

# ÍNDICE

9» 11	Prefácio
13» 14	Agradecimentos
15» 16	Resumo
17» 27	Cap. 1. Introdução
19	. O Conceito de Estratégia Empresarial
21	. A Importância da Estratégia Empresarial
22	. O Conceito da Metodologia <i>Balanced Scorecard</i>
23	. Formulação do Problema e Objectivos de Estudo
24	. Abordagem dos Métodos
25	. Estrutura do Estudo
29» 108	Cap. 2. Revisão Teórica
29	. Principais Conceitos Utilizados na Gestão Estratégica
38	. Evolução do Pensamento Estratégico
61	. A Estratégia como um Campo de Estudo
71	. Implementação Estratégica-Desenvolvimento da Metodologia <i>Balanced Scorecard</i>

109» 116	<b>Cap. 3. Desenvolvimento do Modelo Teórico</b>
109	. Selecção de Conceitos Teóricos e Ferramentas de Análise
114	. Modelo Teórico
117» 124	<b>Cap. 4. Métodos</b>
117	. Introdução
117	. Estratégia de Investigação
121	. Técnicas de Recolha de Dados
124	. Técnicas de Tratamento de Dados
125» 213	<b>Cap. 5. Estudo de Caso: Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na Martifer – Construções Metalomecânicas, S.A.</b>
125	. Apresentação da Empresa
133	. Evolução da Formulação Estratégica na Martifer
161	. Da Formulação à Implementação Estratégicas na Martifer
186	. <i>Balanced Scorecard</i> Departamental
208	. Dificuldades Sentidas na Formulação e Implementação da Estratégia a Nível Corporativo e a Nível Departamental
210	. Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i> para os Entrevistados
215» 250	<b>Cap. 6. Análise</b>
217	. Análise do Contexto Estratégico
225	. Formulação e Implementação Estratégicas
245	. Do <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo ao <i>Balanced Scorecard</i> Departamental
251» 263	<b>Cap. 7. Conclusões e Recomendações</b>
253	. Conclusões
260	. Recomendações
265» 270	<b>Bibliografia</b>
271» 312	<b>Anexos</b>

# PREFÁCIO

**D**esde que o *Balanced ScoreCard* (BSC) foi apresentado por Kaplan e Norton, dezenas (para não dizer centenas) de livros e artigos têm sido publicados sobre a teoria e prática deste instrumento de gestão. Algumas pesquisas recentes mostram que, nas respectivas áreas geográficas, o BSC é actualmente o sistema de controlo de desempenho mais utilizado, tendo sido adoptado por cerca de 57% das organizações do Reino Unido, 46% dos Estados Unidos, 28% na Alemanha e Áustria.

O que motiva tanta excitação à volta deste instrumento de gestão? Tendo aparecido como um instrumento de avaliação de desempenho, que se propunha responder principalmente a duas questões, a saber; 1) como integrar os activos intangíveis na avaliação da estratégia, questionando deste modo a preponderância da perspectiva financeira e, 2) como integrar o tempo (o futuro) na avaliação da estratégia.

Este instrumento, voltado de início para a fase de controlo do processo estratégico, a pouco e pouco foi invadindo as outras fases – a formulação e implementação – propondo mapas estratégicos onde se procura relações de causa-efeito entre os objectivos das diferentes perspectivas, propondo deste modo hipóteses de estratégia. Para além de trazer uma perspectiva holística da organização, este instrumento quantifica os vários passos da estratégia, o que produz uma certa confiança nos gestores.

A gestão actualmente vive momentos difíceis, pois sendo gerir prever, as previsões são cada vez mais difíceis de realizar. Podemos quanto muito prever um “nevoeiro do futuro” de contornos pouco claros e tudo isto acarreta situações de stress para os gestores. Este instrumento ao quantificar as etapas intermédias dos objectivos produz uma certa confiança nos seus utilizadores, independentemente das previsões se verificarem.

Este instrumento é contudo portador de um aspecto positivo, o envolvimento dos trabalhadores na formulação da estratégia, dependendo a sua eficiência da filosofia de gestão partilhada pela direcção da empresa.

O *Balanced Scorecard* invadiu não só as organizações orientadas para o lucro como também as sem fins lucrativos e os organismos públicos. A leitura do presente livro, fruto de uma dissertação de mestrado em gestão de empresas na Escola de Gestão do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, que analisa os problemas relacionados com a formulação e implementação

do BSC numa empresa portuguesa, pode contribuir para uma melhor compreensão deste instrumento de gestão e facilitar a sua aplicação, contribuindo deste modo para o desenvolvimento das práticas de gestão em Portugal.

O BSC aprende-se, fazendo. Espero que este livro contribua para que muitas organizações portuguesas o considerem nas suas práticas de gestão.

Nelson Santos António

Prof. Catedrático do ISCTE e Membro do Asiânia,  
Centro de Estudos Asiáticos de Gestão.

Março, 2006