

# IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA. (ESTUDO DE CASO NA ESCOLA IPAG Nº 2012 – LUANDA)

**Autor:** António Domingos Diogo | [antoniodiogo154@gmail.com](mailto:antoniodiogo154@gmail.com) | Mestrando em Gestão Estratégica das Empresas no Instituto Superior Politécnico Kanganjo | [Orcid Id:0009-0002-5834-8803](https://orcid.org/0009-0002-5834-8803)

**Recebido:** Março, 2025 | **Aceite:** Junho, 2025 | **Publicado:** Junho, 2025

## RESUMO

Por causa das constantes evoluções dos mercados em paralelo com a crescente concorrência, por consequência das condições de mercado, e das alterações estruturais e da estratégia de negócio, os gestores sentiram a necessidade de possuir um sistema de avaliação que garantisse a criação de valor para a sua continuidade no mercado. Posto isto, o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, tem sido uma das ferramentas de gestão mais usadas pelos gestores aquando da avaliação de desempenho, porque, para além de usar indicadores financeiros e não financeiros, este dá um ênfase especial à estratégia da instituição. O Balanced Scorecard, orienta os trabalhadores para que possam partici-

par na estratégia da organização e onde os objectivos estratégicos estão interligados com as metas que a instituição pretende alcançar, proporciona um nível de satisfação interna muito superior o que consequentemente conduzirá a um elevado desempenho. Este artigo objectiva estudar como o balanced scorecard se relaciona com o processo de inovação nas organizações. Como contribuição, expande a utilidade do modelo, especificando estímulos externos, tensões dinâmicas, estratégias de inovação e percepção de sucesso da inovação. Trata-se de um estudo de perspectiva qualitativa desenvolvido por meio de questionário, que será aplicado na Escola IPAG nº 2012, situada em Luanda no município de Belas - Kilamba.

**Palavras-chave:** BSC, inovação, ferramenta, gestão estratégica, estímulo externo.

## ABSTRACT

Because of the constant evolution of the markets in parallel with the growing competition, as a result of market conditions, and structural changes and business strategy, managers felt the need to have an evaluation system that would guarantee the creation of value for their continuity in the market.

That said, the Balanced Scorecard (BSC), developed by Kaplan and Norton in 1992, has been one of the most used management tools by managers when evaluating performance, because, in addition to using financial and non-financial indicators, it places special emphasis on the institution's strategy. The Balanced

**S**corecard, which guides employees so that they can participate in the organization's strategy and where the strategic objectives are interconnected with the goals that the institution intends to achieve, provides a much higher level of internal satisfaction, which will consequently lead to high performance. This article aims to study how the Balanced Scorecard is related to the in-

novation process in organizations. As a contribution, it expands the usefulness of the model, specifying external stimuli, dynamic tensions, innovation strategies and perception of innovation success. This is a qualitative perspective study developed through a questionnaire, which will be applied at the IPAG School No. 2012, located in Luanda in the municipality of Belas - Kilamba.

**Keywords: BSC, innovation, tool, strategic management, external stimulus.**

## INTRODUÇÃO

A conexão de esforços de inovação pode levar a organização a perceber que existem antecedentes, relações de amadurecimento, estímulos e sinergias possíveis no desenvolvimento de actividades. Um desses antecedentes são os estímulos externos, que afectam a estratégia da organização (Groot & Lukka, 2000), tais como aquelas provenientes da globalização, dos clientes e da concorrência. Políticas públicas influenciam o ambiente e mesmo estratégias de inovação das empresas (Matias-Pereira & Kruglianskas, 2005).

Outro antecedente relevante decorre das tensões dinâmicas (Simons, 1995) que surgem na gestão e impactam as decisões, em termos de prioridades. Essas tensões são importantes para proporcionar esclarecimentos sobre decisões e direccionamento do processo de inovação. Estudar as tensões dinâmicas que permeiam o relacionamento entre uma ferramenta de gestão específica, o balanced scorecard (BSC) e o processo de gestão da inovação, numa abordagem teórico-empírica, é, assim, relevante e oportuno, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria na gestão e no desempenho da gestão da inovação.

É fundamental que existam instrumentos para captar e permitir a gestão do desenvolvimento da inovação. Uma vez demandados artefactos que possam mensurá-la e acompanhá-la, o BSC é indicado (Kaplan & Norton, 1996) como forma de ligar a estratégia à operacionalização. Dada a relevância do processo de inovação tanto na estratégia como nas questões tácticas, o BSC deve, assim, captar e gerenciar as acções requeridas para o sucesso da inovação, tanto no planeamento como no controle.

O sucesso da inovação é um elemento crítico na estratégia das organizações, sendo captado por vários elementos, frequentemente voltados mais para os gastos efetuados do que para os benefícios que a inovação proporciona. A contribuição do BSC, integrando diferentes elementos e aportando perspectivas de planeamento e controle não apenas financeiras, é de grande valia para o processo de inovação das organizações.

Objectivo da nossa pesquisa é compreender o balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica na Escola IPAG nº 2012.

## BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, foi consequência de uma investigação que tinha como objectivo fundamental a criação de uma ferramenta de gestão que preenchesse as lacunas dos métodos tradicionais, no sentido em que utiliza dados financeiros e não financeiros, ao contrário do que se verificava até ao momento. Em virtude desta característica, o BSC revelou-se um sistema estratégico importantíssimo na mensuração da avaliação de desempenho o que o levou, por consequência, a assumir um papel preponderante na gestão das organizações.

Da mesma maneira, a crescente competitividade em paralelo com a crise económica impôs que as nossas organizações procurassem inovar, não só a nível de produtos e serviços, como também através de processos de gestão diferentes, no sentido de adaptarem os seus processos internos à estrutura do meio envolvente. Posto isto, a necessidade dos gestores medirem o desempenho da empresa, através de indicadores estrategicamente atribuídos aos objetivos, multiplicou-se. Proporcionando a que a avaliação da performance dos colaboradores se tornasse um instrumento fulcral na gestão da organização.

### A gestão estratégica e a sua importância

Os sistemas de informação passaram por várias fases de evolução. Nos dias de hoje, as organizações alinham a escolha do sistema de informação com a estratégia da empresa. No contexto organizacional é essencial a formulação da es-

tratégia e a respetiva implementação de modo a que a empresa consiga alcançar um bom desempenho e para que exista uma adequada orientação da mesma. Não obstante, existe uma enorme distância entre a formulação da estratégia do negócio até à sua implementação na organização. Segundo Silva (2010)

*“muitas organizações sabem para onde querem ir, mas não possuem um “mapa” indicando como lá chegar, faltando-lhes a direção necessária para transformar planos estratégicos bem formulados em realidade”.*

Assim, para Luz (2014), *“a gestão estratégica é um dos principais desafios dos gestores”.* Ainda para o mesmo autor, *“a formulação da estratégia é o desenvolvimento de planos, a longo prazo, para uma gestão eficaz das oportunidades e ameaças do ambiente envolvente, tendo em consideração as forças e fraquezas da organização”* (Luz, 2014). Visto que o objectivo principal de qualquer organização passa por acrescentar valor através da venda de produtos, Freire (1997) defende que *“a estratégia pode ser definida como um conjunto de decisões e ações da empresa que, de uma forma consciente, visam proporcionar aos clientes mais valor quando comparado com o oferecido pela concorrência”.* Contudo, e para se atingir o objetivo da rentabilidade exigida por parte dos acionistas, não basta proporcionar valor aos clientes, é essencial que a empresa apresente um desempenho melhor que a concorrência tanto a nível de preço, como de performance e rapidez.

Segundo Porter (1999)<sup>1</sup>, *“a formulação*

da estratégia de negócios de uma empresa, pode ser vista como a escolha do grupo estratégico em que competir.". Esta estratégia pode ser visualizada pelo mapa estratégico. A gestão estratégica pode ainda ser definida, como sendo o processo de busca da compatibilização da empresa com o seu meio ambiente externo, através de atividades de planeamento, implementação e controlo, consideradas as variáveis técnicas, económicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas (Neves, 2011).

## Os sistemas de controlo de gestão

A realidade empresarial fortemente marcada, tal como já foi referido, pela globalização dos mercados, pela competição desmedida e pelo rápido avanço da tecnologia, tem originado diversos problemas ao nível da gestão das organizações. Também o resultado da industrialização, ocorrida nos Estados Unidos da América na segunda metade do século XIX, impulsionou a origem de um sector nas organizações empresariais que se responsabiliza pelo controlo de gestão (CG) das mesmas (Horváth, 2006). A gestão das empresas é um processo complexo no qual são tomadas as decisões cruciais para o desenvolvimento das mesmas. Assim, este processo necessita de um forte e adequado suporte informacional de modo a que as empresas obtenham um nível de eficácia superior quando comparado com a concorrência. A eficácia está essencialmente relacionada com o cumprimento das metas e objectivos da organização (Barnard, 1938). Paralelamente, o mesmo autor defende que o CG e a eficácia organizacional estão intimamente ligados.

Jordan, Neves & Rodrigues (2002), salientam que "(...) a confiança e o interesse

mútuo devem substituir a desconfiança e a fiscalização como método de controlo", de forma a que o sistema de controlo conceda a informação adequada aos gestores e estes, por sua vez, tomem decisões e ações correctas na prossecução do objectivo final. Desta forma, o controlo efectuado pela administração, que se traduz na comparação entre os objectivos que foram definidos e os que foram realizados, tem um papel fundamental, no que concerne à motivação dos gestores de modo a que estes consigam alcançar os objectivos definidos pela organização. Lowe (1971), defende que, de uma perspectiva funcional, o sistema de CG existe para conciliar os departamentos de uma organização, através da definição de objectivos globais, e para melhorar a tomada de decisão por parte dos gestores. Assim, e segundo o mesmo autor, o planeamento e o controlo fazem parte de um sistema eficaz de CG que visa a construção de uma organização eficiente a longo prazo.

---

## METODOLOGIA

Segundo Turato (2003) metodologia é o caminho que devemos seguir para atingir um objectivo; é a base mental para o exercício de uma actividade que se deseja alcançar eficazmente, e por isso exige a organização de informações, conhecimentos e experiências prévias ou existentes.

Para atender ao objectivo da nossa pesquisa que é a compreensão da implementação do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica, estudo de caso da escola IPAG nº2012 – Luanda, optou-se pela realização de um estudo de natureza qualitativa, com fins descritivos de análise. Os dados utiliza-

dos para a estruturação de resultados foram colectados por meio de entrevistas dos funcionários seleccionados.

Um total de sete (7) trabalhadores, três (3) do género feminino e quatro (4) do género masculino, com a faixa etária compreendida entre o 24 aos 47 anos de idade.

Podemos também realçar que de acordo com Quivy (1989) a entrevista

*“consiste numa técnica para análise dos sentidos que os actores dão as suas práticas e aos acontecimentos com que se vêem enfrentados”.*

### Variáveis socio-demográficas dos entrevistados

Participantes	Género	Idade	Escolaridade	Local Trabalho	Estado civil
P1	Femenino	32	Licenciada	IPAG nº 2012	Solteira
P2	Masculino	36	Licenciado	IPAG nº 2012	Casado
P3	Masculino	29	Licenciado	IPAG nº 2012	Solteiro
P4	Femenino	24	Licenciada	IPAG nº 2012	Solteira
P5	Masculino	30	Licenciado	IPAG nº 2012	Solteiro
P6	Masculino	47	Licenciado	IPAG nº 2012	Casado
P7	Femenino	33	Licenciada	IPAG nº 2012	Casada

Fonte: Elaboração própria

## DISCUSSÃO DOS DADOS

No decorrer da nossa pesquisa, optamos pela utilização da técnica de entrevista por ser, explicitamente uma técnica qualitativa que nos permite analisar as opiniões dos entrevistados sobre os diferentes aspectos da vida a nível pessoal, familiar, social e económico.

Com as opiniões dos entrevistados sobre a implementação do balance scorecard como ferramenta de gestão estratégica, um estudo de caso realizado na escola IPAG nº 2012, através do suporte electrónico Nvivo 12, um dos software mais utilizados para realização de estudos qualitativos, emergem com maior ocorrência três categorias:

### 1. Balance scorecard

O BSC foi desenvolvido no início dos anos 90 por Kaplan & Norton como resposta à necessidade de ampliar a visão dos sistemas de controlo, desde uma perspetiva interna e financeira a uma perspetiva equilibrada em vários sentidos. (Rodrigues & Sousa, 2002) proporcionando aos executivos de topo uma rápida e compreensiva visão do seu negócio. O BSC se apresenta como um meio de avaliar o desempenho da organização incorporando as 4 perspetivas definidas por Kaplan & Norton (1992): Perspetiva financeira; Perspetiva dos clientes; Perspetiva de processos internos e Perspetiva de aprendizagem e crescimento.

*“P7- O BSC inclui medidas financeiras que espelham os resultados das ações levadas a cabo na organização. No entanto, estas medidas são complementadas por medidas relacionadas com a satisfação dos clientes, com os processos internos e*

*com as actividades de inovação e actualização da organização que são a fonte para o desempenho financeiro e não só”.*

*“P3- Com a conceção deste modelo de BSC existe ainda o objectivo de demonstrar que com base neste sistema consegue-se, tendo em conta outros factores, a identificação de oportunidades, do investimento na formação dos trabalhadores, o aumento da qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes bem como a comunicação da estratégia empresarial”.*

### 2. Ambiente organizacional

A gestão de uma organização, nos dias de hoje, é por si só um grande desafio. Devido à permanente evolução tecnológica os gestores defendem que a mudança é uma variável constante da nossa história, uma vez que é um fenómeno cada vez mais complexo e apresenta um ritmo também mais acelerado. Enquanto o conhecimento cresce exponencialmente, a nossa capacidade de o absorver evolui de forma lenta e linear. Existem cada vez menos verdades universais e tudo é questionável. Os impossíveis de hoje são os óbvios de amanhã. Para Huber e Glick (1995), o ritmo rápido com que se dá a mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a evolução da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

O desenvolvimento científico e tecnológico nas organizações, tem evoluído desde o início do século XX, e é fortemente marcado pela necessidade de compreensão dos conceitos, da informação e do conhecimento por parte dos gestores. O mesmo pode ser entendido como um novo meio na obtenção de vantagens

competitivas, uma vez que contribui para as empresas marcarem a diferença.

*“P4- Os avanços tecnológicos permitiram que os sistemas de informação sejam hoje capazes de controlar melhor o funcionamento das organizações e a utilização dos recursos, contribuindo para a otimização da relação entre inputs e outputs da atividade.”*

### 3. Gestão

Gestão significa o acto de administrar, tomada de decisão, gerir recursos, pessoas ou qualquer objecto que possa ser administrado com alguma finalidade seja em benefício próprio ou de uma en-

tidade ou organização.

A gestão surgiu quando após a revolução industrial, os profissionais decidiram procurar uma solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início à ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

*“P5- A Gestão é o conjunto de normas e funções cujo objectivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira.”*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução dos mercados tornou-se necessário a criação e implementação de novas ferramentas de gestão estratégica nas organizações que, por um lado, fornecessem informação clara sobre o desempenho das organizações e, por outro, alinhassem as estratégias e os objectivos definidos pelos gestores. Posto isto, e em consequência da forte necessidade de interligação e integração entre várias funções das instituições, especificamente do IPAG.

No início da década de 90, Kaplan e Norton procuraram conceber um modelo que revogasse a visão tradicional, uma visão que enfatizava apenas as componentes financeiras, até aqui utilizadas pelos gestores, em resultado de uma investigação em algumas das maiores empresas internacionais e com o objectivo de desenvolver um sistema de gestão organizacional, criaram o “conceito de BSC”. Com base neste novo paradigma,

denominado por BSC, os mesmos autores ambicionaram que a gestão das organizações introduzisse uma dimensão financeira, uma dimensão humana e o chamado networking, tendo como objectivo permitir a criação de valor para os clientes.

O BSC pode ser utilizado como um sistema de gestão para a implementação da estratégia. Objectivos principais para este instrumento de gestão: a tradução e clarificação da visão estratégica, ou seja, requer a elaboração de um diagrama que demonstre as relações de causa-efeito das quatro perspetivas; a comunicação e ligação dos objectivos e indicadores estratégicos, isto é, divulgar a todos os colaboradores os objectivos que se pretendem alcançar; a planificação, estabelecimento de objectivos e alinhamento das iniciativas estratégicas; e, o aumento do feedback e aprendizagem estratégica.