracterização Estratégica

A TecelRio assume um papel estratégico no Grupo TêxtilRio, sendo responsável por uma fase crítica do ciclo produtivo: a produção de tecidos e malhas, complementada pelo tingimento de fio. Esta unidade representa o ponto de partida para grande parte das operações seguintes — nomeadamente o acabamento e a confeção — o que acentua a importância do seu alinhamento com a estratégia global do grupo.

A atuação da empresa é orientada por um conjunto de princípios que reforçam o compromisso com a qualidade, a sustentabilidade e a inovação. A missão do grupo assenta na criação de valor de forma ética e responsável, apostando num modelo de negócio de longo prazo, sustentado numa equipa qualificada, motivada e comprometida com o futuro da indústria. Esta visão é transversal às várias unidades e encontra na TecelRio uma expressão

concreta, através do investimento em equipamentos modernos, da utilização crescente de matérias-primas sustentáveis e da valorização de processos que permitam maior flexibilidade e capacidade de resposta às exigências do mercado.

A visão do Grupo passa por consolidar a sua posição como referência internacional na indústria têxtil, não apenas pela excelência técnica, mas também pela capacidade de antecipar tendências e incorporar inovação em todas as fases do processo produtivo. Esta ambição articula-se com uma forte consciência ambiental e social, onde se destacam o respeito pelos direitos humanos, a promoção de condições de trabalho dignas e seguras, e o reforço da ligação à comunidade e ao território onde está inserida.

Entre os valores que orientam a atuação da empresa, destaca-se a sustentabilidade como princípio estruturante, não apenas ao nível ambiental, mas também económico e social. A cultura organizacional valoriza ainda a proximidade, o espírito de família e o trabalho em equipa, características frequentemente apontadas como diferenciadoras pelas lideranças da empresa. A capacidade de resposta rápida ao mercado é outro traço distintivo, potenciando uma abordagem flexível e inovadora, orientada para a satisfação do cliente e para a criação de soluções ajustadas às exigências específicas de cada pedido.

A estratégia atual da TecelRio não se encontra documentada de forma sistematizada. No entanto, durante a sessão de sensibilização inicial realizada com os diretores das diferentes empresas do grupo, foi possível identificar linhas orientadoras comuns, nomeadamente o reforço da competitividade através da melhoria da eficiência produtiva, da redução de desperdícios e da aposta na sustentabilidade como vetor diferenciador. Adicionalmente, foi sublinhada a importância de melhorar os mecanismos de monitorização do desempenho e de comunicação estratégica entre departamentos.

No contexto da TecelRio, os principais desafios estratégicos identificados dizem respeito à volatilidade dos custos de produção, à dificuldade em trabalhar os dados disponíveis nos sistemas de forma a permitir o seu tratamento sistemático e um apuramento mais ágil, à fragmentação da informação entre departamentos e à necessidade de promover uma cultura de melhoria contínua mais enraizada. Estes aspetos foram posteriormente aprofundados através das entrevistas semiestruturadas, onde ficou patente a perceção generalizada de que a empresa beneficiaria significativamente com a introdução de um sistema de controlo de gestão estruturado e transversal.

Do ponto de vista prospectivo, a visão de futuro transmitida pela gestão passa por consolidar a unidade como uma referência em inovação têxtil, com processos produtivos cada vez mais digitalizados, rastreáveis e sustentáveis. A curto/médio prazo, a prioridade centra-se na estabilização operacional e na criação de mecanismos que permitam alinhar os objetivos estratégicos com a atuação diária das equipas. Neste sentido, a introdução do BSC surge como uma oportunidade para estruturar a estratégia, torná-la visível e mensurável, e criar as condições para que a execução se aproxime da intenção estratégica.

4.4 Diagnóstico da Situação Atual

A ausência de um sistema de controlo de gestão estruturado na TecelRio tem gerado limitações na monitorização do desempenho e no alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais. Esta lacuna é amplamente reconhecida pelos responsáveis de topo e foi expressa de forma consistente ao longo da sessão de sensibilização e das entrevistas realizadas com os elementos da gestão. A execução da estratégia tende a ser acompanhada de forma informal, com base em indicadores dispersos, frequentemente não atualizados em tempo útil e nem sempre compreendidos pelos responsáveis operacionais.

A análise preliminar da situação atual permitiu identificar vários constrangimentos, detalhados em seguida, relacionados com a fragmentação da informação disponível, a subutilização das ferramentas tecnológicas existentes, a ausência de objetivos estratégicos formalizados, a limitação dos indicadores operacionais utilizados e as fragilidades no domínio da gestão de pessoas e da cultura organizacional.

Em primeiro lugar, apesar de existir um sistema integrado que permite, a partir da criação da encomenda, acompanhar a produção, margens e outros indicadores relevantes, subsiste uma fragmentação significativa na forma como a informação de gestão é tratada. Apesar da existência de sistemas que permitem acompanhar o processo produtivo e os resultados financeiros, subsiste uma necessidade de maior sistematização na consolidação da informação para efeitos de controlo de gestão. A recolha e análise de dados ainda depende, em alguns casos, de processos manuais ou desenvolvimentos pontuais, o que limita a agilidade na resposta e dificulta a monitorização em tempo útil.

Acresce que, embora a empresa disponha de ferramentas tecnológicas relevantes, o seu potencial ainda não está totalmente explorado. Segundo o Diretor de Sistemas de

Informação, existem condições técnicas para recolher e tratar dados estratégicos, mas subsiste a necessidade de maior desenvolvimento interno para estruturar indicadores relevantes que apoiem a gestão estratégica.

Em segundo lugar, os objetivos estratégicos, quando existentes, não se encontram formalizados nem são desdobrados em metas operacionais claras. A estratégia é, na maioria das vezes, transmitida de forma implícita ou por via de orientação direta, o que reduz o envolvimento das equipas e enfraquece o compromisso com os resultados de longo prazo. Esta constatação foi particularmente evidente nas entrevistas com os responsáveis operacionais, que expressaram a necessidade de uma maior clarificação das prioridades estratégicas da empresa. A própria Direção reconhece que, embora existam metas comerciais (como a angariação ou fidelização de clientes), estas não são traduzidas em objetivos operacionais sistematizados, o que limita o alinhamento transversal.

Adicionalmente, embora a empresa disponha de informação financeira estruturada e acompanhe regularmente indicadores como vendas e resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA), subsistem limitações relevantes tanto na análise detalhada das margens por produto — que continua a exigir um esforço significativo de consolidação de dados — como na utilização de indicadores operacionais fundamentais, tais como desperdícios, *lead times* ou produtividade. Mesmo quando existem dados disponíveis, estes raramente são tratados de forma sistemática, o que limita o seu potencial para apoiar decisões informadas e contribuir para uma gestão mais eficaz. Este cenário foi particularmente salientado nas entrevistas realizadas ao diretor de produção, ao diretor-geral e à CEO, que reconheceram que a informação disponível nem sempre gera ação ou reflexão estruturada.

No domínio da gestão de pessoas, observam-se igualmente fragilidades estruturais. Não existe um sistema formal de avaliação de desempenho nem um modelo de gestão de talento estruturado. A área de Recursos Humanos não está representada nas reuniões de direção e a sua atuação tende a ser reativa, com escassos recursos para promover planos de formação, retenção de talento ou desenvolvimento de carreira. A ausência de mecanismos de reconhecimento e progressão contribui para uma cultura interna pouco orientada à valorização das pessoas, refletindo uma gestão ainda marcada por práticas informais e pouco estruturadas.

Outro aspeto relevante diz respeito à cultura organizacional. Embora exista uma forte orientação prática e foco na resolução de problemas do dia a dia, nem sempre as decisões são suportadas por informação analítica rigorosa. A perceção de “falta de tempo” e a pressão do quotidiano produtivo condicionam a capacidade de parar, refletir e aprender com os dados disponíveis. A responsável pela melhoria contínua destacou precisamente esta dificuldade em criar espaço para a análise sistemática e para o planeamento estruturado das melhorias operacionais.

Por fim, importa referir que, apesar dos constrangimentos, existe uma abertura clara por parte da gestão para introduzir uma ferramenta como o BSC. O reconhecimento das limitações atuais, a vontade de melhorar os mecanismos de controlo e a valorização da sustentabilidade como eixo estratégico criam uma base favorável à implementação do modelo. A CEO reconhece, por isso, o potencial do BSC para estruturar e ampliar a análise do desempenho organizacional, articulando diferentes dimensões relevantes para a gestão.

4.5 Proposta de Balanced Scorecard para a TecelRio, S.A

Com base na revisão de literatura e nas fontes de informação empírica utilizadas, foi possível construir uma proposta de BSC adaptada à realidade da TecelRio. Esta proposta visa operacionalizar a estratégia da empresa através de objetivos estratégicos claros, articulados entre si num mapa estratégico e acompanhados de KPIs específicos. Como já referido, o modelo proposto tem por base o *framework* sugerido por Kaplan e Norton (1996), que organiza a estratégia em quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Em linha com as preocupações estratégicas da empresa e com os princípios do SBSC, foram integradas métricas de sustentabilidade nas várias perspetivas.

4.5.1 Mapa Estratégico da TecelRio, S.A.: objetivos e relações de causa-efeito

A construção do mapa estratégico partiu da missão e visão da empresa, bem como dos desafios identificados ao longo do diagnóstico interno. A proposta apresentada reflete os objetivos estratégicos da TecelRio, organizados por perspetiva e relacionados entre si segundo uma lógica de causa-efeito. Este mapa serve como ferramenta de visualização da estratégia de forma clara e orientou a definição dos indicadores apresentados. As metas associadas a cada indicador não são incluídas neste trabalho, por corresponderem a

informação interna sensível e se considerar que o seu detalhe teria utilidade académica limitada.

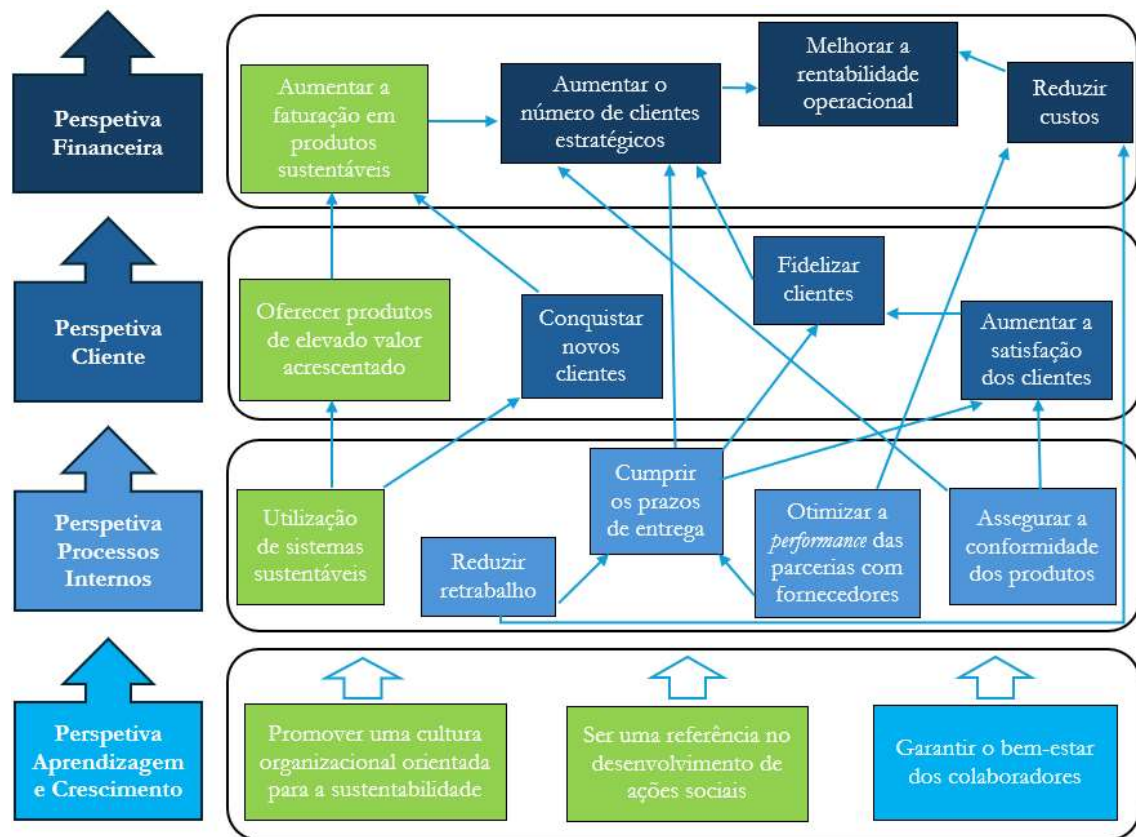


Figura 2 - Mapa estratégico da TecelRio

Fonte: Elaborado pela autora

Na base do modelo, a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento constitui o alicerce para a transformação organizacional, promovendo as condições necessárias à melhoria dos processos e ao reforço da proposta de valor. O objetivo de **garantir o bem-estar dos colaboradores** influencia diretamente a sua motivação e disponibilidade para contribuir para os resultados da empresa, sendo complementado pela **promoção de uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade**, que visa alinhar atitudes e comportamentos com os compromissos estratégicos da organização. Adicionalmente, o objetivo de **ser uma referência no desenvolvimento de ações sociais** reforça o posicionamento externo da empresa e potencia o envolvimento interno em torno de causas coletivas.

Na perspetiva dos processos internos, os objetivos identificados articulam-se de forma a garantir maior eficiência operacional e reforçar a qualidade do serviço prestado. A **utilização de sistemas sustentáveis** tem impacto direto na oferta de produtos de elevado valor acrescentado, valorizados pelo mercado por integrarem práticas responsáveis. Já a **redução de retrabalho** e a **otimização da performance das parcerias com fornecedores** contribuem simultaneamente para o cumprimento dos prazos de entrega (objetivo nesta mesma perspetiva) e para a redução de custos (objetivo na perspetiva financeira), ao minimizarem desperdícios, atrasos e ineficiências ao longo da cadeia de valor. Por sua vez, **cumprir os prazos de entrega** impacta positivamente no aumento do número de clientes estratégicos (objetivo na perspetiva financeira) e em dois objetivos da perspetiva dos clientes: fidelizar clientes e aumentar a sua satisfação, uma vez que a fiabilidade e o cumprimento de compromissos são atributos valorizados neste setor. Ainda ao nível dos processos internos, **assegurar a conformidade dos produtos** reforça igualmente a satisfação do cliente e a faturação junto dos clientes estratégicos, na medida em que garante o cumprimento dos padrões exigidos, promovendo relações comerciais sustentadas e de longo prazo.

Na perspetiva dos clientes, as relações estabelecidas entre objetivos refletem uma lógica de crescimento sustentável assente na criação de valor para o mercado. Os objetivos de **oferecer produtos de elevado valor acrescentado** e de **conquistar de novos clientes** contribuem diretamente para o aumento da faturação em produtos sustentáveis (objetivo na perspetiva financeira), ao responder às exigências de clientes que valorizam atributos ecológicos e de qualidade superior. Paralelamente, **aumentar a satisfação dos clientes** fortalece a fidelização (objetivo nesta mesma perspetiva), aspeto essencial para assegurar relações comerciais duradouras. Esta **fidelização**, por sua vez, impulsiona o aumento do número de clientes estratégicos (objetivo na perspetiva financeira), uma vez que clientes satisfeitos e fidelizados tendem a consolidar relações de maior valor com a empresa.

Na perspetiva financeira, os objetivos estratégicos refletem os resultados desejados da concretização articulada das restantes dimensões do desempenho. O **aumento da faturação em produtos sustentáveis** resulta da aposta em produtos com valor acrescentado e de práticas que reforçam a imagem ambiental da empresa, sendo influenciado pela fidelização e captação de clientes sensíveis a estas temáticas. Para além disso, este crescimento na faturação contribui igualmente para o crescimento do número de clientes estratégicos, refletindo a atração de clientes que valorizam a sustentabilidade e o impacto positivo dos produtos. O

objetivo de **aumentar o número de clientes estratégicos**, incluído na perspectiva financeira visto que o seu carácter “estratégico” é atribuído unicamente em função da faturação atingida, está fortemente ancorado na capacidade de garantir prazos, qualidade e continuidade, permitindo consolidar relações com clientes de elevado potencial. Por sua vez, a **melhoria da rentabilidade operacional** decorre do equilíbrio entre a maximização da receita — através dos dois objetivos anteriores - e a **redução de custos**, alcançada por via da otimização dos processos e da eficiência na cadeia de valor. Conjugados, estes resultados estratégicos traduzem a ambição da empresa em crescer de forma sustentável, assegurando simultaneamente solidez económica e responsabilidade social.

4.5.2 Objetivos Estratégicos e KPIs

Cada objetivo do mapa estratégico é monitorizado através de indicadores específicos, cuja seleção teve em conta a relevância estratégica, a disponibilidade de dados e a possibilidade de comparação interna ao longo do tempo.

Nos pontos seguintes será feita a apresentação de cada indicador que fará parte da proposta final do BSC, explicando-se cada um deles e a sua respetiva fórmula de cálculo. Os quadros apresentados em cada perspectiva contêm os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores, e para estes o processo de cálculo, a unidade de medida e a periodicidade com que será calculado. Tal como no mapa estratégico, também nos quadros seguintes os objetivos relacionados com sustentabilidade estão evidenciados pelo uso da cor verde.

4.5.2.1. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Objetivos estratégicos	Indicadores	Unidade de medida	Fórmula de cálculo	Periodicidade
Promover uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade	% de colaboradores com formação em sustentabilidade	%	$(N^{\circ} \text{ de colaboradores com formação} / N^{\circ} \text{ total de colaboradores}) \times 100$	Mensal
	Nº de ações de sensibilização ambiental realizadas	Nº	Contagem de ações realizadas no período	Anual
	% de sugestões de melhoria com impacto ambiental	%	$(N^{\circ} \text{ de sugestões com impacto ambiental} / N^{\circ} \text{ total de sugestões}) \times 100$	Anual
Ser uma referência no desenvolvimento de ações sociais	Nº de ações sociais	Nº	Contagem de iniciativas com impacto social promovidas pela empresa	Anual
	Orçamento para ações sociais	€	Montante total alocado para ações sociais no período	Anual
Garantir o bem-estar dos colaboradores	Índice de satisfação global	Escala de 0-10	Média das avaliações dos colaboradores	Anual
	Nº de h de formação/colaborador	Nº de horas	Total de horas de formação / Nº de colaboradores	Mensal
	Taxa de rotatividade	%	$(N^{\circ} \text{ de cessações} / N^{\circ} \text{ médio de colaboradores}) \times 100$	Mensal
	Taxa de absentismo	%	$[(\text{Horas planeadas} - \text{Horas trabalhadas}) / \text{Horas planeadas}] \times 100$	Mensal

Tabela 3 - Indicadores da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento assume particular relevância no contexto da implementação do BSC, na medida em que visa assegurar que a organização dispõe das competências, da cultura e das condições necessárias para sustentar a sua estratégia ao longo do tempo. No caso da TecelRio, esta dimensão assume um papel crítico, atendendo à necessidade de envolver os colaboradores na transformação estratégica em curso, em especial no que respeita à integração de práticas sustentáveis e à valorização do capital humano.

Promover uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade: No domínio da sustentabilidade interna, foram selecionados três indicadores que procuram avaliar o grau de consciencialização e de envolvimento dos colaboradores com práticas ambientalmente responsáveis. O primeiro indicador que será usado para monitorizar este objetivo será o percentual de colaboradores com formação em sustentabilidade, que permite aferir o grau de preparação da equipa para responder aos desafios ambientais e sociais. A aposta na formação específica neste domínio contribui para reforçar a literacia organizacional em sustentabilidade e estimular comportamentos alinhados com os compromissos assumidos pela empresa. Complementarmente, o número de ações de sensibilização ambiental realizadas constitui um indicador que traduz o esforço da organização em promover uma cultura interna orientada para a sustentabilidade. Estas ações, que podem assumir a forma de campanhas, sessões informativas ou dinâmicas participativas, visam fomentar a consciencialização ambiental junto dos colaboradores e consolidar uma visão partilhada em torno destes temas. Adicionalmente, optou-se por incluir a % de sugestões de melhoria com impacto ambiental, enquanto métrica que valoriza o envolvimento ativo dos colaboradores na identificação de oportunidades de melhoria, com foco na sustentabilidade. Este indicador procura não apenas incentivar a participação, mas também sinalizar a capacidade da organização para mobilizar a inteligência coletiva em prol de práticas mais responsáveis.

Ser uma referência no desenvolvimento de ações sociais: No que respeita à responsabilidade social, foram incluídos dois indicadores que visam monitorizar o envolvimento da empresa com a comunidade e a coerência entre os recursos alocados e os objetivos definidos. O primeiro é o número de ações sociais desenvolvidas pela empresa. Este indicador permite aferir o grau de compromisso da organização com o envolvimento comunitário e o desenvolvimento de iniciativas com impacto positivo na sociedade. A sua inclusão no BSC decorre do reconhecimento da importância crescente da responsabilidade social corporativa enquanto dimensão estratégica. Em articulação com este objetivo, o

orçamento para ações sociais surge como um indicador complementar, que visa monitorizar o esforço financeiro alocado a este tipo de iniciativas. Ao acompanhar este indicador, a empresa poderá avaliar se os recursos atribuídos são coerentes com os compromissos assumidos e com os resultados pretendidos.

Garantir o bem-estar dos colaboradores: A valorização dos colaboradores constitui uma dimensão central desta perspetiva. Para monitorizar o bem-estar, o desenvolvimento e a estabilidade da equipa, foram selecionados quatro indicadores. Assim, o índice de satisfação global permite captar a perceção dos colaboradores relativamente ao seu ambiente de trabalho, à liderança, às oportunidades de desenvolvimento e à comunicação interna. Nesse sentido, o número de horas de formação por colaborador constitui também um indicador relevante, ao refletir o investimento da empresa na qualificação contínua da sua equipa. A monitorização deste indicador é fundamental para garantir que os colaboradores se mantêm atualizados e preparados para responder às exigências do negócio. Por fim, os indicadores taxa de rotatividade e taxa de absentismo foram incluídos com o objetivo de acompanhar a estabilidade da força de trabalho e o nível de *engagement* dos colaboradores. Elevados níveis de rotatividade podem indicar insatisfação, dificuldades de integração ou desalinhamento com a cultura organizacional, enquanto a taxa de absentismo pode refletir questões de saúde, motivação ou condições laborais que exigem atenção por parte da gestão.

4.5.2.2. Perspetiva de Processos Internos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Unidade de medida	Fórmula de cálculo	Periodicidade
Utilização de sistemas sustentáveis	Consumo específico de eletricidade	kWh/mt	Total de kWh consumidos na tecelagem / Total de metros de tecido produzidos	Mensal
	Consumo específico de vapor	kWh/kg	Total de energia térmica consumida (kWh) / Total de Kgs tingidos	Mensal
	% de água reutilizada no processo produtivo	%	(Volume total de água reutilizada / Volume de água utilizada) × 100	Mensal
	Quantidade de emissão de gases com efeito de estufa	Toneladas	Quantidade de emissão anual de gases com efeitos de estufa	Anual
Cumprir os prazos de entrega	% encomendas entregues no prazo	%	(Nº de encomendas entregues no prazo / Nº total de encomendas) × 100	Mensal
Assegurar a conformidade dos produtos	Tx de defeituosos	%	(Nº de produtos defeituosos / Nº total de produtos produzidos) × 100	Mensal
	Grau de implementação do sistema de gestão da qualidade (%)	%	(Etapas implementadas / Etapas previstas no plano de qualidade) × 100	Anual
Reduzir retrabalho	Taxa de reprocesso	%	(Nº de unidades reprocessadas / Nº total de unidades produzidas) × 100	Mensal
Otimizar a performance das parcerias com fornecedores	Variação média dos preços de compra por categoria de matéria-prima	%	(Preço médio atual – Preço médio anterior) / Preço médio anterior × 100	Mensal
	Lead time	Dias	$\sum (\text{Data de receção} - \text{data de encomenda}) / \text{Nº Total de encomendas}$	Mensal
	Nº de novos acordos/parcerias desenvolvidas	Nº	Contagem de parcerias/acordos formalizados no período	Anual

Tabela 4 - Indicadores da Perspetiva de Processos Internos

Fonte: Elaborado pela autora

A consolidação das condições internas de aprendizagem e bem-estar deve refletir-se diretamente na forma como os processos operacionais são executados. Assim, a perspetiva dos Processos Internos foca-se em garantir a eficiência, qualidade e sustentabilidade das operações, suportando os objetivos estratégicos da organização.

Utilização de sistemas sustentáveis: Para monitorizar a sustentabilidade operacional, foram definidos quatro indicadores que avaliam o desempenho ambiental da atividade produtiva. O consumo específico de eletricidade (kWh/mt) e o consumo específico de vapor (kWh/kg) permitem aferir a eficiência energética dos processos, sendo cruciais numa indústria intensiva em recursos. Estes indicadores possibilitam identificar desperdícios e oportunidades de melhoria contínua. Adicionalmente, a percentagem de água reutilizada no processo produtivo sinaliza a preocupação da empresa com a gestão eficiente dos recursos hídricos. A monitorização regular deste KPI contribui para reduzir o impacto ambiental e alinhar a operação com práticas mais responsáveis. A quantidade de emissões de gases com efeito de estufa (GEE) completa este conjunto de indicadores ambientais, fornecendo uma visão agregada sobre a pegada carbónica da atividade. A redução progressiva deste valor será essencial para o cumprimento de metas ambientais e posicionamento sustentável da empresa.

Cumprir os prazos de entrega: A % de encomendas entregues no prazo assume igualmente um papel central, enquanto métrica que espelha a fiabilidade dos processos logísticos e produtivos. Um bom desempenho neste indicador contribui para reforçar a satisfação dos clientes e a reputação da empresa junto dos seus parceiros comerciais.

Assegurar a conformidade dos produtos: A competitividade da TecelRio, enquanto empresa têxtil, depende da capacidade de assegurar a conformidade dos seus produtos com os padrões de qualidade definidos. A taxa de defeituosos permite identificar o número de produtos que não cumprem os requisitos, enquanto o grau de implementação do sistema de gestão da qualidade (%) permite acompanhar o progresso das etapas definidas no plano rumo à certificação ISO 9001. A inclusão deste último indicador assume particular relevância face à intenção da empresa de avançar, nos próximos meses, com um projeto de certificação ISO 9001, com o apoio de uma consultora externa. A monitorização deste KPI permitirá acompanhar o progresso da implementação do sistema de gestão da qualidade, identificar eventuais lacunas e garantir o cumprimento dos requisitos normativos. De forma geral, a análise destes indicadores permite identificar falhas recorrentes, promover ações de melhoria e assegurar que os padrões definidos são efetivamente cumpridos.

Reduzir retrabalho: A taxa de reprocesso permite aferir o volume de unidades que necessitam de retrabalho, refletindo falhas no processo produtivo inicial. A sua redução está diretamente ligada à melhoria da eficiência e à minimização de desperdícios operacionais.

Otimizar a *performance* das parcerias com fornecedores: considerando a relevância estratégica da cadeia de abastecimento, foram definidos três indicadores. A variação média dos preços de compra por categoria de matéria-prima permite acompanhar a evolução dos custos dos principais *inputs*, sendo essencial para a gestão orçamental e o controlo da margem. O *lead time*, calculado com base no tempo médio entre a encomenda e a receção, permite avaliar a eficiência do fornecimento e a capacidade de resposta dos parceiros comerciais. Por fim, o número de novos acordos/parcerias desenvolvidas mede a capacidade da empresa em diversificar as suas fontes de fornecimento e construir relações estratégicas com parceiros-chave.

4.5.2.3. Perspetiva de Clientes

Objetivos estratégicos	Indicadores	Unidade de medida	Fórmula de cálculo	Periodicidade
Oferecer produtos de elevado valor acrescentado	% de clientes que associam a marca a valores sustentáveis	%	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes que associam a marca a valores sustentáveis} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes inquiridos}) \times 100$	Anual
	Nº de novos produtos desenvolvidos internamente	Nº	Contagem de novos produtos criados pela empresa	Anual
	% de produtos com fibras sustentáveis no portfólio total	%	$(\text{N}^\circ \text{ de produtos com fibras sustentáveis} / \text{N}^\circ \text{ total de produtos no portfólio}) \times 100$	Mensal
Fidelizar clientes	Taxa de retenção	%	$(\text{Clientes mantidos} / \text{Total clientes ano anterior}) \times 100$	Mensal
Aumentar a satisfação dos clientes	Net Promoter Score (NPS)	Escala de -100 a 100	% Promotores – % Detratores	Anual
	Taxa de reclamações	%	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamações} / \text{N}^\circ \text{ total de encomendas}) \times 100$	Mensal
Conquistar novos clientes	Nº de novos clientes	Nº	Contagem de clientes com primeira compra no período de análise	Mensal

Tabela 5 - Indicadores da Perspetiva de Clientes

Fonte: Elaborado pela autora

A eficiência e sustentabilidade dos processos internos devem, por sua vez, refletir-se na perceção dos clientes e na capacidade da empresa em responder de forma consistente às suas necessidades. Assim, a perspetiva dos Clientes procura avaliar o desempenho da organização no relacionamento com o mercado, sendo essencial para garantir a fidelização, a captação de novos clientes e a consolidação da reputação da marca.

Oferecer produtos de elevado valor acrescentado: A diferenciação da oferta é monitorizada através de três indicadores. A % de clientes que associam a marca a valores sustentáveis reflete a preocupação da organização em monitorizar a forma como é

percecionada pelo mercado no que respeita aos seus compromissos ambientais e sociais. Este indicador permite aferir se os esforços desenvolvidos no plano da sustentabilidade têm sido eficazes em construir uma imagem coerente e valorizada pelos clientes. A capacidade de inovação e diferenciação da empresa é captada através do número de novos produtos desenvolvidos internamente, indicador que visa medir o dinamismo da organização na criação de soluções com elevado valor acrescentado. A introdução regular de novos produtos permite responder a tendências de mercado e consolidar relações comerciais baseadas na inovação. A % de produtos com fibras sustentáveis no portfólio total surge como métrica complementar, diretamente alinhada com os objetivos estratégicos de sustentabilidade e diferenciação. Ao acompanhar este indicador, a empresa garante que a preocupação ambiental se materializa efetivamente na sua oferta comercial, respondendo a exigências crescentes por parte dos clientes e mercados internacionais.

Fidelizar clientes: Para além da valorização da marca e da inovação, foi dada relevância à fidelização de clientes, traduzida na taxa de retenção, que mede a capacidade da empresa em manter relações comerciais consistentes e duradouras. Este indicador é especialmente relevante num setor competitivo, em que a fidelização contribui para a estabilidade da carteira de clientes e previsibilidade do negócio.

Aumentar a satisfação dos clientes: Em articulação com a métrica anterior, foi incluído o *Net Promoter Score* (NPS), um indicador amplamente utilizado para avaliar a lealdade e a probabilidade de recomendação da marca por parte dos clientes. Um NPS elevado traduz não só satisfação, mas também uma relação emocional com a empresa, representando uma vantagem competitiva significativa. Complementarmente, a taxa de reclamações permite monitorizar o número de insatisfações expressas em função do total de encomendas, funcionando como um sinal de alerta extremo, ainda que tardio, sobre falhas no serviço ou produto. Acompanhando ambos os indicadores, a empresa reforça a sua capacidade de resposta e de melhoria contínua na experiência do cliente.

Conquistar novos clientes: O número de novos clientes sinaliza a capacidade da empresa em alargar a sua base comercial e captar novas oportunidades de negócio. Este KPI permite acompanhar o crescimento do mercado-alvo e o impacto das ações de captação implementadas.

4.5.2.4. Perspetiva Financeira

Objetivos estratégicos	Indicadores	Unidade de medida	Fórmula de cálculo	Periodicidade
Aumentar a faturação em produtos sustentáveis	Taxa de crescimento da faturação de produtos sustentáveis	%	$(\text{Faturação YTD Ano } n - \text{Faturação YTD Ano } n-1) / \text{Faturação YTD Ano } n-1 \times 100$	Mensal
Aumentar o número de clientes estratégicos	Nº de clientes com faturação superior a 500.000€/ano	Nº	Contagem de clientes cuja faturação anual ultrapassa os 500.000€	Anual
Melhorar a rentabilidade operacional	% EBITDA	%	$\text{EBITDA} / \text{Volume de Negócios} \times 100$	Mensal
Reduzir custos	Peso dos custos operacionais no volume de negócios	%	$\text{Custos Operacionais} / \text{Volume de Negócios} \times 100$	Mensal

Tabela 6 - Indicadores da Perspetiva Financeira

Fonte: Elaborado pela autora

O desempenho financeiro é, naturalmente, a consequência esperada de uma estratégia bem implementada nas restantes perspetivas. Assim, depois de garantir as condições internas - nomeadamente ao nível da capacitação das equipas, da eficiência dos processos e da valorização da relação com os clientes -, a perspetiva Financeira permite aferir se a organização está efetivamente a gerar valor económico de forma consistente e sustentável.

Aumentar a faturação em produtos sustentáveis: A taxa de crescimento da faturação de produtos sustentáveis permite avaliar a evolução do peso destes produtos na faturação total da empresa. Este indicador traduz a concretização da estratégia de alinhamento entre desempenho económico e compromisso ambiental, sinalizando se a aposta em produtos com menor impacto está efetivamente a gerar impacto na faturação.

Aumentar o número de clientes estratégicos: O número de clientes com faturação superior a 500.000€/ano foi incluído para identificar contas com peso significativo na faturação. A sua monitorização permite avaliar a concentração da faturação e identificar oportunidades de aprofundamento comercial junto destes clientes. Este indicador revela-se particularmente pertinente à luz da estratégia atual da empresa, centrada na consolidação e crescimento da faturação junto de clientes já existentes com maior previsibilidade e margem.

Melhorar a rentabilidade operacional: A margem EBITDA (%) constitui um indicador-chave de rentabilidade operacional. Este KPI permite avaliar a eficiência da empresa na conversão das suas vendas em resultados, antes de encargos financeiros, impostos e depreciações. Trata-se de uma métrica particularmente relevante numa indústria com forte exposição a variações de custos e elevada pressão competitiva.

Reduzir custos: O peso dos custos operacionais no volume de negócios permite avaliar a eficiência da estrutura de custos da organização face ao nível de atividade gerado. Esta métrica assegura uma monitorização adequada mesmo em contextos de crescimento, ao focar a proporção dos custos e não a sua variação absoluta. O seu acompanhamento visa reforçar a disciplina financeira e apoiar a racionalização de processos, contribuindo para libertar recursos que possam ser investidos em áreas estratégicas como inovação e sustentabilidade.

No seu conjunto, estes quatro indicadores fornecem uma visão clara sobre a saúde financeira da empresa e a sua capacidade para sustentar, a longo prazo, os compromissos assumidos com os diferentes *stakeholders*.

A estruturação detalhada dos objetivos e indicadores permite à organização monitorizar o seu desempenho estratégico de forma objetiva e orientada à melhoria contínua. Estes indicadores foram validados junto dos responsáveis operacionais da TecelRio e são sustentados por boas práticas do setor e literatura académica em controlo de gestão aplicada ao contexto industrial. Karabay e Kurumer (2012) propõem a utilização de métricas como a taxa de rotatividade, horas de formação, taxa de defeitos e cumprimento de prazos, bem como indicadores da perspetiva dos clientes, como a proporção de encomendas de novos clientes ou de clientes atuais — um conjunto de indicadores também contemplado no modelo proposto para a TecelRio, em alinhamento com os objetivos estratégicos definidos. Hansen e Schaltegger (2016), ao analisarem diferentes arquiteturas do SBSC, defendem a integração de objetivos ambientais e sociais nas várias perspetivas do BSC, incluindo aspetos como a eficiência na utilização de recursos, a saúde e segurança dos colaboradores e a reputação ambiental e social da organização. Esta orientação está refletida na proposta desenvolvida para a TecelRio, através da inclusão de indicadores como o consumo específico de eletricidade e vapor, a percentagem de água reutilizada, a taxa de absentismo, o índice de satisfação global e o reforço da associação da marca a valores sustentáveis. Acresce ainda a incorporação de indicadores relacionados com a perceção externa da marca - como a associação a valores sustentáveis - e com o impacto das ações sociais e ambientais internas, procurando garantir a coerência entre a estratégia de sustentabilidade e a realidade operacional da empresa. Por fim, Kaplan e Norton (1996) reforçam que os resultados financeiros devem emergir como consequência das melhorias obtidas noutras perspetivas do

desempenho, o que sustenta a articulação entre indicadores como o crescimento da faturação em produtos sustentáveis e o EBITDA.

4.5.3 Análise da exequibilidade dos KPIs propostos

A par da definição dos indicadores estratégicos, foi também realizada uma análise da sua exequibilidade, com base nos sistemas de informação existentes, na disponibilidade dos dados e na realidade operacional da empresa. Esta análise, detalhada no Anexo 3, procurou identificar eventuais constrangimentos à operacionalização dos indicadores e refletir sobre as condições necessárias à sua efetiva monitorização.

Verificou-se que a maioria dos KPIs definidos já é calculada ou pode ser facilmente extraída dos sistemas de informação internos, não implicando investimentos adicionais significativos. Ainda assim, alguns indicadores — em particular os de cariz mais qualitativo ou orientados à sustentabilidade — requerem o desenvolvimento de novos processos de recolha ou categorização de dados, com um esforço organizacional que é julgado suportável e justificado face à utilidade da informação gerada.

Esta avaliação permitiu validar a exequibilidade prática da implementação do modelo desenvolvido e identificar prioridades no reforço da capacidade de medição da organização.

4.6 Plano de Implementação do BSC

O plano de implementação seguiu uma abordagem faseada e progressiva, estruturada com base nas boas práticas identificadas na literatura (Kaplan & Norton, 2004) e enriquecida por contribuições mais recentes sobre sistemas de medição de desempenho (Bourne et al., 2003; Micheli & Mari, 2014). Em vez de uma aplicação meramente técnica da ferramenta, pretendeu-se promover a apropriação do modelo por parte dos colaboradores e garantir a sua integração nos processos de gestão e aprendizagem organizacional. A implementação foi pensada como um processo dinâmico, sujeito a adaptação e melhoria contínua, numa lógica alinhada com a perspetiva pragmática da medição (Micheli & Mari, 2014).

Neste sentido, e para garantir uma aplicação progressiva e ajustada à realidade da empresa, a implementação foi organizada em cinco fases distintas, apresentadas a seguir. A descrição completa das fases, incluindo objetivos, ações específicas, resultados esperados e respetivo cronograma de execução, encontra-se sistematizada no Anexo 4.

Fase 1 - Sensibilização e diagnóstico

O envolvimento precoce da gestão foi conseguido através de uma sessão de sensibilização inicial, onde se explicaram os objetivos do projeto e a estrutura do BSC. Como já referido, esta sessão permitiu clarificar expectativas, identificar pontos de resistência e recolher sugestões relevantes para a adaptação do modelo à realidade da empresa. Paralelamente, foi conduzido um trabalho de diagnóstico com base em entrevistas e análise documental, que permitiu aprofundar a compreensão sobre os desafios existentes e orientar a definição dos objetivos estratégicos.

Fase 2 - Definição da Estratégia e Construção do BSC

Com base nos dados de diagnóstico, foi elaborado o mapa estratégico e definidos os objetivos e KPIs, assegurando a articulação entre as diferentes perspetivas do BSC. A integração de métricas relacionadas com a sustentabilidade foi considerada desde o início, refletindo a prioridade estratégica atribuída ao tema pela organização. Esta abordagem responde à crítica de Micheli e Mari (2014) quanto à rigidez excessiva de certos sistemas de medição, valorizando antes a construção de um modelo adequado ao propósito e sensível ao contexto organizacional.

Fase 3 – Teste Piloto

Para minimizar riscos e ajustar o modelo antes da implementação total a todo o Grupo, será realizada uma fase de teste na empresa em estudo. Esta fase inclui ações de formação dos colaboradores, monitorização inicial dos indicadores definidos e recolha de *feedback* sobre dificuldades, utilidade dos indicadores e sugestão de melhorias. Esta abordagem piloto segue as recomendações de Bourne et al. (2003), que sublinham a importância da aprendizagem iterativa na implementação de sistemas de medição.

Fase 4 – Expansão e Integração nos Sistemas de Gestão

Com base nas aprendizagens resultantes do teste piloto, o BSC será alargado à restante organização, assegurando a formação contínua dos utilizadores e a articulação progressiva com os sistemas de informação em uso.

Fase 5 – Acompanhamento e Revisão Contínua

Em linha com a visão dinâmica e pragmática da medição, esta última fase prevê a institucionalização de mecanismos de acompanhamento regular, como reuniões periódicas de análise e atualização dos indicadores. A sustentabilidade do modelo dependerá da sua capacidade de adaptação a novas exigências e da utilização efetiva pelos decisores, assumindo-se que os sistemas de medição são instrumentos de aprendizagem organizacional e não representações fixas da realidade (Micheli & Mari, 2014).

Este plano visa, não apenas a implementação técnica do BSC, mas a sua consolidação enquanto instrumento central de gestão e apoio à decisão. O enfoque colocado numa abordagem faseada, participada e adaptativa procura responder às recomendações da literatura mais recente, que destaca a importância de alinhar os sistemas de medição com a realidade específica da organização e com os seus objetivos estratégicos (Bourne et al., 2003; Micheli & Mari, 2014). A flexibilidade do modelo, a articulação com os sistemas de informação existentes e a valorização do *feedback* e da participação ativa dos colaboradores visam garantir que o BSC evolui como um sistema vivo, integrado e gerador de aprendizagem contínua.

5 – Conclusões, limitações e trabalhos futuros

Este projeto teve como objetivo conceber um mapa estratégico e BSC adaptados à realidade da TecelRio, S.A., uma empresa têxtil portuguesa, propondo simultaneamente um plano de implementação ajustado às suas necessidades estratégicas. A proposta integrou os princípios clássicos do BSC e refletiu as especificidades da organização, incluindo preocupações crescentes com a sustentabilidade e o alinhamento estratégico entre áreas funcionais.

A construção do mapa estratégico e a definição dos objetivos por perspetiva permitiram colmatar a ausência de um sistema formal de controlo de gestão que permita uma visão coerente da estratégia e promova a ligação entre as orientações de topo e a atuação operacional. Numa organização onde a informação está frequentemente dispersa e os objetivos não se encontram relacionados de forma sistemática, o BSC revelou-se um exercício útil para clarificar prioridades e reforçar o suporte à decisão.

A experiência adquirida ao longo da conceção e planeamento do BSC na TecelRio, S.A. permitiu concluir que a introdução de um sistema desta natureza requer mais do que competências técnicas. Pressupõe uma liderança comprometida, disponibilidade para a mudança e uma cultura de gestão orientada à aprendizagem e melhoria contínua. Estas condições, identificadas por Bourne et al. (2003) como críticas ao sucesso na implementação de sistemas de medição de desempenho, mostraram-se igualmente relevantes no presente estudo. A participação ativa da gestão de topo e a articulação com diversas áreas funcionais foram determinantes para o progresso do projeto.

A metodologia *insider action research* adotada revelou-se vantajosa, permitindo um acesso facilitado à informação e o envolvimento direto dos *stakeholders* ao longo do processo, contribuindo para uma maior adesão e pertinência das soluções desenvolvidas. No entanto, esta abordagem também implicou riscos associados à proximidade com o objeto de estudo, exigindo um esforço contínuo de reflexividade e validação cruzada, mitigado através da partilha contínua com outros elementos da organização.

O contributo do projeto é, em primeiro lugar, prático, pois vai ao encontro de uma lacuna e necessidade percecionada pela gestão da empresa. Numa vertente académica, este projeto demonstra que, mesmo em contextos de reduzida maturidade em controlo de gestão, a aplicação faseada e adaptada de um BSC pode apoiar a clarificação estratégica, fomentar a responsabilização e promover a sustentabilidade organizacional. O modelo desenvolvido

acompanha as orientações mais recentes da literatura, ao integrar a sustentabilidade nas suas diferentes perspectivas. Essa orientação é sustentada por autores como Kaplan e McMillan (2021), Hansen e Schaltegger (2016) e Oliveira (2023), que reconhecem a importância de incorporar objetivos e indicadores ambientais e sociais no BSC, reforçando a sua utilidade estratégica no atual contexto empresarial. Este projeto inclui igualmente um plano de implementação que pode ser útil para empresas que pretendam efetuar um projeto semelhante. O plano de implementação delineado, com um teste piloto previsto na própria empresa, foi concebido para garantir uma adoção progressiva e realista, tendo em conta os ritmos e capacidades internas. A receptividade da gestão e o envolvimento transversal verificados ao longo do projeto constituem sinais encorajadores para a sua viabilização futura.

Contudo, importa reconhecer as limitações do estudo. A análise empírica focou-se numa fase inicial de desenvolvimento do BSC. Apesar de o projeto ter englobado não apenas a proposta do mapa e BSC como também um plano de implementação, e de várias ações na empresa já terem sido concretizadas e outras planeadas para o curto prazo, não foi possível no horizonte temporal desta dissertação testar a aplicação do modelo nem avaliar o seu impacto direto no desempenho organizacional, o que deve ser feito num horizonte temporal prolongado.

Como recomendações futuras, sugere-se o acompanhamento sistemático da implementação do BSC através de ciclos regulares de revisão e ajustamento, bem como a sua expansão progressiva a outras empresas do grupo, promovendo a partilha de boas práticas e a harmonização de indicadores. Do ponto de vista académico, seria pertinente o desenvolvimento de estudos longitudinais que avaliem o impacto efetivo do BSC no desempenho organizacional e a sua articulação com outras ferramentas de gestão. Adicionalmente, a integração de soluções digitais e analítica de dados poderá potenciar a automatização e fiabilidade dos indicadores, contribuindo para uma gestão mais informada, ágil e estratégica.

Em suma, esta dissertação procurou não apenas aplicar uma ferramenta amplamente reconhecida na literatura de gestão, mas sobretudo adaptá-la a uma realidade concreta, contribuindo para a transformação estratégica da organização. O processo revelou que, mais do que um modelo fechado, o BSC pode funcionar como catalisador de reflexão, diálogo e mudança, desde que implementado com sensibilidade ao contexto e envolvimento dos intervenientes-chave.

Referências Bibliográficas

- Antunes, D. J. R. S. (2020). *Balanced Scorecard e Dashboard Estratégico: Caso da FersiReis, Lda*. [Projeto de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21256>
- APICCAPS. (2023). *As 10 tendências que vão definir a indústria da moda este ano*. <https://www.apiccaps.pt/news/as-10-tendencias-que-vaio-definir-a-industria-da-moda-este-ano/9464.html>
- APICCAPS. (2025). *State of Fashion: incerteza continua em 2025*. <https://www.apiccaps.pt/news/state-of-fashion-incerteza-continua-em-2025/10283.html>
- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. (2023). *Sustainable Fashion From Portugal: Relatório de Avaliação Final*. https://atp.pt/wp-content/uploads/2023/10/SFFP_Relatorio-de-Avaliacao-Final.pdf
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: *A literature review*. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.002097>
- CITEVE. (2024). Projeto BE@T – Bioeconomia na Indústria Têxtil. https://www.citeve.pt/inteligencia_tecnologica/projetos/be_t_4-8c3cb7a3
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization*. Sage.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- Gomes, M., & Saraiva, H. (2019). A implementação e utilização do Balanced Scorecard numa PME do setor têxtil. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5(10), 3–22.
- Gordon, G. (2006). Uniform maker sews up success with scorecard. *Quality Progress*, 39(10), 37–42.

- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Herr, K., & Anderson, G. L. (2015). *The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty* (2nd ed.). SAGE.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Jesus, M. J. S. (2022). *A implementação de um Balanced Scorecard na empresa Arlindo, Marçalo e Malta*. [Dissertação de mestrado, ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. Repositório Científico do ISCAC. <http://hdl.handle.net/10400.26/41142>
- Kaplan, R., & McMillan, D. (2021). Reimagining the balanced scorecard for the ESG era. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–10.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79. <https://id.lib.harvard.edu/alma/990001327060203941/catalog>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 134–147. <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 75–85. <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Karabay, G., & Kurumer, G. (2012). Managing through strategic performance management in apparel companies. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 20(4), 13–19.
- Margwi, A., & Dahiru, H. (2014). Balanced scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1–10. <https://doi.org/10.9790/5933-0460110>

- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Mohanaraj, P., Herath, H. M. T. N., Perera, B. A. K. S., & Liyanage, K. N. S. (2023). Development of sustainability balanced scorecard: A case study from apparel industry Sri Lanka. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 115–132. <https://doi.org/10.3926/jiem.4326>
- Morales-Contreras, M. F., Bellón, C., & Barcos, L. (2024). Promoting insider action research: A practitioner-scholar perspective. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–18. <https://doi.org/10.1177/16094069241289285>
- Norreklit, 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>
- Oliveira, J. (2023) Balanced Scorecard and Sustainability. In: Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (eds), *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_753
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2014). Determinant factors of the implementation of the balanced scorecard in Portugal: Empirical evidence in public and private organizations. *Review of Business Management*, 16(5), 199–222. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335>
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Rigby, D. (2009). *Management tools and trends 2009*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2009/>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management tools & trends 2011*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-trends-2011/>

- Salgueiro, H. M. A. (2012). *Avaliação do desempenho económico-financeiro: Aplicação a um grupo do setor têxtil e vestuário* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/4940>
- Salomão, C. A. T. (2013). *Gestão estratégica e a aplicação do balanced scorecard ao setor público: O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis* [Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/11327>
- Santos, C. A. S. (2013). *Proposta de alinhamento do balanced scorecard com a gestão do conhecimento para a empresa Foundation Brakes Portugal, S.A.* [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa].
- Saraiva, M. M. C. O. (2015). *Estudo de caso sobre a aplicação do balanced scorecard numa empresa do setor público de transportes* [Projeto de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/11190>
- Sousa, J. P. F. F. (2014). *O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho organizacional numa PME - O caso da ENKROTT CENTRO* [Projeto de mestrado, ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. Repositório Científico do ISCAC. <http://hdl.handle.net/10400.26/13452>
- Textile Exchange. (2024). *Reimagining Growth Landscape Analysis*. <https://textileexchange.org/knowledge-center/reports/reimagining-growth-landscape-analysis/>

Anexo 1 – Guião de Entrevistas

1. Guião de Entrevista para a CEO

Objetivo: Perceber a visão estratégica da empresa, as principais prioridades e desafios, bem como a sua abertura para a implementação do BSC.

Contexto e Estratégia

1. Qual é a missão, visão e valores da TecelRio?
2. Como descreve a estratégia atual da empresa? Está documentada?
3. Como a estratégia é comunicada e alinhada com os diferentes departamentos?
4. Quais são os principais desafios estratégicos que a empresa enfrenta atualmente?
5. Onde imagina a empresa nos próximos 5 a 10 anos?

Gestão e Desempenho

6. Como a empresa define, controla e avalia os seus objetivos estratégicos? Existe um sistema formal de acompanhamento e avaliação do desempenho estratégico?
7. Existem reuniões formais para acompanhamento do desempenho? Com que frequência?
8. Considera que há boas práticas na partilha de informação entre os diferentes departamentos?
9. Já teve contacto com a metodologia BSC? Em que medida poderia trazer benefícios à empresa, e quais? E inconvenientes / limitações?
10. Quais os aspetos críticos que identifica na implementação de um sistema de controlo de gestão como o BSC?

2. Guião de Entrevista para o Responsável do Departamento de Melhoria Contínua

Objetivo: Compreender como a empresa gere a inovação e a melhoria contínua e como o BSC pode contribuir para essa evolução.

Gestão da Melhoria Contínua

1. Existe uma política formal de melhoria contínua na empresa?
2. Como são identificadas e analisadas oportunidades de melhoria?
3. Como são acompanhados os projetos de inovação e otimização de processos?
4. A empresa utiliza alguma metodologia específica para gestão da melhoria contínua (ex.: Lean, Six Sigma, 5'S)?
5. Quais têm sido os maiores desafios na implementação de melhorias operacionais?
6. Considera que há boas práticas na partilha de informação entre os diferentes departamentos?

Balanced Scorecard e Gestão da Inovação

7. Como a inovação e melhoria contínua são alinhadas com a estratégia da empresa?
8. Considera que o BSC poderia ajudar a integrar os projetos de melhoria contínua na estratégia global?
9. Existem dificuldades em medir o impacto das iniciativas de melhoria contínua?
10. Que métricas poderiam ser úteis para avaliar os projetos de melhoria contínua?
11. Como a empresa incentiva a participação dos colaboradores na inovação e melhoria contínua?

3. Guião de Entrevista para o Diretor da TecelRio

Objetivo: Compreender a estratégia operacional da empresa, os desafios na execução da estratégia e a perceção sobre a implementação de um sistema estruturado de controlo de gestão.

Estratégia e Gestão Operacional

1. Como são definidos os objetivos estratégicos da TecelRio?
2. Como é feita a monitorização do desempenho operacional da empresa?
3. Quais são os principais desafios operacionais que enfrentam atualmente?

4. Como a empresa alinha os diferentes departamentos para garantir a execução da estratégia?
5. Existem reuniões formais para acompanhamento do desempenho? Com que frequência?

Conhecimento sobre Ferramentas de Gestão Estratégica

6. Já ouviu falar do conceito de BSC? Se sim, qual a sua percepção sobre essa metodologia?
7. Como avalia a utilidade da implementação de um BSC na empresa?
8. Que desafios antecipa na sua aplicação prática na realidade da TecelRio?
9. Na sua opinião, quais são os fatores críticos de sucesso para que um sistema estruturado de controlo de gestão como o BSC seja eficaz?
10. Atualmente, que indicadores-chave utilizam para medir o desempenho da empresa?
11. Os indicadores atualmente usados estão alinhados com a estratégia da empresa?
12. Quais são as principais dificuldades na recolha e análise de dados para a gestão operacional?
13. Como a empresa poderia melhorar a forma como mede o seu desempenho?
14. Considera que há boas práticas na partilha de informação entre os diferentes departamentos?

4. Guião de Entrevista para o Diretor de Produção

Objetivo: Compreender o funcionamento dos processos produtivos, os indicadores operacionais utilizados e as possíveis contribuições e implicações da implementação de um sistema estruturado de controlo de gestão.

Organização e Operações Produtivas

1. Quais considera serem os processos produtivos mais críticos para o bom desempenho da empresa?

2. Existem procedimentos formalizados de planeamento e controlo da produção? Como funcionam na prática?
3. Como são definidas as metas e objetivos operacionais? Existe alinhamento com a estratégia da empresa?
4. Que tipo de informação ou indicadores são usados para acompanhar o desempenho da produção (ex: eficiência, produtividade, desperdício, qualidade)?

Monitorização e Melhoria dos Processos

5. Como é monitorizado desempenho da produção ao longo do tempo? Existem reuniões periódicas de análise de resultados?
6. São implementadas ações corretivas quando há desvios face aos objetivos (se houver objetivos estipulados)? Pode dar exemplos?
7. Existem ferramentas ou metodologias de melhoria contínua aplicadas na produção (ex: Lean, 5S, Kaizen)?
8. Quais são os maiores desafios operacionais que enfrentam atualmente?

Conhecimento sobre Ferramentas de Gestão Estratégica

9. Já ouviu falar do conceito de BSC? Se sim, qual a sua perceção sobre essa metodologia?

Se SIM: (prosseguir com perguntas sobre o BSC)

Se NÃO: (explicar brevemente e adaptar as perguntas seguintes)

Balanced Scorecard e Produção

10. Que tipo de indicadores considera relevantes para incluir numa perspetiva de processos internos de um BSC, tendo em conta a realidade da produção?
11. Que benefícios antecipa com a introdução de um sistema estruturado de controlo de gestão como o BSC?
12. Que riscos ou limitações vê na aplicação desta metodologia à realidade produtiva?
13. Quais os principais fatores de sucesso para que uma ferramenta como o BSC possa ser implementada com eficácia na área de produção?

5. Guião de Entrevista para o Diretor de IT

Objetivo: Avaliar a infraestrutura tecnológica, os desafios na gestão de dados e a viabilidade da implementação do BSC suportado por tecnologia.

Infraestrutura e Sistemas de Informação

1. Quais são os principais sistemas de informação atualmente utilizados na empresa?
2. Existem ferramentas de *Business Intelligence* para análise de indicadores de desempenho?
3. Como avalia a capacidade da empresa para recolher, armazenar e analisar dados estratégicos?
4. Quais são as maiores dificuldades que identifica na digitalização e integração de dados empresariais, sobretudo no que diz respeito ao suporte a um sistema de gestão estratégica como o BSC?

Conhecimento sobre Ferramentas de Gestão Estratégica

5. Já ouviu falar do conceito de BSC? Se sim, qual a sua perceção sobre essa metodologia?
 - **Se SIM:** (continuar com perguntas sobre o BSC)
 - **Se NÃO:** (explicar brevemente e adaptar as perguntas)

Gestão de Informação e Indicadores (se não conhecer o BSC)

6. Atualmente, como são definidos e acompanhados os indicadores de desempenho da empresa?
7. Quais os atuais desafios na integração de dados entre os diferentes departamentos?
8. Como avalia a eficiência dos sistemas de *reporting*? Como poderiam ser melhorados?
9. Como é garantida a segurança e a fiabilidade dos dados estratégicos?
10. Se pudesse implementar três melhorias tecnológicas na gestão da empresa, quais seriam?

Balanced Scorecard e Suporte Tecnológico (se conhecer ou após explicação)

11. Considera que os sistemas atuais suportariam a implementação do BSC?
12. Quais seriam os desafios tecnológicos na adoção de um sistema como o BSC?
13. Como poderia a tecnologia facilitar a monitorização e análise de indicadores estratégicos?
14. A empresa está preparada para a implementação de *dashboards de performance* baseados em indicadores estratégicos?

6. Guião de Entrevista para a Diretora de Recursos Humanos

Objetivo: Compreender as práticas de gestão de talento, motivação e desenvolvimento dos colaboradores e avaliar como um sistema estruturado de gestão de desempenho pode ser útil.

Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional

1. Como são geridos e acompanhados os talentos na empresa?
2. A empresa dispõe de um sistema formal de avaliação de desempenho dos colaboradores? Como funciona esse sistema na prática? Que critérios ou métodos são utilizados?
3. A empresa tem iniciativas para motivação e retenção de talento? Quais?
4. Existe um plano de formação contínua? Como é estruturado e avaliado o impacto da formação?
5. Como são comunicados os valores e a cultura da empresa aos colaboradores?

Conhecimento sobre Ferramentas de Gestão de Desempenho

6. Já ouviu falar do conceito de BSC? Se sim, qual a sua perceção sobre essa metodologia?
 - **Se SIM:** (continuar com perguntas relacionadas com o BSC)
 - **Se NÃO:** (explicar brevemente que é uma ferramenta de gestão que permite alinhar estratégia e desempenho, e adaptar as próximas perguntas para um contexto mais geral)

Indicadores e Alinhamento Estratégico (se não conhecer o BSC)

7. Quais são os principais indicadores de desempenho de Recursos Humanos (RH) atualmente monitorizados na empresa?
8. Como são definidos os objetivos para a área de RH? Quem participa nesse processo?
9. Como avalia a integração entre a gestão de RH e os objetivos estratégicos da empresa? Quais os desafios existentes?
10. Existem mecanismos para medir o envolvimento e a satisfação dos colaboradores?
11. Há desafios na recolha e análise de dados sobre o desempenho dos colaboradores?

Balanced Scorecard e Gestão Estratégica de RH (se conhecer ou após explicação)

12. Como poderia um sistema estruturado de gestão, como o BSC, contribuir para melhorar a gestão do desempenho dos colaboradores?
13. Na sua opinião, que vantagens e riscos existem na utilização dos indicadores do BSC para efeitos de avaliação de desempenho e atribuição de incentivos? Considera que tal poderia influenciar a forma como os indicadores são interpretados ou mesmo manipulados?
14. Que desafios antecipa na implementação de um sistema como o BSC na área de RH?
15. Se pudesse escolher 3 indicadores chave para medir a eficácia da gestão de RH, quais seriam?
16. De que forma a empresa poderia melhorar a comunicação interna e o alinhamento estratégico através de um sistema de gestão de desempenho?

Anexo 2 – Sessão de Sensibilização

Sessão Inicial de Sensibilização para a Gestão de Topo

Implementação do Balanced Scorecard (BSC)



Objetivo da Sessão

- ✓ Envolver a gestão de topo desde o início do processo.
- ✓ Garantir que compreendem os fundamentos do BSC e estão alinhados com os objetivos estratégicos do projeto.
- ✓ Promover o compromisso na implementação do BSC e preparar para comunicar e liderar a mudança na organização.

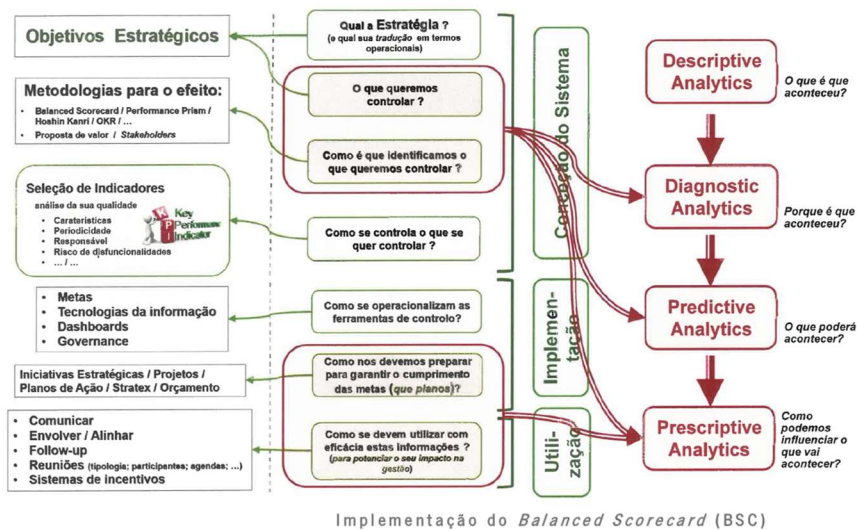


- A participação ativa da gestão de topo desde o início permite um **alinhamento estratégico** mais eficaz, reduzindo resistências e garantindo um suporte contínuo.
- Esclarecer dúvidas e alinhar expectativas **evita barreiras futuras**.

Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC)

2

Introdução ao Balanced Scorecard (BSC)

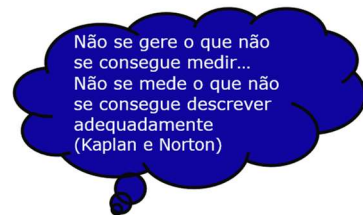


3

Introdução ao Balanced Scorecard (BSC)

O que é o BSC?

- ✓ Trata-se de uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton, que visa transformar a visão e estratégia da empresa em ações concretas.
- ✓ Ampliação do conceito ao introduzir mapas estratégicos, que fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos organizacionais.



Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC)

4

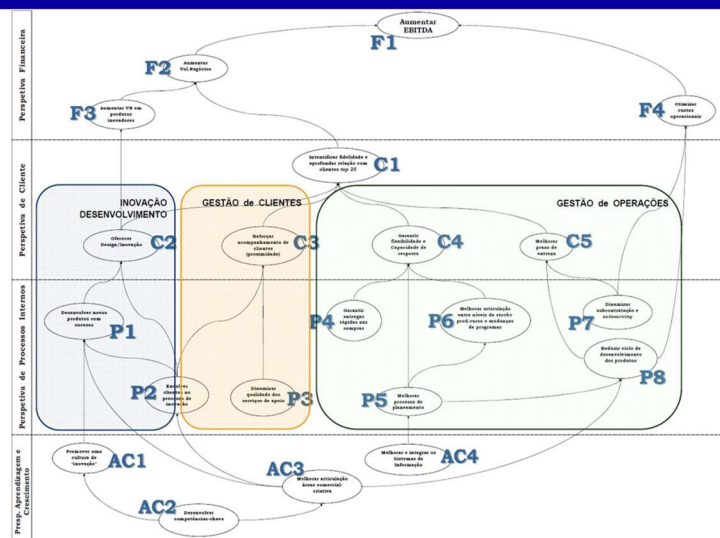
Benefícios da implementação do BSC

- ✓ **Abordagem multidimensional:** combinando a medição e a gestão do desempenho com o alinhamento estratégico da organização.
- ✓ Promove a **integração entre diferentes áreas funcionais**, evitando a fragmentação organizacional e garantindo que todos os departamentos trabalhem de forma coordenada para atingir os mesmos objetivos.
- ✓ Desempenha um papel relevante na melhoria da **comunicação interna** nas organizações, ao integrar diferentes dimensões de desempenho, permitindo uma compreensão mais ampla e integrada da empresa.
- ✓ Ao incluir métricas financeiras e não financeiras, o BSC complementa as abordagens tradicionais de medição utilizadas na contabilidade, procurando superar as suas limitações e funcionando como um **mecanismo mais completo de controlo**.
- ✓ É uma ferramenta **adaptável** a diferentes setores e contextos organizacionais.

Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC)

6

Estrutura do BSC: Exemplos práticos



Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC)

Caso prático elaborado por Joaquim Manuel Barreiros, Universidade do Porto, © 2012

7

(Slides seguintes retirados por motivos de confidencialidade)

Anexo 3 – Análise da Exequibilidade dos KPIs Propostos

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Exequibilidade e Observações
Financeira	Aumentar o VN em produtos sustentáveis	Taxa de crescimento da faturação de produtos sustentáveis	Exequível; requer cruzamento de dados de produto/fibras.
	Aumentar a faturação com clientes estratégicos	Nº de clientes com faturação > 500.000€/ano	Exequível; indicador já existente e operacional.
	Melhorar a rentabilidade operacional	EBITDA (%)	Exequível; KPI já implementado.
	Reduzir custos	Taxa de redução de custos	Exequível; depende da estruturação de dados comparativos.
Clientes	Oferecer produtos de elevado valor acrescentado	% de clientes que associam a marca a valores sustentáveis Nº de novos produtos desenvolvidos internamente % de produtos com fibras sustentáveis no portfólio total	Não implementado; depende de inquérito a clientes e definição metodológica Exequível; requer registo sistemático Exequível; depende de cálculo com base em informação técnica dos produtos
	Fidelizar clientes	Taxa de retenção	Exequível; cálculo possível com dados existentes.
	Aumentar a satisfação dos clientes	Net Promoter Score (NPS) Taxa de reclamações	Não implementado; metodologia ainda por definir Exequível; requer registo sistemático
	Conquistar novos clientes	Nº de novos clientes	Exequível; depende de sistematização de dados já disponíveis
Processos Internos	Utilização de sistemas sustentáveis	Consumo específico de eletricidade Consumo específico de vapor % de água reutilizada no processo produtivo Quantidade de emissão de gases com efeito de estufa	Exequível; parte dos dados já monitorizados. Requer consolidação Exequível; parte dos dados já monitorizados. Requer consolidação Exequível; parte dos dados já monitorizados. Requer consolidação Exequível; calculado para 2024 no âmbito do projeto Green Assist
	Cumprir os prazos de entrega	% encomendas entregues no prazo	Exequível; cálculo necessário, dependendo da fiabilidade e atualização das datas no sistema
	Assegurar a conformidade dos produtos	Tx de defeituosos Grau de implementação do sistema de gestão da qualidade (%)	Exequível; alguns dados já identificados, requer organização e categorização. Condicionado; projeto ainda não iniciado, depende de sessão com consultora para definição e calendarização
	Reduzir retrabalho	Taxa de reprocesso	Exequível; KPI já implementado.
	Otimizar a performance das parcerias com fornecedores	Variação média dos preços de compra por categoria de matéria-prima Lead Time Nº de novos acordos/parcerias desenvolvidas	Exequível; cálculo necessário Exequível; cálculo necessário, dependendo da fiabilidade e atualização das datas no sistema Exequível; a sua operacionalização poderá depender de fatores contextuais, devendo ser monitorizado com cautela
Aprendizagem e Crescimento	Promover uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade	% de colaboradores com formação em sustentabilidade Nº de ações de sensibilização ambiental realizadas % de sugestões de melhoria com impacto ambiental	Exequível; depende da realização de ações de formação e sensibilização Exequível; depende da implementação de ações específicas Exequível; sistema de sugestões já existe, requer categorização
	Ser uma referência no desenvolvimento de ações sociais	Nº de ações sociais Orçamento para ações sociais	Exequível; ações regulares, necessita consolidação orçamental Exequível; orçamentação com base em práticas anteriores
	Garantir o bem-estar dos colaboradores	Índice de satisfação global Nº de h de formação/colaborador Taxa de rotatividade Taxa de absentismo	Não implementado; exige desenvolvimento de metodologia de avaliação Exequível; dados já monitorizados em RH Exequível; dados já monitorizados em RH Exequível; dados já monitorizados em RH

Anexo 4 – Plano de Implementação

				2025												2026											
Fase	Objetivos	Ações	Resultados esperados	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Fase 1 - Sensibilização e Diagnóstico	Sensibilizar os gestores e colaboradores para a importância do BSC;	Workshop de Introdução ao BSC para a equipa de gestão¹	Maior aceitação e compromisso da gestão;																								
		Análise documental	Identificação dos principais desafios estratégicos.																								
	Diagnosticar a situação atual da gestão estratégica e operacional.	Entrevistas com os responsáveis das áreas-chave																									
Fase 2 - Definição da Estratégia e Construção do BSC	Desenvolver o mapa estratégicos da TecelRio; Definir os objetivos estratégicos e KPI's.	Construção do mapa estratégico	Documento com mapa estratégico e BSC estruturado;																								
		Integração da sustentabilidade no modelo																									
		Definição de KPI's metas e iniciativas estratégicas	Definição clara de metas e indicadores.																								
		Sessões estratégicas com a gestão (validar/debater o modelo, kpi's...)																									
Fase 3 - Teste Piloto	Implementar o BSC na empresa-piloto TecelRio;	Formação e capacitação dos gestores e equipas da empresa-piloto	Ajustes ao BSC antes da implementação total;																								
		Elaboração do <i>dashboard</i> para visualização e acompanhamento dos KPI's																									
	Ajustar o modelo conforme os desafios identificados.	Monitorização e recolha de feedback	Identificação de fatores críticos para o sucesso.																								
		Revisão do modelo com base nos dados recolhidos																									
Fase 4 - Expansão e Integração	Expandir a aplicação do BSC para outras empresas do Grupo;	Expansão para outras 2 empresas do Grupo	BSC operacional nas principais empresas do Grupo;																								
	Assegurar que o BSC é integrado nos processos de gestão.	Formação contínua	Cultura organizacional focada na gestão estratégica.																								
		Integração com sistemas de gestão																									
Fase 5 - Acompanhamento e melhoria contínua	Monitorizar o impacto do BSC na empresa; Promover a melhoria contínua dos processos e indicadores.	Reuniões trimestrais de acompanhamento	Adaptação contínua do modelo;																								
		Feedback contínuo dos colaboradores e gestão																									
		Ajustes ao BSC conforme necessário	Manutenção do alinhamento estratégico.																								