v7.n6.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: IMPLEMENTAÇÃO NA EMPRESA PORTUÁRIA DE CABINDA, ANGOLA

BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL: IMPLEMENTATION AT THE PORT COMPANY OF CABINDA, ANGOLA

BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA: IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA PORTUARIA DE CABINDA, ANGOLA

João Baptista Bungui Kiaba[1], Marcos João Púcuta[2]

e768014
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i6.8014

PUBLICADO: 06/2026

RESUMO

Este artigo apresenta uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard (BSC)* na Empresa Portuária de Cabinda, destacando sua relevância para alinhar estratégias corporativas às operações diárias e promover uma gestão integrada. A investigação, baseada em abordagem mista e amostra aleatória de 63 funcionários, identificou desafios operacionais relacionados à fragmentação da comunicação interna, à satisfação dos clientes e à dificuldade em mensurar o desempenho individual em função dos objetivos estratégicos do porto. Os dados obtidos por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas forneceram informações quantitativas e qualitativas, permitindo analisar percepções dos colaboradores sobre a gestão estratégica e a possível aplicação do *BSC*. Observou-se algum alinhamento organizacional, embora sem sistema formal de avaliação, evidenciando a necessidade de maior coerência entre indicadores e resultados. Verificaram-se fragilidades na valorização de aspectos não financeiros, como satisfação do cliente, inovação e formação, além da ausência de ferramenta específica para monitoramento da estratégia. A carência de instrumentos de gestão e tecnologias avançadas compromete a eficiência e a modernização da empresa. Para reverter esse cenário, é vital investir em inovação tecnológica e no *BSC*. Com o apoio da liderança, essa ferramenta permitirá monitorar a estratégia, aumentar a produtividade e consolidar uma cultura voltada a resultados e sustentabilidade. A proposta de sua implementação na EPC proporcionará maior clareza na definição de metas e indicadores, representando avanço na modernização estratégica e oferecendo subsídios para a tomada de decisão e melhoria contínua dos serviços portuários.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard*. Gestão Estratégica. Empresa Portuária de Cabinda.

ABSTRACT

This article proposes the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) at the Port Company of Cabinda, highlighting its relevance in aligning corporate strategies with daily operations and promoting integrated management. Based on a mixed-method approach and a random sample of 63 employees, the research identified operational challenges related to fragmented internal communication, customer satisfaction, and difficulties in measuring individual performance

[1] Mestre em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro. Professor de Matemática no Ensino Geral e colaborador no Ministério dos Transportes na Gestão Aeroportuária.

[2] Doutor em Ciências Pedagógicas, pela Universidade de Ciências Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), Cuba. Área de Especialização: Análise Matemática com Integração das Tecnologias de Informação e Comunicação. Docente e chefe de Departamento de Ensino e Investigação Científica em Ciências da Natureza e Ciências Exactas do Instituto Superior de Ciências da Educação de Cabinda/Angola.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

against the port's strategic objectives. Data collected through questionnaires and semi-structured interviews provided quantitative and qualitative insights into employees' perceptions of strategic management and the potential application of the BSC. The study observed some organizational alignment, yet found no formal evaluation system, highlighting the need for greater consistency between indicators and results. Weaknesses were identified in the valuation of non-financial aspects, such as customer satisfaction, innovation, and training, alongside the absence of specific strategy monitoring tools. The lack of management instruments and advanced technologies compromises the company's efficiency and modernization. To reverse this scenario, investing in technological innovation and the BSC is vital. With leadership support, this tool will enable strategy monitoring, increase productivity, and consolidate a culture focused on results and sustainability. Its implementation will provide greater clarity in defining goals and indicators, representing a leap in strategic modernization and providing a foundation for decision-making and continuous improvement of port services.

KEYWORDS: *Balanced Scorecard; Strategic Management; Port Company of Cabinda.*

RESUMEN

Este artículo propone la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la Empresa Portuaria de Cabinda (EPC), con el fin de alinear las estrategias corporativas con las operaciones diarias y fortalecer la gestión integrada. La investigación mixta, basada en una muestra de 63 empleados, reveló desafíos críticos: comunicación interna fragmentada, deficiencias en la satisfacción del cliente y dificultades para medir el desempeño individual respecto a los objetivos del puerto. Los cuestionarios y entrevistas permitieron analizar la percepción del personal y confirmar la viabilidad de implementar el BSC. A pesar de existir cierta alineación organizacional, la falta de un sistema formal de evaluación genera una desconexión entre indicadores y resultados. Se detectaron debilidades críticas en la gestión de activos intangibles como la innovación, la formación y la satisfacción del cliente sumado a la inexistencia de herramientas tecnológicas para el seguimiento estratégico. Esta carencia técnica y administrativa compromete directamente la eficiencia y la modernización de la EPC. Para superar este escenario, resulta esencial invertir en innovación tecnológica y en la adopción del BSC. Con el apoyo de la dirección, el BSC permitirá el seguimiento estratégico, elevará la productividad e institucionalizará una cultura enfocada en resultados y sostenibilidad. La propuesta de implementación del BSC aportará mayor claridad en la definición de metas e indicadores, representando un avance en la modernización estratégica y ofreciendo soporte para la toma de decisiones y la mejora continua de los servicios portuarios.

PALABRAS CLAVE: *Balanced Scorecard; Gestión Estratégica; Empresa Portuaria de Cabinda.*

INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização e a intensificação da competitividade, as estratégias focadas exclusivamente em controles internos, redução de custos e eficiência produtiva tornaram-se insuficientes para assegurar a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações. Neste cenário, as empresas são desafiadas a adotar abordagens orientadas a dimensões não financeiras, especialmente àquelas ligadas à perspectiva do cliente. Priorizar a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

compreensão de necessidades e expectativas é fundamental para fortalecer a fidelização, criação do valor no mercado de modo a atrair novos *stakeholders*.

Embora algumas organizações tenham se adaptado com sucesso a este ambiente, muitas enfrentam dificuldades devido à persistência em modelos tradicionais, moldados para mercados estáveis e menos competitivos. Conforme argumenta Kallás (2003), as imposições da globalização obrigaram as instituições a reformular integralmente sua mentalidade competitiva, exigindo elevada capacidade adaptativa, inovação e alinhamento estratégico.

Nas últimas duas décadas, o setor portuário nacional e internacional passou por transformações impulsionadas pela busca de eficiência operacional, competitividade logística e conformidade com normas ambientais e de segurança rigorosas. A gestão portuária deixou de depender apenas de indicadores financeiros tradicionais, passando a exigir sistemas integrados de avaliação que incorporem variáveis operacionais e relacionais. Segundo Fletcher e Smith (2004), o uso isolado de métricas financeiras é insuficiente para refletir a complexidade contemporânea, pois desconsidera fatores essenciais como aprendizagem, flexibilidade e orientação ao cliente.

Nesta vertente, o *Balanced Scorecard (BSC)* constitui um dos instrumentos de planejamento mais eficazes para o monitoramento estratégico em diversos setores, permitindo traduzir a visão e a missão da organização em objetivos mensuráveis, distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. No contexto da Empresa Portuária de Cabinda, o *BSC* facilita o acompanhamento em tempo real de indicadores críticos como o tempo de atracação de navios, a produtividade das operações de carga e descarga assim como a satisfação dos armadores. Assim, a ferramenta alinha as atividades diárias aos objetivos macroestruturais, respondendo à volatilidade da demanda logística e à necessidade de modernização infraestrutural.

Contudo, apesar da difusão do *BSC*, nota-se uma lacuna na literatura sobre sua implementação na gestão portuária angolana, particularmente em portos de dimensão estratégica regional como o de Cabinda. Observa-se que a maioria dos estudos foca em experiências internacionais ou análises genéricas que nem sempre consideram as especificidades institucionais e operacionais de Angola. Além disso, são escassas as investigações que abordam, de maneira integrada, como o *BSC* pode contribuir para o alinhamento entre estratégia, eficiência e sustentabilidade no contexto nacional.

Este artigo visa contribuir para a literatura de gestão portuária em Angola ao propor uma análise prática da implementação do *BSC* na Empresa Portuária de Cabinda.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O trabalho procura contextualizar a aplicabilidade do modelo na realidade local, identificando desafios específicos, limitações estruturais e impactos potenciais na competitividade do setor, servindo de suporte para a tomada de decisão estratégica.

Formulação do Problema

O problema central reside na dificuldade de transformar planos estratégicos em ações operacionais mensuráveis. Assim, nesta abordagem pretende-se ter a perceção de que forma a implementação do *Balanced Scorecard* pode contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e o alinhamento estratégico da Empresa Portuária de Cabinda perante os desafios logísticos de Angola.

Neste contexto, neste estudo procura-se analisar o potencial de implementação do *BSC* como ferramenta de gestão estratégica na Empresa Portuária de Cabinda.

Para tal, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os métodos atuais de medição de desempenho e os indicadores utilizados pela Empresa Portuária de Cabinda.
- Verificar o alinhamento entre a visão da administração e a execução das operações nos terminais de carga.
- Elaborar um mapa estratégico visual que demonstre a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do *BSC* adaptadas à realidade portuária.
- Propor métricas específicas, como o tempo de atracagem, o índice de satisfação dos armadores e o nível de formação técnica da equipe.
-

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho, procura-se compreender o *Balanced Scorecard (BSC)* como uma ferramenta de gestão estratégica que permite às organizações traduzirem sua visão e missão em objetivos mensuráveis. Mais do que um simples modelo de mensuração, o *BSC* propõe uma abordagem integrada, estruturada em quatro perspectivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento conforme a abordagem anterior. Essas dimensões garantem o acompanhamento equilibrado dos fatores que influenciam os resultados institucionais.

Dada a complexidade operacional e a crescente exigência por excelência logística e sustentabilidade, a aplicação do *BSC* no setor portuário torna-se essencial de modo a corresponder com os desafios globais. O modelo contribui significativamente para alinhar os

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

objetivos estratégicos às atividades rotineiras, favorecendo o monitoramento do desempenho e garantindo a melhoria contínua dos processos. Consequentemente, a tomada de decisão passa a ser orientada por indicadores consistentes e articulados.

Nesta perspectiva, Rocha (2000) enfatiza que o Balanced Scorecard não deve ser compreendido apenas como um sistema de métricas, mas como um instrumento capaz de converter a estratégia em medidas tangíveis. O autor destaca que o foco principal do modelo é equilibrar indicadores externos — voltados a acionistas e clientes — com medidas internas direcionadas aos processos críticos e à inovação. Assim, o *BSC* amplia a eficácia da gestão ao integrar as diferentes dimensões do desempenho organizacional em uma estrutura coerente e fiel aos propósitos da organização.

A gestão pode ser compreendida como o processo de administrar, dirigir e coordenar recursos e atividades para alcançar objetivos organizacionais previamente definidos. Nesse sentido, o exercício da gestão não se limita às funções administrativas, porém, envolve, fundamentalmente, a capacidade de tomar decisões, mobilizar recursos e articular os variados setores da organização. Conforme Houaiss e Villar (2001), gerir significa administrar, cuidar e executar, ou seja, exercer a gerência em ações voltadas ao funcionamento de uma estrutura específica.

O conceito de gestão possui um caráter polissêmico, devendo ser adaptado ao contexto para expressar seu real significado. Para Pires (2007), a gestão deve ser interpretada de acordo com a realidade organizacional, considerando especificidades operacionais, estruturais e estratégicas. Entretanto, para o setor portuário, por exemplo, a gestão exige elevado nível de coordenação devido à complexidade de operações, da logística, à integração entre diversos agentes económicos e à constante busca por competitividade.

Modelos e ferramentas de controle de gestão estratégica

A gestão estratégica constitui uma abordagem abrangente que exige a integração de diversos processos internos. Para que a gestão seja eficaz, é imperativa a implementação de ferramentas que auxiliem na análise, formulação e execução da estratégia. Para o setor portuário, a necessidade é portanto, acentuada pela elevada competitividade, pelas constantes oscilações económicas e pelas exigências de eficiência operacional, sustentabilidade e qualidade logística.

A volatilidade económica contemporânea tem imposto às empresas portuárias a adoção de mecanismos de controle mais robustos. Contudo, a eficácia da gestão não reside apenas na ferramenta, mas na consistência dos indicadores e na capacidade dos sistemas de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

monitoramento em fornecer informações relevantes para a tomada de decisão. Segundo Pereira (2013), a avaliação de desempenho é vital para compreender como os sistemas de controle influenciam os comportamentos e os resultados organizacionais.

Embora a contabilidade tradicional sirva de base para o controle de resultados e a correção de desvios, ela mostra-se insuficiente quando utilizada isoladamente em organizações complexas como as do setor portuário, visto que os portos demandam o acompanhamento simultâneo de indicadores financeiros, operacionais e estratégicos. Dessa forma, os instrumentos financeiros devem estar articulados a modelos de planejamento e gestão, como o Plano Operacional, o Orçamento, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*. Esses modelos proporcionam uma visão multidimensional, favorecendo o alinhamento entre os objetivos institucionais e as operações portuárias.

De acordo com Santos (2008), a gestão é operacionalizada pelas funções de planejamento, organização, direção e controle. Assim, para viabilizar esse processo, os gestores utilizam a estratégia como diretriz para a orientação de ações e alocação de recursos. Schendel et al. (1972, apud Porter, 1993) definem estratégia como a determinação dos objetivos institucionais e das ações necessárias para alcançá-los, assegurando uma relação equilibrada entre a organização e o meio em que atua. Estevão (1998, p.12) acrescenta que a estratégia associa-se a decisões de longo prazo que visam garantir a coerência interna e externa da instituição.

No contexto do setor portuário, a relação entre gestão e estratégia é intrínseca. A adoção de instrumentos como o *Balanced Scorecard (BSC)* contribui para alinhar os objetivos institucionais às demandas operacionais, possibilitando maior controle sobre os processos e melhor acompanhamento do desempenho frente às exigências do ambiente logístico.

Atualmente, a tendência estratégica deslocou-se da liderança em custos para a diferenciação, priorizando a entrega de valor por meio de características únicas reconhecidas pelo mercado. Nos portos, essa tendência manifesta-se na busca por eficiência logística, inovação tecnológica e qualidade na prestação de serviços aos diversos utentes da cadeia.

A gestão estratégica, Estêvão (1998), compreende a análise dos ambientes interno e externo, o planejamento de longo prazo, a implementação e o controle da estratégia. Pemberton (1992, apud Estêvão, 1998) complementa que, trata-se de um conjunto de teorias e ferramentas projetadas para ajudar os gestores a pensar e agir estrategicamente, garantindo a adaptação organizacional às mutações constantes do mercado.

Sob esse olhar, a gestão estratégica configura-se como um processo contínuo de decisão que considera as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como as forças e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

fraquezas da própria organização. Para o setor portuário, esse processo é vital devido à dinâmica operacional, às exigências regulatórias e à pressão por modernização contínua.

Entre os principais modelos de controle e avaliação estratégica, destacam-se o Modelo *EVA, DUPONT, TABLEAU DE BORD e Balanced Scorecard.*

a) Modelo do EVA (*Economic Value Added*)

O *EVA*, ou Valor Económico Adicionado traduzido de inglês, é um indicador de performance que mede o lucro residual de uma empresa num determinado período. Este modelo avalia a rentabilidade real ao confrontar o rendimento de um investimento com o seu custo de oportunidade (Tenneco, 1995 *apud* Páscoa, 2013).

O cálculo do EVA é efetuado através da seguinte fórmula:

$$EVA = ROP \times (1 - TIRC) - CK$$

ou

$$EVA = (\%RK - \%CK) \times KE$$

Onde:

ROP: é Resultado Operacional

KE: Capital Empregue

RK: Retorno do Capital

CK: Custo do Capital

$TIRC$: Taxa de Imposto Rendimento do Trabalho

EVA: Valor Económico Adicional

Nesta vertente, Malvessi (2001, *apud* Páscoa, 2013) enfatiza que, quando o *EVA* é superior a zero, há criação de valor no mercado, pois o retorno do capital excede o seu custo. Se o *EVA* for negativo, ocorre destruição de valor, já que o retorno é inferior ao custo. Entretanto, se o *EVA* for nulo, não há criação de valor, sendo necessário analisar a situação, implementando as medidas correctivas de modo que a estratégia seja redefinida.

De acordo com os autores, sua utilização:

- Auxilia gestores na elaboração de orçamentos de médio e longo prazo, embora possa limitar grandes investimentos, já que no curto prazo podem reduzir o valor da empresa;
- Alinha-se aos interesses dos investidores, embora restrinja-se à dimensão financeira, sem contemplar indicadores não financeiros como os do modelo *BSC* (clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento), igualmente essenciais para o futuro da organização;
- Serve como base para remunerações variáveis, aumentando a motivação dos colaboradores ao agregar valor à empresa, embora apresente distorções em períodos de inflação.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Nesse contexto, embora o *EVA* contribua para o planejamento orçamentário, a avaliação de desempenho e as políticas de remuneração variável, ele não abrange indicadores não financeiros, tais como a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos internos, a inovação e o aprendizado organizacional. Devido à essa insuficiência julga-se necessário afirmar que o modelo não se adequa para sua implementação no setor em estudo para monitorar na íntegra, mas sim, serve para auxiliar na implementação do *BSC* para o monitoramento dos indicadores financeiros.

b) Modelo *DuPont*: surgiu da necessidade de estruturar uma forma de avaliar e controlar a eficiência e a rentabilidade da empresa (Johnson e Kaplan, 1993 *apud* Neto, 2010). Está associado ao cálculo do retorno sobre os ativos (ROA), permitindo analisar o retorno dos investimentos. Com o tempo, o ROA evoluiu, possibilitando identificar não apenas os efeitos, mas também as causas da rentabilidade. O rácio do ROA é obtido pela seguinte fórmula (Neto, 2010):

$$ROA = \frac{Resultado\ Líquido}{Activo\ Líquido}$$

De acordo com Neto (2010), o cálculo deste rácio pode ainda ser decomposto pelo produto obtido através da margem líquida (ML) e a rotação do ativo (RA). Para se chegar a essa fórmula são descritas as fórmulas da ML e da RA.

$$ML = \frac{Resultado\ Líquido}{Vendas}$$

$$RA = \frac{Vendas}{Líquido\ Activo}$$

Logo, a decomposição do ROA é dada pela fórmula:

$$ROA = ML \times RA$$

Onde:

ML: Margem líquida

RA: Rotação do Ativo

A Margem Líquida (ML) mede diversos indicadores, controla tanto os gastos necessários para gerar vendas quanto a relação entre preço do produto e custos associados. Já Rotação do Ativo mostra o nível de eficiência na utilização dos ativos da empresa para geração de receitas.

Portanto, para a gestão portuária, este modelo assim como o *EVA*, contribui para a análise da eficiência operacional e financeira das infraestruturas, auxiliando na identificação de fatores como a produtividade dos ativos, a utilização da capacidade instalada e a rentabilidade das operações logísticas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

c) Modelo *Tableaux de Bord*: Surgiu em França, no final do século XIX, com o objetivo de melhorar processos produtivos e compreender relações de causa e efeito. Jordan et al. (2002, citado por Gomes, 2019, p. 19) afirmam que as medidas não financeiras fornecem informações mais relevantes sobre o funcionamento da empresa do que as financeiras, predominando neste modelo. O autor defende a desagregação do *Tableaux de Bord* (*TB*) por departamentos, permitindo que cada um estabeleça objetivos alinhados à visão e missão da organização. O *TB* apresenta semelhanças com o modelo *BSC*, pois combina informações financeiras e não financeiras e possibilita medir desempenho organizacional, nos quais fatores como qualidade, produtividade, eficiência operacional, inovação e satisfação dos clientes influenciam de forma direta os resultados da empresa.

Uma das principais características do *Tableau de Bord* é a desagregação por departamentos ou áreas funcionais, permitindo que cada setor desenvolva indicadores específicos alinhados aos objetivos estratégicos globais. Essa estrutura favorece o envolvimento das distintas unidades organizacionais no processo de gestão, promovendo o alinhamento entre as metas operacionais e a visão institucional.

No contexto da gestão portuária, essa abordagem é altamente relevante, visto que as operações envolvem múltiplos setores interdependentes — como logística, manutenção, segurança, gestão de cargas e atendimento ao cliente. Quando utilizado nesse setor, o modelo contribui para um acompanhamento detalhado do desempenho de cada área, garantindo maior controle operacional e a identificação ágil de falhas ou oportunidades de melhoria contínua.

O modelo apresenta diversas similaridades com o *Balanced Scorecard (BSC)*, especialmente por contemplar indicadores financeiros e não financeiros, proporcionando uma visão abrangente do desempenho organizacional. Contudo, as ferramentas diferem em sua essência: enquanto o *BSC* ressalta explicitamente a tradução da estratégia em objetivos distribuídos em perspectivas integradas, o Tableau de Bord possui um foco maior no acompanhamento operacional e no controle das atividades cotidianas, o que lhe torna frágil e inadequado para a sua implementação nas instituições que procuram integrar alinhados à missão aos seus objetivos da organização.

d) Modelo *Balanced Scorecard (BSC)*: Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), surgiu da necessidade de superar limitações dos sistemas tradicionais de avaliação, centrados apenas em indicadores financeiros. O termo *Scorecard* refere-se à quantificação do desempenho por meio de indicadores, enquanto *Balanced* indica o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo; indicadores financeiros e não financeiros; medidas de resultado e de tendência; e desempenho interno e externo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O *BSC* amplia a visão da empresa ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, de curto e longo prazo, refletindo fatores críticos da organização e sua relação com a estratégia. Conforme Simons (1995 apud Caldeira et al., 2014, p. 259), trata-se de um sistema que acompanha a implementação estratégica, incentivando comunicação, motivação e alinhamento das iniciativas operacionais. Hikage et al. (2005) acrescentam que os indicadores do *BSC* permitem monitorar processos, identificar riscos, controlar qualidade e produtividade, além de apoiar a tomada de decisões. Complementando os criadores destacam que, o modelo não é apenas um sistema de indicadores financeiros ou de gestão operacional, mas uma ferramenta integrada que articula quatro perspectivas fundamentais (1996a):

1. Perspectiva Financeira: garante uma avaliação da capacidade organizacional de geração de resultados económicos bem como a criação de valor para os acionistas;
2. Perspectiva Cliente: analisa o nível de satisfação, fidelização e valor percebido pelos clientes;
3. Perspectiva Processos Internos: concentra a eficiência e melhoria dos processos críticos da organização.
4. Perspectiva Aprendizado e Crescimento**:** relação do desenvolvimento de competências, inovação, tecnologia e capacitação organizacional.

Os autores ainda defendem que, a adoção do *BSC* como ferramenta de gestão permite ao gestor avaliar em que medida a organização é capaz de:

- Maximizar o valor para os acionistas;
- Garantir a satisfação dos clientes, assegurando também os interesses dos detentores de capital;
- Melhorar e inovar processos críticos, agregando valor aos clientes e, por consequência, aos acionistas;
- Aprender, desenvolver e aperfeiçoar recursos (materiais, humanos, tecnológicos, financeiros, sistemas de informação) e processos de transformação, criando competências distintivas que sustentem vantagens competitivas duradouras.

No contexto portuário, a aplicação dessas perspectivas possibilita avaliar simultaneamente fatores financeiros, eficiência operacional, qualidade dos serviços logísticos, inovação tecnológica e capacitação dos recursos humanos. Essa visão integrada contribui para uma gestão mais estratégica e orientada a resultados.

Além disso, o *BSC* permite também analisar e acompanhar o fluxo das operações — desde o recebimento das solicitações até a entrega final dos serviços — com foco em variáveis críticas como tempo, qualidade e custo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

- Tempo: capacidade de responder rapidamente às solicitações dentro dos prazos acordados. Indicadores comuns: tempo de processamento e eficiência do ciclo de processamento.
- Qualidade: envolve tanto a qualidade preventiva (antes da produção, para reduzir não conformidades) quanto a qualidade detetiva (após a produção, para identificar falhas).
- Custo: exige indicadores baseados no método *ABC* (*Activity-Based Costing*), que facilitam a gestão e controle dos custos operacionais.

Esses indicadores devem ser monitorados continuamente, promovendo a melhoria contínua, maior eficiência operacional e melhor capacidade de resposta às exigências do mercado.

Serviço pós-venda

O *BSC* também contempla atividades relacionadas ao atendimento pós-serviço, o que inclui a assistência ao cliente, o tratamento de reclamações, a gestão de garantias, reparações e devoluções. Neste sentido, para o setor em abordagem, essas ações manifestam-se no acompanhamento de cargas, no suporte técnico e na resolução ágil de falhas operacionais.

Tais iniciativas são fundamentais para fortalecer a confiança e elevar os níveis de satisfação dos utentes dos serviços portuários.

Pilares do *Balanced Scorecard*

Segundo Pinto (2009, *apud* Da Cruz, 2014), existem três conceitos fundamentais estratégicos que servem para sustentar o *BSC*, para auxiliar a gestão, destas são missão, valores e visão**.**

1. Missão: declaração concisa que define a razão de ser da organização e orienta as atividades dos colaboradores.
2. Valores: princípios que guiam comportamentos e refletem crenças enraizadas, constituindo uma referência pública do que a organização espera dos seus membros.
3. Visão: declaração que expressa metas de médio e longo prazo, orientada para o mercado e motivadora, indicando como a organização deseja ser percebida externamente (Kaplan e Norton, 2004, p.30).

Esses elementos funcionam como suporte para a formulação da estratégia organizacional e para a definição dos indicadores de desempenho do modelo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Benefícios da implementação do *Balanced Scorecard*

A adoção do *Balanced Scorecard* (*BSC*) proporciona diversos benefícios à organização, especialmente ao viabilizar um maior alinhamento entre a estratégia, as operações e a avaliação de desempenho, o que garante o cumprimento das metas e dos objetivos definidos.

Nesse contexto, Papalexandris, Ioannou e Prastacos (2004, apud Caldeira *et al.*, 2014) salientam que a implementação do *BSC* proporciona melhorias evidentes, tais como:

- Melhor gestão do desempenho organizacional;
- Identificar o que realmente gera valor para a empresa;
- Integrar indicadores financeiros e não financeiros;
- Comunicação clara da estratégia em todos os níveis da organização.

De forma sintetizada, Sousa et al. (2006) destacam os seguintes benefícios:

- Alinhamento estratégico: garante que todos os colaboradores compreendam e atuem de acordo com a estratégia da empresa.
- Visão integrada: combina indicadores financeiros e não financeiros, oferecendo uma perspectiva mais completa do desempenho.
- Foco em valor: direciona esforços para atividades que criam valor para clientes e acionistas.
- Melhoria contínua: promove inovação e aperfeiçoamento dos processos críticos.
- Apoio à decisão: fornece informações relevantes para decisões mais rápidas e eficazes.
- Comunicação interna: fortalece a disseminação da estratégia e dos objetivos em toda a organização.

De acordo ao acima descrito, afirma-se que para os portos, esses benefícios tornam-se particularmente relevantes devido à necessidade de integração entre as esferas operacional, administrativa e estratégica. Nesse contexto, o *BSC* apresenta-se como uma ferramenta de alta capacidade para elevar a eficiência, a competitividade e a sustentabilidade das organizações, garantindo uma gestão articulada às exigências do ambiente logístico contemporâneo. O quadro a seguir apresenta os benefícios da implementação do *BSC em* uma

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

empresa portuária, com principal evidência no contributo para maior fortalecimento da gestão estratégica e para a melhoria do desempenho organizacional.

Quadro 1. Benefícios com a Implementação do *Balanced Scorecard*

Benefícios *BSC*	**Definição**
1ª Sustentabilidade	O *BSC* automatizado permite ao gestor atualizar regularmente a informação, evitando que este instrumento se transforme numa ferramenta obsoleta e ultrapassada.
2ª Análise	O *BSC* automatizado, analítico e interativo, permite igualmente que os gestores relatem, questionem, prevejam e simulem cenários no imediato.
3ª Responsabilidade	*BSC* está intimamente ligado aos sistemas de retribuição dos colaboradores, pelo que deve conter, a este nível, dados objetivos de natureza quantitativa, de forma a evitar a manipulação das medidas utilizadas.
4ª Fiabilidade	A automatização com que se processa a recolha de dados beneficia a validade e fiabilidade do *BSC*. Estes benefícios estão intrinsecamente interligados um ao outro, que funciona como um nó de ligação, pois todos se completam, se um faltar se desfaz a ligação.

Fonte: Adaptado de Sousa *et al.* (2006, pp. 202-203)

Apesar dos benefícios proporcionados pela implementação do *BSC* como ferramenta de gestão estratégica, os fundadores do modelo e demais autores que se apoiaram nos seus fundamentos apelam que, os gestores da indústria deveriam adotá-lo como instrumento de gestão estratégica de modo a garantir a excelência na tomada de decisões. É imperativo que as organizações o integrem na formulação das suas estratégias, já que os modelos tradicionais não permitem o monitoramento adequado das diferentes perspectivas. Essa relevância é acentuada em organizações complexas, como as empresas portuárias, nas quais os modelos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

tradicionais de gestão — centrados exclusivamente em indicadores financeiros — mostram-se insuficientes para captar as múltiplas dimensões do desempenho institucional.

O *BSC* permite a integração de indicadores financeiros, operacionais, tecnológicos e organizacionais, proporcionando uma visão holística e alinhada às exigências contemporâneas do setor. Ao equilibrar métricas de curto e longo prazo, a ferramenta transforma a estratégia em ações concretas, garantindo que a eficiência logística e a satisfação dos parceiros comerciais sejam monitoradas com o mesmo rigor que os resultados contábeis.

Impacto do setor portuário Angolano

De acordo com o Plano Estratégico da Empresa Portuária de Cabinda - EP, os portos angolanos integram a Rede Nacional de Transportes, ampliando as suas áreas de influência não apenas ao território nacional, mas também aos países vizinhos como a República do Congo (Brazzaville), a República Democrática do Congo e a República da Namíbia. O comércio externo de Angola depende fortemente do setor portuário, que é responsável por cerca de 95% das importações. Este setor desempenha um papel estratégico para o país e tem potencial para se tornar um prestador de serviços relevante principalmente para os países vizinhos acima referenciados, absorvendo uma força de trabalho significativa. Atualmente, quatro portos estão abertos ao tráfego internacional: Cabinda, Lobito, Luanda, e Namibe, complementados pelos portos do Soyo e Porto Amboim.

A posição geográfica dos portos garante equilíbrio na entrada de importações e saída de exportações, estruturando três corredores longitudinais e quatro transversais de desenvolvimento. Estes corredores são apoiados por eixos de mobilidade que fortalecem a rede de infraestruturas e transportes, aumentando a acessibilidade interna e as conexões com países vizinhos.

Na província de Cabinda, estão previstas ligações a Ponta Negra (província de Congo Brazzaville), transporte marítimo de viaturas por ferry entre Soyo e Cabinda, além da integração com a futura Rede Ferroviária Nacional. Essa província também integra a Rede Nacional de Plataformas Logísticas, com destaque para o polo petroquímico, a indústria de base e a exploração florestal do Mayombe.

Entre os projetos de infraestrutura portuária em desenvolvimento destacam-se:

- Porto da Barra do Dande (Bengo);
- Terminal de Caio (Cabinda);
- Porto Comercial de Porto Amboím;
- Reabilitação e modernização do Terminal Mineraleiro do Namibe.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A construção do novo Terminal Comercial de Caio em Cabinda integra a estratégia nacional para atrair tráfego internacional e fomentar exportações, reduzindo a dependência de portos estrangeiros.

No entanto, defende-se a entrada de capital privado e multinacionais no setor portuário, como forma de captar recursos e evitar o aumento do endividamento público, que já se encontra elevado em comparação com o de alguns países parceiros.

Desafios enfrentados pelo setor portuário de Cabinda

O setor portuário de Cabinda enfrenta diversos desafios que afetam sua eficiência e competitividade, relacionados a fatores operacionais, económicos, tecnológicos e ambientais. Entre os principais destacam-se:

- Infraestrutura Deficiente: instalações obsoletas e insuficientes para atender à crescente demanda e grandes embarcações.
- Competição Global: necessidade de oferecer serviços rápidos, eficientes e de qualidade para competir com portos internacionais.
- Avanços Tecnológicos: adaptação à automação, digitalização e portos inteligentes exige investimentos elevados e mudanças profundas nos processos.
- Capacidade e Congestionamento: limitações estruturais geram atrasos e aumentam custos logísticos em períodos de maior demanda.
- Regulamentações e Questões Legais: cumprimento de normas locais e internacionais de segurança e meio ambiente eleva custos e reduz agilidade.
- Sustentabilidade e Impactos Ambientais: pressão para reduzir poluição e adotar práticas sustentáveis, exigindo novas tecnologias e processos.
- Segurança e Cibersegurança: vulnerabilidade a contrabando, terrorismo e ataques digitais, exigindo proteção física e tecnológica.
- Integração Logística e Conectividade: a falta de articulação entre transporte rodoviário, ferroviário e aéreo compromete a fluidez da cadeia logística.
- Escassez de Mão-de-obra Qualificada: carência de profissionais capacitados para operar tecnologias avançadas e sistemas automatizados.
- Instabilidade Económica e Políticas Comerciais: flutuações económicas e restrições comerciais afetam diretamente o volume de cargas e operações.

Diante dessas dificuldades, evidencia-se a necessidade de adoção de ferramentas modernas de gestão estratégica como soluções inovadoras. Paralelamente, torna-se fundamental investir na

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

modernização da infraestrutura, na implementação de tecnologias avançadas, na integração logística e na adoção de práticas sustentáveis.

Neste cenário, a aplicação do *BSC* no setor portuário angolano — e, em particular, no Porto de Cabinda — pode ser determinante. Como instrumento de gestão estratégica, que pode contribuir para o fortalecimento do setor ao promover maior eficiência operacional, um monitoramento estratégico rigoroso e a ampliação da competitividade frente a um ambiente global cada vez mais dinâmico e exigente.

Transformação digital portuária

A Transformação Digital Portuária transcende a simples adoção de ferramentas tecnológicas; trata-se de uma mudança de paradigma operacional, na qual o porto deixa de ser um mero ponto de transferência física para se tornar um hub de inteligência de dados.

Nos últimos anos, essa transformação digital tem vindo a crescer como um elemento disruptivo e estratégico no contexto empresarial, sendo capaz de alterar significativamente os modelos operacionais e de gestão das organizações. Segundo Udovita (2020) e Chen et al. (2021), esse processo consiste na integração de tecnologias digitais em todos os níveis organizacionais, desde a reestruturação de modelos de negócio até à automação de processos, com o objetivo de promover a inovação, a eficiência e a competitividade.

Na perspetiva de Kagermann et al. (2016), o processo de transformação digital é fortemente impulsionado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que facilitam a conectividade, a circulação de dados e a automação. Deste modo, as tecnologias transformam a forma como as organizações acedem e gerem a informação, promovendo maior transparência, integração dos processos internos e colaboração entre diferentes entidades. A digitalização também favorece a criação de novos modelos de negócio, geralmente baseados em plataformas digitais e no uso de dados como recurso estratégico.

A seguir, apresentam-se os pilares fundamentais dessa evolução, com enfoque na integração sistémica e na eficiência logística.

1. Smart Port e Gêmeo Digital (Digital Twin): criação de uma representação virtual da infraestrutura portuária para otimização e gestão em tempo real.
2. Automação e robotização de ativos: substituição de processos manuais por sistemas autónomos, garantindo maior eficiência e operação contínua.
3. Blockchain e desburocratização documental: aumento da transparência, rastreabilidade e redução da burocracia nos processos logísticos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4. Port Community Systems (PCS): integração e partilha de informação entre todos os intervenientes da cadeia logística portuária.
5. Sustentabilidade e Green Ports: utilização da digitalização para reduzir emissões e promover a eficiência energética.
6. Desafios (cibersegurança e capital humano): necessidade de proteção de infraestruturas digitais e qualificação de profissionais.

Indicadores ESG aplicados à gestão portuária

Os critérios **ESG** *(Environmental, Social and Governance)* transcendem o escopo do investimento responsável, sendo amplamente reconhecidos como um pilar estratégico para empresas que procuram responder às expectativas dos stakeholders, reduzir riscos e alinhar as suas operações aos objetivos globais de sustentabilidade (Costa et al., 2022).

A sua aplicação na gestão portuária constitui um campo de estudo em crescimento, com enfoque na sustentabilidade, na eficiência operacional e na relação porto-cidade. Nesse contexto, os critérios ESG emergem como elementos centrais na avaliação das empresas e das suas práticas sustentáveis, refletindo as crescentes exigências de investidores, consumidores, reguladores e demais Stakeholders por maior transparência e responsabilidade corporativa (Lopes et al., 2024).

Estas métricas não apenas permitem avaliar o desempenho organizacional em áreas críticas para a sustentabilidade global, como também funcionam como orientações estratégicas que ajudam as empresas a alinhar as suas operações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Kücükgül et al., 2022).

No mercado contemporâneo, marcado pela crescente integração de questões socioambientais nas decisões de negócios e investimentos, a adoção de práticas ESG revela-se essencial para a manutenção da competitividade e da relevância das organizações no cenário global (Ahmad et al., 2024).

No setor portuário, estes indicadores estruturam-se em três dimensões fundamentais:

1. E – Environmental (Ambiental): centra-se na mitigação do impacto ambiental e na eficiência na utilização dos recursos naturais.
2. S – Social (Social): avalia a relação da organização com os trabalhadores, comunidades e demais partes interessadas.
3. G – Governance (Governança): refere-se à transparência, ética e qualidade dos processos de tomada de decisão.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Governança e *Compliance* em empresas públicas

A governança constitui uma resposta dos agentes económicos e das instituições públicas às práticas corruptivas e fraudulentas observadas no mercado. Nesse sentido, deve ser entendida como o conjunto de instituições, governamentais e não governamentais, a nível nacional ou internacional, que influenciam e regulam o comportamento dos mercados e dos seus atores. Trata-se de um conceito abrangente que inclui mecanismos de comando e controlo dos sistemas sociais, abrangendo também a iniciativa privada, não se limitando necessariamente à autoridade legal ou política, mas a uma autoridade em sentido amplo (Adeyeye, 2011, p. 150).

No mesmo enquadramento, a *compliance* (ou programa de conformidade) surge como um instrumento de mitigação de riscos e prevenção de irregularidades, sendo uma abordagem relativamente recente. Consiste no compromisso da empresa com o cumprimento do ordenamento jurídico, por meio da criação de códigos de conduta internos e da promoção de uma cultura ética organizacional, visando prevenir condutas de risco, identificar desvios e aplicar sanções quando necessário. Está associado às ideias de prevenção primária e técnica no âmbito do direito de intervenção, constituindo-se como elemento essencial na avaliação da responsabilidade empresarial (Figueiredo, 2015, p. 117).

Neste sentido, Ribeiro (2015, p. 88) acrescenta que o *compliance* representa um conjunto de instrumentos que concretiza a missão, a visão e os valores de uma organização. Assim, para as empresas públicas, em particular e especialmente no setor portuário, a governança e o compliance assumem papel central, dado o elevado nível de exigência em termos de *accountability*. A adoção destes mecanismos reforça a credibilidade institucional, reduz riscos de irregularidades e aumenta a confiança de parceiros e investidores. Contudo, no contexto da gestão das operações portuárias e logístico, governança e compliance deixaram de ser funções acessórias para se tornarem pilares fundamentais da viabilidade económica. Dessa forma, destacam-se, de maneira sucinta, os principais eixos de uma governança robusta e de um compliance eficaz:

1. Estrutura de Governança Corporativa: define os processos de tomada de decisão e o equilíbrio entre os interesses de acionistas, reguladores e sociedade.
2. Pilares de um Programa de Compliance Efetivo: mais do que o cumprimento da lei, envolve a criação de uma cultura de conformidade que abrange todos os níveis hierárquicos da organização.
3. Gestão de Riscos e Compliance Digital: a digitalização reforça a capacidade de monitorização, prevenção e controle de riscos organizacionais.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4. Conformidade Regulatória e Aduaneira: o setor portuário opera num ambiente altamente regulado, exigindo conformidade com normas como o regime de Operador Económico Autorizado (OEA), bem como com requisitos ambientais e de segurança do trabalho.

Logística integrada e resiliência de cadeias de suprimentos

A logística é definida como um segmento integrado na cadeia de abastecimento responsável pelo planeamento, implementação e controle eficiente e eficaz dos fluxos diretos e inversos, bem como das operações de armazenamento de bens, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo final, com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes (Carvalho, 2017).

Carvalho (2017) enfatiza ainda que a logística, na perspetiva empresarial, compreende uma diversidade de atividades, como a gestão de transportes, gestão de armazenagem, gestão de embalagens, gestão e manuseamento de materiais, controle e gestão de stocks, gestão de encomendas, estudo de previsão de vendas, planeamento de produção, serviço ao cliente, concepção da rede logística e gestão das instalações.

A Logística Integrada e a Resiliência representam a evolução do setor para um modelo de "cadeia de suprimentos responsiva". Enquanto a integração busca a fluidez e a eliminação de silos, a resiliência foca na capacidade de absorver choques (crises climáticas, tensões geopolíticas ou pandemias) e recuperar a operação com agilidade.

O *BSC* pode incorporar indicadores de resiliência, permitindo avaliar a capacidade das organizações de responder a crises globais, como pandemias ou disrupções comerciais. Nesse contexto, destacam-se dois pilares fundamentais para a sustentabilidade e a competitividade das operações logísticas:

1. Logística Integrada: do cais ao cliente final

A integração logística elimina barreiras entre os diferentes modos de transporte e etapas da cadeia de abastecimento, tratando o porto como um nó estratégico dentro de um sistema contínuo e interligado.

2. Resiliência Operacional: robustez perante a Incerteza

Diferentemente da eficiência tradicional, que privilegia a redução de custos, a resiliência operacional prioriza a continuidade das operações, a adaptação rápida e a capacidade de recuperação face a choques e interrupções.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

3. Tecnologias que Unificam Integração e Resiliência

A tecnologia atua como o tecido conjuntivo entre esses dois conceitos: Inteligência Artificial Preditiva; Digital Twins de Cadeia de Suprimentos; e Plataformas de Colaboração em Nuvem;

Cibersegurança e portos inteligentes

A Cibersegurança consiste na proteção e defesa de sistemas, redes e programas no ciberespaço contra possíveis ataques maliciosos, de forma a se conseguir evitar possíveis danos, sejam estes a nível de hardware ou de software (STALLINGS, 2018).

Na perspectiva de Velho (2016), a Cibersegurança é entendida como uma estratégia de defesa de âmbito nacional, orientada para a proteção dos ativos de informação e das infraestruturas críticas. O autor enfatiza que a sua aplicação visa salvaguardar esses ativos, sustentando os pilares fundamentais da segurança da informação, nomeadamente: (a) confidencialidade, que assegura que a informação seja acessível apenas a entidades autorizadas; (b) integridade, que garante que a informação se mantenha completa e inalterada, exceto quando modificada por entidades autorizadas; (c) disponibilidade, que assegura o acesso à informação sempre que necessário; e (d) autenticidade, que garante a veracidade da origem da informação.

Com o avanço da digitalização, os portos tornam-se progressivamente mais vulneráveis a ataques cibernéticos, tornando o investimento em cibersegurança indispensável para a proteção de dados e a continuidade das operações críticas. Em paralelo, o conceito de porto inteligente integra tecnologias avançadas de gestão em tempo real, contribuindo para o aumento da competitividade, da eficiência e da segurança operacional.

MÉTODOS

O método é o caminho ou o conjunto organizado de procedimentos, estratégias e etapas utilizados para conduzir um determinado processo, com vista ao alcance dos objetivos.

O método científico é um sistema organizado de procedimentos racionais e rigorosos que orientam o pesquisador na formulação de novos conhecimentos, permitindo simultaneamente a validação, revisão e integração crítica dos saberes já consolidados (Tavares 2023).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos lógicos e experimentais que seguem o método científico, adaptando-se a uma determinada área de conhecimento (Tamo, 2012b, p. 87).

A pesquisa adotou uma abordagem mista que, segundo Creswell e Clark (2015), integra dados quantitativos e qualitativos para captar tanto a dimensão mensurável dos fenómenos quanto as suas interpretações subjetivas. Utilizou-se uma amostragem probabilística aleatória simples, abrangendo 63 participantes de um universo de 80 funcionários. A recolha de dados, realizada via questionários e entrevistas semiestruturadas com gestores, colaboradores e clientes, permitiu analisar perceções distintas sobre a gestão estratégica e a viabilidade do BSC. Os critérios de inclusão exigiram vínculo ativo e experiência mínima para o público interno, enquanto os clientes foram selecionados com base na utilização frequente dos serviços portuários durante o estudo.

Caracterização da pesquisa

O estudo fundamenta-se numa abordagem mista (qualitativa e quantitativa), articulando diferentes finalidades de investigação bibliográfica, exploratória e descritiva de forma complementar. A vertente bibliográfica assegurou o enquadramento teórico do tema, recorrendo a autores de referência e literatura especializada para sustentar a análise do *Balanced Scorecard* enquanto instrumento de gestão estratégica.

No plano empírico, a dimensão descritiva permitiu caracterizar de modo estruturado a realidade organizacional da Empresa Portuária de Cabinda, evidenciando os seus processos, práticas comerciais, intervenientes e dinâmicas internas relevantes. Já a componente exploratória possibilitou o contato direto com o contexto estudado, favorecendo a identificação de perceções, limitações e oportunidades estratégicas associadas às atividades de importação e exportação de mercadorias.

A integração dessas abordagens contribuiu para sistematizar o conteúdo analisado e reforçar a sua aplicabilidade prática, enquanto favoreceu uma compreensão mais abrangente do fenómeno estudado, combinando análise descritiva com interpretação contextual.

No que diz respeito aos métodos científicos, recorreu-se ao método dedutivo, partindo de princípios gerais sobre *Balanced Scorecard* e gestão estratégica, amplamente discutidos na literatura, para a sua aplicação ao caso específico da empresa em estudo, permitindo compreender a forma como tais conceitos se materializam na prática organizacional. Paralelamente, utilizou-se o método estatístico para organizar e tratar os dados recolhidos, por

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

meio da construção de tabelas e quadros interpretativos, garantindo rigor, objetividade e clareza na análise das informações.

Composição da população e da amostra

Nesta pesquisa, a população é composta por 80 elementos, dos quais 65 colaboradores da Empresa Portuária de Cabinda, distribuídos pelas seguintes áreas: Direção de Finanças (DF), Direção de Gestão, Estudos, Planeamento e Controle de Gestão (DGEPCG), Direção de Recursos Humanos (DRH) e Auditoria Interna (AI). Entre eles, encontram-se 13 gestores, 52 colaboradores, bem como 15 clientes (despachantes e empresas transitárias), conforme apresentado na tabela abaixo. De ressaltar que, a inclusão dos clientes justifica-se pelo fato de a presente investigação procurar analisar não apenas os processos internos da organização, mas, também a perceção externa sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Tabela 1. Distribuição da população

Empresa em Estudo	**Elementos da População**	**Género**				**Total**	
		Masc.		**Fem.**			
		Fr	**%**	**Fr**	**%**	**Fr**	**%**
EPC-EP	Gestores	9	11,25	4	5	13	16,25
	Colaboradores	30	37,5	22	27,5	52	65
	Clientes	15	18,75	0	0	15	18,75
Total		**54**	**67,5**	**26**	**32,5**	**80**	**100**

Fonte: Dados fornecidos pela EPC

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos participantes segundo função e género. Entre os gestores, observa-se predominância masculina, com 11,25% de homens e 5% de mulheres. No grupo dos colaboradores, a representação também é maior entre os homens (37,5%), enquanto as mulheres correspondem a 27,5%. Quanto aos clientes, que incluem despachantes e empresas transitárias — verifica-se igualmente maior participação masculina, com 18,75%, face a 0% de mulheres.

De forma global, 65% dos inquiridos são colaboradores, seguidos pelos clientes (18,75%) e pelos gestores (16,25%). Essa distribuição evidencia uma maior concentração de respostas provenientes do corpo operacional da empresa, o que contribui para uma compreensão mais próxima das práticas quotidianas da organização.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A amostragem utilizada foi probabilística, do tipo aleatória simples, garantindo que todos os elementos da população tivessem igual probabilidade de seleção. Assim, de um universo de 80 indivíduos, foi definida uma amostra de 63 participantes, correspondente a 78,75% da população, conforme apresentado na tabela 2.

Para assegurar maior rigor metodológico, foram estabelecidos critérios de inclusão específicos para cada grupo. No caso dos gestores e colaboradores, consideraram-se apenas indivíduos com vínculo ativo à empresa e tempo mínimo de serviço suficiente para o conhecimento dos procedimentos organizacionais. Quanto aos clientes, o Porto de Cabinda possui diferentes tipos de utentes dos serviços portuários, tanto na região como fora dela; contudo, participaram da pesquisa apenas os utilizadores frequentes dos serviços durante o período de recolha de dados.

Tabela 2. Distribuição da amostra

Empresa em Estudo	**Elementos da Amostra**	**Género**				**Total**	
		M		**F**			
		Fr	**%**	**Fr**	**%**	**Fr**	**%**
EPC-EP	Gestores	6	7,5	3	3,75	9	11,25
	Colaboradores	24	30	18	22,5	42	52,5
	Clientes	12	15	0	0	12	15
Total		**42**	**52,5**	**21**	**26,25**	**63**	**78,75**

Fonte: Pesquisa do Campo (2025)

A Tabela 2 demonstra que a amostra é predominantemente composta por colaboradores, os quais representam 52,5% dos inquiridos. Em seguida, encontram-se os clientes, com 15%, e os gestores, que correspondem a 11,25%.

Essa distribuição evidencia uma maior concentração de respostas provenientes do nível operacional da organização, aspecto relevante para a análise, pois possibilita captar de forma mais direta a realidade cotidiana da Empresa Portuária de Cabinda. A predominância de colaboradores na amostra favorece uma compreensão aprofundada dos processos internos, das práticas de trabalho e das dinâmicas funcionais. A participação de gestores e clientes, por

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

sua vez, complementa a perspectiva organizacional, oferecendo diferentes níveis de observação e interação com a empresa.

Com o intuito de compreender como o público-alvo — os clientes — percebe a organização a partir de uma posição externa, tornou-se necessária a sua inclusão na pesquisa. Essa participação permitiu avaliar o nível de satisfação e identificar oportunidades de melhoria nos processos internos, assegurando que a análise contemplasse também a perspectiva do cliente e, assim, enriquecesse a compreensão global da realidade organizacional.

Instrumentos de coleta de dados

Nesta pesquisa, foram selecionados instrumentos capazes de compreender tanto a dimensão operacional quanto as perceções dos participantes.

As entrevistas semiestruturadas, realizadas com trabalhadores dessa, permitiram compreender o seu funcionamento e identificar os principais constrangimentos associados à sua gestão e estrutura interna.

Por sua vez, o questionário, aplicado aos funcionários da mesma instituição, possibilitou a recolha de informações sobre a atuação dos diferentes intervenientes - gestores, colaboradores e clientes bem como o seu contributo para o funcionamento regular da empresa.

Resultados e discussões

Nesta secção, os resultados são apresentados e organizados em três categorias temáticas principais, sendo posteriormente objeto de uma discussão crítica que confronta as evidências empíricas com os referenciais teóricos e com a realidade operacional da Empresa em causa. Este procedimento analítico visa não apenas identificar limitações de natureza conceitual e procedimental no desempenho dos trabalhadores, mas também avaliar a eficácia das estratégias implementadas, bem como apontar possíveis melhorias orientadas ao reforço do desempenho organizacional no contexto estudado.

A análise evidencia que a Empresa enfrenta desafios estruturais e operacionais típicos do setor portuário, destacando-se a necessidade de modernização tecnológica, o reforço da competitividade no mercado internacional e no cumprimento rigoroso das exigências regulatórias. Neste cenário, a implementação do *Balanced Scorecard (BSC)* mostra-se particularmente relevante, na medida em que permite traduzir a estratégia organizacional em objetivos claros, coerentes e mensuráveis, promovendo o alinhamento entre os diferentes níveis hierárquicos, da gestão de topo à execução operacional.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Segundo Costa (2001), o *BSC* constitui uma ferramenta de gestão que permite verificar se as estratégias definidas pelas organizações estão a ser corretamente executadas e se produzem os resultados esperados. O autor acrescenta ainda que cada organização possui missão, visão e estratégias próprias, o que exige a definição de indicadores de desempenho ajustados à sua realidade específica.

Questionário aplicado aos colaboradores da empresa portuária de Cabinda

O questionário aplicado permitiu recolher dados de natureza quantitativa e qualitativa, facilitando a análise das perceções dos colaboradores sobre a gestão estratégica e da eventual aplicação do *Balanced Scorecard (BSC)* na Empresa Portuária de Cabinda. O principal objetivo consistiu em compreender o nível de conhecimento dos trabalhadores acerca das práticas de gestão estratégica, bem como avaliar a sua perceção quanto à utilidade e viabilidade da implementação do *BSC*.

As tabelas seguintes apresentam os dados estatísticos das respostas dos funcionários dessa empresa a algumas das questões do questionário aplicado.

Tabela 3. Conhecimento dos objetivos estratégicos

Resposta	Frequência	Percentagem (%)
Sim	10	23,8
Não	32	76,2
Total	**42**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Esta tabela, mostra que 76,2% dos trabalhadores não têm conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa, o que evidencia fragilidades nos mecanismos de comunicação interna e um nível crítico de alinhamento organizacional. Em contrapartida, 23,8% afirmaram conhecer tais objetivos, representando um núcleo de colaboradores potencialmente mais engajados e alinhados com a visão corporativa.

Esse grupo, embora minoritário, pode desempenhar um papel estratégico como agentes de disseminação da cultura organizacional, servindo de ponte entre a liderança e os demais colaboradores da empresa.

Tabela 4. Sistema de avaliação de desempenho

Critério de Avaliação	Frequência	Percentagem (%)
Cumprimento de metas operacionais	9	21,4

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Avaliação informal da Chefia	18	42,9
Não existe sistema formal	15	35,7
Total	**42**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados desta tabela, mostram que, na avaliação do desempenho individual, 35,7% dos colaboradores apontaram ausência de sistema formal, 21,4% relataram medição pelo cumprimento de metas operacionais e 42,9% indicaram avaliações informais da chefia. Esse quadro revela a predominância de métodos tradicionais e quantitativos, centrados na produtividade e metas operacionais. Há carência de critérios qualitativos, como inovação, satisfação dos clientes e aprendizagem organizacional. Tal limitação reforça a necessidade de adotar instrumentos modernos de gestão estratégica, como o *Balanced Scorecard*, capazes de integrar resultados operacionais e dimensões qualitativas.

Tabela 5. Conhecimento do *Balanced Scorecard*

Critério de Avaliação	**Frequência**	**Percentagem (%)**
Já ouviu falar	30	71,4
Nunca ouviu falar	12	28,6
Total	**42**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela revela que 71,4% dos colaboradores já ouviram falar do *Balanced Scorecard (BSC)*, sobretudo entre aqueles com perfil ligado à gestão e atividades empresariais, que reconhecem seu impacto na melhoria do desempenho organizacional, e 28,6% dos colaboradores afirmaram nunca ter ouvido falar da ferramenta, evidenciando menor alcance entre os colaboradores operacionais. Essa discrepância reforça a importância da capacitação institucional, garantindo que todos os níveis da organização compreendam e utilizem o instrumento. Conforme destaca Costa (2001), a eficácia do *BSC* depende do envolvimento coletivo, não apenas da liderança. Portanto, ampliar o conhecimento sobre a ferramenta entre os colaboradores operacionais é essencial para promover alinhamento estratégico e fortalecer a integração entre objetivos corporativos e desempenho individual.

Tabela 6. Benefícios esperados com a Implementação do BSC

Critério de Avaliação	**Frequência**	**Percentagem (%)**
Melhoria do Controle Organizacional	14	33,3

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Comunicação interna	10	23,8
Eficiência Operacional	9	21,4
Melhor tomada de decisão	6	14,3
Alinhamento estratégico	3	7,2
Total	**42**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela mostram que 33,3% dos colaboradores apontaram como principal benefício do *Balanced Scorecard* a melhoria do controle organizacional**,** 23,8% destacaram o fortalecimento da comunicação interna**,** 21,4% indicaram ganhos de eficiência operacional**,** 14,3% ressaltaram apoio à tomada de decisão e 7,2% mencionaram o alinhamento estratégico. Neste sentido, denota-se que a ferramenta é percebida como um modelo capaz de integrar critérios de avaliação que favorecem o alinhamento organizacional**.**

Tabela 7. Satisfação com os serviços prestados

Resposta	**Frequência**	**Percentagem (%)**
Satisfeito	2	16,7
Pouco Satisfeito	4	33,3
Insatisfeito	6	50
Total	**12**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à satisfação dos clientes com os serviços portuários, 50% revelaram elevada insatisfação, configurando um cenário crítico; 33,3% indicaram baixa satisfação e apenas 16,7% declararam estarem satisfeitos. Os clientes apontaram como principais limitações a celeridade no atendimento, a eficiência operacional e a comunicação institucional, evidenciando fragilidades que comprometem a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 8. Avaliação da qualidade dos serviços portuários

Avaliação	**Frequência**	**Percentagem (%)**
Excelente	0	0
Boa	2	16,7
Regular	3	25
Fraca	7	58,3
Total	**12**	**100**

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela indicam que 58,3% dos clientes avaliaram a qualidade dos serviços portuários como fraca, 25% como regular e apenas 16,7% como boa. Esse resultado mostra que poucos clientes reconhecem avanços significativos, reforçando a necessidade de modernização da gestão portuária, especialmente voltada para a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 9. Necessidade de modernização da gestão

Avaliação	Frequência	Percentagem (%)
Concorda	10	83,3
Discorda	1	8,3
Imparcial	1	8,3
Total	**12**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da tabela mostram que a maioria dos clientes (83,3%) considera necessária a adoção de mecanismos modernos de gestão estratégica, enquanto 8,3% discordam e outros 8,3% se mantêm imparciais. Esse cenário evidencia ampla aceitação da modernização, reforçando que a implementação do *Balanced Scorecard* pode transformar a visão da EPC em resultados mensuráveis, estruturados nos quatro pilares: financeiro**,** clientes**,** processos internos e aprendizagem e crescimento**.**

O BSC é um mecanismo fundamental para a contabilidade voltada a questões gerenciais de uma empresa, pois de acordo com Lemos, Silveira e Parmagnani (2001), a aplicação dessa abordagem, baseado em atividades e também processos relacionados na empresa, os contadores ficarão capazes de transmitirem a administração informações mais qualificadas sobre a execução e desempenho dos procedimentos comerciais em organizações, que possibilitará identificar pontos-chave no processo, que poderão influenciar diretamente ou indiretamente nas metas e objetivos, dentro das empresas, melhorando os seus resultados cada vez mais.

A ausência dessas práticas tem como consequência uma desconexão entre o Planeamento Estratégico e a execução operacional, comprometendo a capacidade da EPC de alinhar objetivos de longo prazo com ações concretas na prática. Os resultados desta pesquisa confirmam as perspectivas de Kaplan e Norton (2000), as quais o *Balanced Scorecard* constitui

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

um sistema integrado de gestão estratégica com elevada capacidade de alinhamento dos objetivos organizacionais, indicadores de desempenho e processos institucionais, que permite uma maior promoção da eficiência, controle e competitividade organizacional.

Entrevista semiestruturada - direção da empresa portuária de Cabinda

Nas entrevistas realizadas com os gestores da empresa em estudo, com o objetivo de se aprofundar a compreensão sobre os mecanismos atuais de gestão estratégica e a viabilidade de implementação do *Balanced Scorecard* questionaram-se as seguintes:

1. Como descreve o seu entendimento sobre os objetivos estratégicos da Empresa Portuária de Cabinda?

Os objetivos estratégicos são geralmente entendidos como diretrizes que orientam o crescimento e a sustentabilidade da empresa, incluindo a melhoria da eficiência operacional, o aumento da competitividade e a prestação de serviços de qualidade. No entanto, esse entendimento nem sempre é homogêneo entre os colaboradores. Em muitos casos, a comunicação interna pode não ser suficientemente clara ou contínua, o que faz com que alguns funcionários da empresa tenham apenas uma perceção parcial da estratégia global. Isso pode comprometer o alinhamento entre as atividades diárias e os objetivos de longo prazo.

2. De que forma os resultados do seu trabalho são atualmente avaliados?

A avaliação do desempenho tende a basear-se sobretudo em indicadores operacionais e quantitativos, como produtividade, cumprimento de prazos e volume de trabalho realizado. Embora esses critérios sejam importantes para medir a eficiência, eles não captam totalmente aspetos qualitativos, como a satisfação do cliente, a capacidade de inovação ou o trabalho em equipe. Essa limitação pode levar a uma visão reduzida do desempenho, focada apenas em resultados imediatos, sem considerar o impacto estratégico das atividades desenvolvidas.

3. Na sua opinião, a empresa utiliza indicadores adequados para medir o desempenho organizacional? Por quê?

Nesta questão, a maior parte dos funcionários responderam que os indicadores atualmente utilizados apresentam relevância, sobretudo no que diz respeito ao controle financeiro e operacional. Contudo, são insuficientes para uma avaliação completa do desempenho organizacional, pois não integram de forma equilibrada dimensões como a satisfação dos clientes, a qualidade dos processos internos e o desenvolvimento dos recursos humanos. A ausência desses elementos pode dificultar a identificação de oportunidades de melhoria e limitar a capacidade da empresa de se adaptar às exigências do mercado.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4. Já ouviu falar do *Balanced Scorecard*? Se sim, como avalia a sua implementação na empresa?

O conhecimento sobre o *Balanced Scorecard* pode variar entre os funcionários, mas aqueles que têm alguma familiaridade reconhecem o seu potencial como ferramenta de gestão estratégica. A sua aplicação permitiria traduzir a estratégia em objetivos concretos e mensuráveis, distribuídos por diferentes perspetivas, facilitando o alinhamento entre os níveis estratégico e operacional. Além disso, contribuiria para uma visão mais integrada do desempenho, promovendo maior coerência nas decisões e ações da organização.

5. Quais são as principais perspectivas do *Balanced Scorecard* aplicáveis ao setor portuário?

Nesta questão, os funcionários responderam que existem quatro perspectivas:

a) Financeira: foco na rentabilidade e sustentabilidade económica;
b) Clientes: satisfação, fidelização e qualidade dos serviços prestados;
c) Processos internos: eficiência operacional e otimização das atividades portuárias;
d) Aprendizagem e crescimento: desenvolvimento de competências, inovação e melhoria contínua.

6. Quais mudanças acredita que poderiam ocorrer com a implementação do *Balanced Scorecard* na Empresa Portuária de Cabinda?

A implementação do *Balanced Scorecard* traria mudanças significativas, como maior clareza na definição dos objetivos, melhoria na comunicação interna e maior transparência na avaliação do desempenho. Também poderia promover uma cultura organizacional orientada para resultados e aprendizagem contínua, incentivando os trabalhadores a compreenderem melhor o seu papel no alcance das metas estratégicas. Com isso, espera-se um aumento do comprometimento e da motivação dos funcionários dessa empresa.

7. Que desafios prevê na implementação do *Balanced Scorecard* nessa?

Entre os principais desafios destacam-se a resistência à mudança, especialmente em contextos onde os métodos tradicionais de gestão estão enraizados. A implementação do *BSC* exige também investimento em formação e capacitação, para garantir que os trabalhadores compreendam e utilizem corretamente a ferramenta. Além disso, pode haver limitações ao nível dos sistemas de informação, que precisam ser adaptados para recolher, processar e analisar os novos indicadores de desempenho. O envolvimento da gestão de topo será determinante para superar esses obstáculos.

8. De que forma a sua área de trabalho poderia contribuir para o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*?

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Cada área pode desempenhar um papel fundamental no sucesso do *BSC*, assegurando o alinhamento das suas atividades com os objetivos estratégicos definidos. Isso inclui o cumprimento rigoroso das metas, a recolha e partilha de dados fiáveis e a participação ativa em iniciativas de melhoria contínua. Além disso, o envolvimento dos funcionários na definição e acompanhamento dos indicadores pode aumentar o sentido de responsabilidade e compromisso com os resultados, contribuindo para uma implementação mais eficaz e sustentável dessa ferramenta estratégica de gestão.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA EPC

A proposta de adoção do *Balanced Scorecard (BSC)* na Empresa Portuária de Cabinda foi elaborada em função das tendências contemporâneas da gestão portuária. A transformação digital portuária emerge como eixo fundamental, pois a digitalização de processos, a automação de terminais e o uso de tecnologias avançadas ampliam a eficiência e a rastreabilidade das operações. O *BSC* pode incorporar indicadores que mensurem o grau de digitalização e a capacidade de inovação tecnológica.

A integração de indicadores ESG fortalece a sustentabilidade e a reputação institucional. No setor portuário, isso envolve monitorar emissões de carbono, práticas de inclusão social e transparência administrativa, alinhando a gestão às exigências internacionais de responsabilidade socioambiental.

A dimensão de governança e compliance é igualmente relevante, sobretudo em empresas públicas, onde a credibilidade institucional depende da adoção de mecanismos de *accountability* e da mitigação de riscos de irregularidades.

No campo da logística integrada e resiliência, o *BSC* pode incluir métricas que avaliem a capacidade da empresa em responder a crises globais e disrupções comerciais, assegurando continuidade operacional e competitividade.

Por fim, a crescente digitalização impõe atenção à Cibersegurança e portos inteligentes. A proteção de dados e operações críticas é indispensável, enquanto o conceito de porto inteligente, baseado em tecnologias avançadas e gestão em tempo real, representa um caminho para maior competitividade e segurança.

A presente proposta visa a implementação do *Balanced Scorecard (BSC)* na Empresa Portuária de Cabinda como instrumento de gestão estratégica, com o objetivo de alinhar a sua visão, missão e estratégia organizacional às atividades operacionais, promovendo maior eficiência, controle e desempenho global.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A sua implementação permitirá traduzir a estratégia em objetivos mensuráveis, facilitando o acompanhamento sistemático dos resultados e a tomada de decisão baseada em indicadores de desempenho.

1. Justificativa da Implementação

A adoção do *BSC* justifica-se pela necessidade de: melhorar o alinhamento entre estratégia e operações; superar limitações dos modelos tradicionais focados apenas em indicadores financeiros; reforçar a eficiência dos processos internos; aumentar a competitividade e a qualidade dos serviços prestados; e promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

2. Objetivos Geral: Implementar um sistema de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard,* que contribua na melhoria do desempenho organizacional da Empresa Portuária de Cabinda.

3. Estrutura do *Balanced Scorecard*

A implementação será baseada nas quatro perspectivas fundamentais do *BSC*:

a) Perspectiva Financeira: Foca-se na sustentabilidade económica da empresa (ex.: redução de custos operacionais, aumento da rentabilidade e melhoria da eficiência financeira).
Indicadores: Receita operacional; margem de lucro; e redução de despesas.

b) Perspectiva dos Clientes: Avalia a satisfação e retenção dos clientes (ex.: melhorar a qualidade do serviço, aumentar a satisfação dos clientes e reduzir reclamações).
Indicadores: índice de satisfação do cliente; tempo de atendimento; e taxa de retenção.

c) Perspectiva dos Processos Internos: Analisa a eficiência dos processos organizacionais (ex.: otimizar processos operacionais, reduzir tempo de execução de tarefas e melhorar a qualidade dos serviços).
Indicadores: tempo médio de operação; taxa de erros operacionais; e eficiência logística.

d) Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**:** Foca-se no desenvolvimento humano e organizacional (ex.: capacitação dos funcionários, melhoria da motivação e promoção da inovação.

Indicadores: número de formações realizadas; índice de satisfação dos trabalhadores; e taxa de retenção de talentos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4. Etapas de implementação

Na implementação, são seguidas as seguintes etapas:

Etapa 1- Diagnóstico Estratégico: análise da missão, visão e valores; identificação de problemas e oportunidades; e avaliação da estrutura atual de gestão.

Etapa 2- Definição da Estratégia: formulação de objetivos estratégicos; e alinhamento entre direção e departamentos.

Etapa 3- Construção do Mapa Estratégico: representação visual da estratégia; e definição das relações entre as quatro perspectivas.

Etapa 4- Definição de Indicadores: seleção de métricas mensuráveis; e estabelecimento de metas.

Etapa 5- Implementação Operacional: integração do *BSC* nos processos da empresa; formação dos colaboradores; e comunicação interna da estratégia.

Etapa 6- Monitorização e Avaliação: acompanhamento periódico dos indicadores; relatórios de desempenho; e ajustes estratégicos quando necessário.

5. Fatores críticos de sucesso

- Comprometimento da gestão de topo;
- Comunicação clara da estratégia;
- Formação contínua dos colaboradores;
- Sistemas de informação adequados;
- Cultura organizacional orientada para resultados.

6. Resultados Esperados do *BSC* na EPC

A implementação do *Balanced Scorecard* (*BSC*) na Empresa Portuária de Cabinda (EPC) deverá gerar impactos positivos ao nível estratégico, operacional e organizacional, destacando-se os seguintes resultados:

- Maior alinhamento estratégico entre a missão, visão e os objetivos operacionais da empresa;
- Melhoria da eficiência operacional, com otimização de processos e redução de falhas;
- Aumento da satisfação dos clientes, através de serviços mais eficientes e de maior qualidade;
- Tomada de decisão mais informada, baseada em indicadores de desempenho claros e mensuráveis;
- Crescimento sustentável da organização, considerando dimensões económicas, sociais e operacionais;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

- Maior clareza estratégica, com melhor compreensão da missão e visão por parte dos colaboradores;
- Monitorização contínua do desempenho, permitindo ajustes rápidos e eficazes nas atividades;
- Integração organizacional, promovendo cooperação entre departamentos e alinhamento de metas;
- Foco em resultados sustentáveis, integrando aspectos financeiros, sociais e ambientais, particularmente relevantes para o setor portuário.

O quadro abaixo mostra o cronograma de implementação da proposta nessa empresa.

Quadro 1. Cronograma de implementação

N.	Fase	Atividade	Período
1	Diagnóstico estratégico	• Análise da missão, visão e valores da empresa. • Levantamento da situação atual de gestão. • Identificação de problemas e oportunidades. • Recolha de informações junto dos principais setores.	1 Mês
2	Definição da estratégia e Objetivos	• Reavaliação dos objetivos Estratégicos. • Alinhamento entre direção e departamentos. • Definição das prioridades estratégicas.	1 a 2 meses
3	Construção do Mapa estratégico	• Elaboração do mapa estratégico do *BSC*. • Definição das relações entre as quatro perspectivas. • Validação com a gestão de topo.	2 meses
4	Definição de Indicadores e Metas	• Seleção de indicadores de desempenho por perspectiva (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento). • Definição de metas quantitativas e qualitativas. • Estabelecimento de sistemas de medição.	2 a 3 meses
5	Implementação Operacional	• Integração do *BSC* nos processos da empresa. • Formação dos colaboradores e gestores. • Comunicação interna do modelo. • Ajuste dos processos organizacionais.	3 a 5 meses

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

6	Monitorização contínua	• Acompanhamento periódico dos indicadores. • Elaboração de relatórios de desempenho. • Identificação de desvios e ações corretivas. • Revisão estratégica continua.	5 a 6 meses

Fonte: Elaborado pelos Autores

O cronograma apresentado organiza, de forma clara e objetiva, as etapas necessárias para a implementação do *Balanced Scorecard* na Empresa Portuária de Cabinda, estabelecendo prazos para cada fase do processo.

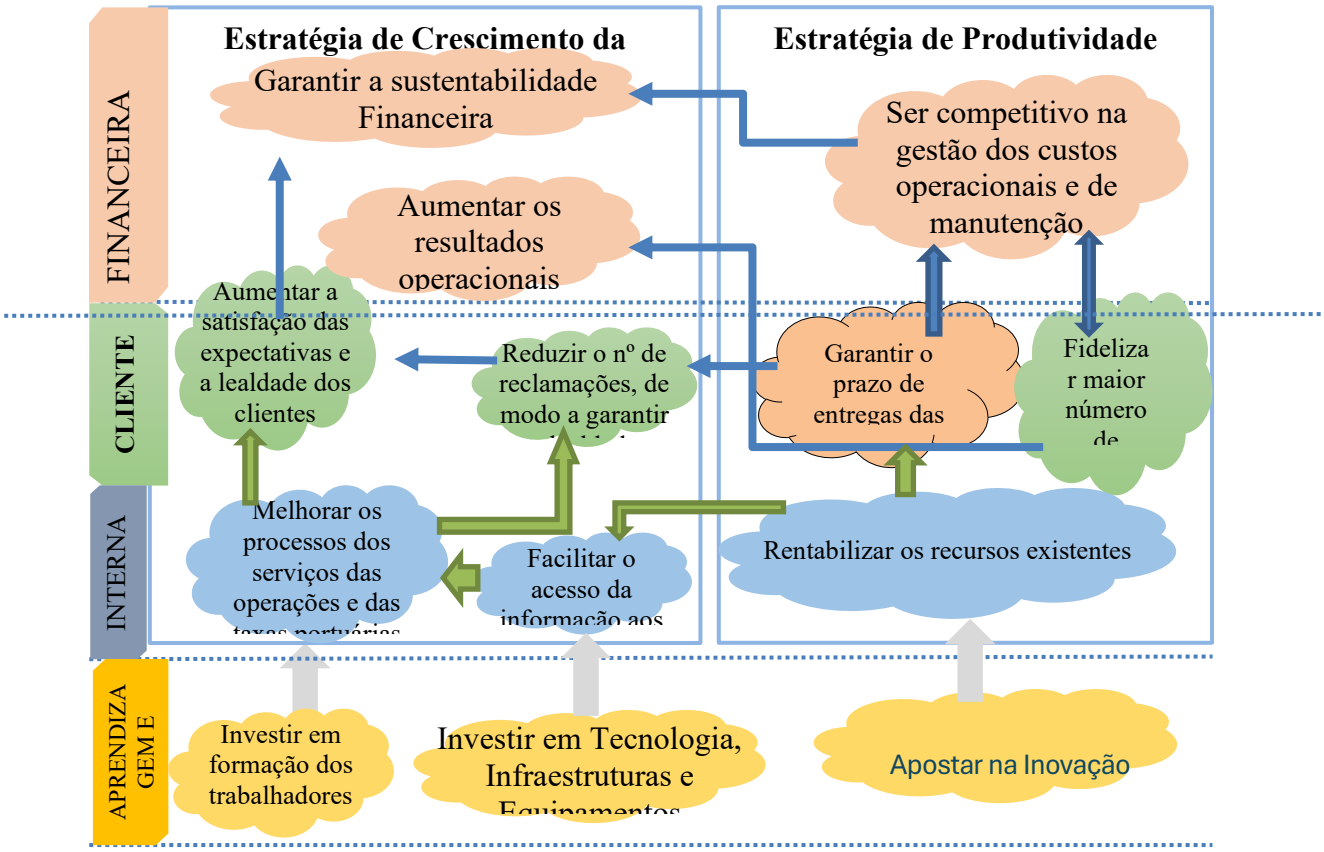
Destaca-se que o planeamento inicial e a constituição da equipe de trabalho são fundamentais para assegurar uma base sólida de implementação, garantindo o adequado alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais. De igual modo, a fase de formação desempenha um papel essencial, ao capacitar os colaboradores para a correta utilização do instrumento e para a compreensão dos indicadores de desempenho definidos.

A etapa de implementação operacional, com duração aproximada de seis meses, permite a aplicação prática do sistema nas atividades da empresa, assegurando a integração do *Balanced Scorecard* nos processos de gestão e tomada de decisão. Por sua vez, o acompanhamento contínuo dos resultados possibilita a realização de ajustes estratégicos sempre que necessário, promovendo a melhoria permanente do desempenho organizacional e o alinhamento com os objetivos de crescimento e diversificação da carteira de clientes.

A seguir, apresenta-se o mapa estratégico da EPC-EP, elaborado com base na relação de causa e efeito e fundamentado no Plano Estratégico da empresa referente ao período 2018–2022.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 1. Mapa Estratégico da EPC-EP 2018-2022



Fonte: Adaptado pelos autores através do PE 2018-2022 (Atualizado 2020)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) na Empresa Portuária de Cabinda (EPC) revelou-se uma ferramenta estratégica relevante, capaz de fortalecer o alinhamento entre objetivos corporativos e práticas operacionais. O estudo evidenciou que, apesar dos desafios relacionados à cultura organizacional, às limitações tecnológicas e à complexidade do setor portuário, o *BSC* pode contribuir na modernização e competitividade da empresa.

Os resultados indicam que o instrumento favorece a eficiência e a qualidade dos serviços, ao mesmo tempo em que possibilita a criação de um sistema de monitoramento contínuo para apoiar a tomada de decisões estratégicas. Ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, o modelo oferece uma visão equilibrada da organização, contemplando

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

dimensões como satisfação dos clientes, eficiência dos processos internos e desenvolvimento do capital humano.

Do ponto de vista empírico, os dados recolhidos junto de colaboradores e clientes revelaram fragilidades na comunicação dos objetivos estratégicos e na estruturação dos sistemas de avaliação de desempenho. Essas limitações reforçam a necessidade de investimentos em sistemas de informação, capacitação do capital humano e comprometimento da gestão para garantir a efetiva implementação do *BSC.*

Reconhece-se, contudo, que o alcance metodológico do estudo é restrito, o que exige cautela nas conclusões. Futuras pesquisas poderão explorar amostras mais amplas, comparar diferentes portos e avaliar impactos de longo prazo da adoção do *BSC*. Assim, o *Balanced Scorecard* representa para a EPC não apenas um mecanismo de avaliação, mas um pilar estratégico que pode orientar a organização rumo à excelência operacional, à sustentabilidade e ao fortalecimento da sua posição no setor portuário internacional.

REFERÊNCIAS

ADEYEYE, Adefolake. The Role of Global Governance in CSR. **Santa Clara Journal of International Law**, p. 147, 2011.

AHMAD, H., YAQUB, M., & LEE, S. H. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. Environment, Development and Sustainability, 26(2), 2965-2987. https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x

CALDEIRA, C., ASSEICEIRO, J. e VICENTE, C. **Contabilidade De Gestão – Estratégias De Custos e de Resultados**. 1ª Edição. 2014, p. 259

CARVALHO, J. C. **Logística e gestão da cadeia de abastecimento** (2º ed.). Edições Sílabo. 2017

CHEN, Shuangying et al. *Configurational Analysis of the Driving Paths of Chinese Digital Economy Based on the Technology–Organization–Environment Framework*. SAGE Open, v. 11, n. 4, 2021. DOI: 10.1177/21582440211054500.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial:** um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*. 2001.

COSTA, R., Costa, T. P.; Conceição, M. M., & Conceição, J. T. P. (2022). ESG –os pilares para os desafios da sustentabilidade. RECIMA21 -Revista Científica Multidisciplinar -ISSN 2675-6218, 3(9), e391920.https://doi.org/10.47820/recima21.v3i9.1920

CRESWELL, J. W., & CLARK, V. L. P. **Mixed methods research**: Research methods series. London: Publishing Think. 2015

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

DA CRUZ, C. P. **Balanced Scorecard. Concentrar uma organização no que é essencial.** Editor: Vida Económica. 1ª Edição. 2014

ESTEVÃO, C. **Gestão Estratégica nas Escolas.** Editora: Instituto de Inovação Educacional. 1998, p.12

FIGUEIREDO, Rudá Santos. **Direito de intervenção e lei 12.846/2013:** a adoção do compliance como excludente de responsabilidade. 2015. 229 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015, p. 117. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17475/1/Dissertacao%20rud%C3%A1%20figueiredo.pdf Acesso em: 4 mar. 2018.

FLETCHER, H.; SMITH, D. B. ***Managing for value: developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning.*** Journal of Business Strategies. 2004, p.15.

GOMES, Joana Catarina Araújo. **O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica:** Uma Proposta de Aplicação. Dissertação (Mestrado). Engenharia Industrial. Escola de Engenharia. Universidade do Minho. 2019, p. 12

HIKAGE, O. K.; SPINOLA, M. M.; TONINI, A. C. O uso do Quality Function Deployment (QFD) como ferramenta de auxílio na implantação de software de Balanced Scorecard. In: XXV ENEGEP — Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, RS, 2005.

HOUAISS A.; VILLAR; S. **Dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2001.

KAGERMANN, Henning. *Change Through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0*. In: ALBACH, Horst et al. (org.). *Management of Permanent Change*. Wiesbaden: *Springer* Gabler, 2016. p. 23–45.

KALLÁS, D. **A utilização de Jogos de Empresas no ensino da Administração**. VI SEMEAD. São Paulo, 25 e 26 de Março de 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71–79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P**.** ***Linking the balanced scorecard to strategy****. California Management Review*. 1996a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. ***Strategy maps:*** *converting intangible assets into outcomes into tangible outcomes.* Harvard Business School Press. 2004, p. 30.

KÜCÜKGÜL, E., CERIN, P., & LIU, Y. (2022). Enhancing the value of corporate sustainability: An approach for aligning multiple SDGs guides on reporting Journal of Cleaner Production, 333, 130005. http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130005

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

LEMOS; J. S., SILVEIRA, R. Z.; PARMAGNANI, V. P. **A contabilidade e o balanced scorecard.** Revista do Conselho Regional de Contabilidade, Porto Alegre, no 105, p.77-81, ago. 2001

LOPES, J. V. S., Pinto, M. D. F. F., & Mativi, C. S. (2024). Sustentabilidade e transparência: o papel da contabilidade ambiental. Revista Brasileira de Administração Científica,15(3), 326-343. https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2024.003.0009

NETO, A., A., **Estrutura e Análise de Balanços**. Editora Atlas S.A. 4ª Ed. 2010.

PAPALEXANDRIS, A.; Ioannou, G. e Prastaco. ***Implementing the Balanced Scorecard in Greece*****:** a Software Firm´s Experience. Long Range Planning*,* 2004**.**

PÁSCOA, João Manuel Dionísio. **Concepção do Balanced Scorecard na Fisipe S.A.** 2013**.** Dissertação (Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. 2013.p.5

PEREIRA, S. **Controlo de gestão. principais modelos.** ISBN 978-972-592-405-1**.** Escolar Editora. Lisboa-Portugal. 2013., p. 25

PIRES, Gustavo Agôn. **Gestão do desporto, o jogo de zeus.** PORTO: Porto Editora, LDA. 2007

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTO DE CABINDA EMPRESA PÚBLICA. **Plano Estratégico da EPC-EP (2018-2022)**. 2020.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 52, n. 205, p. 87–105, jan./mar. 2015.

ROCHA, Douglas J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecad Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da 104 Universidade Gama**. Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina – Faculdade de Engenharia: Florianópolis. 2000.

SANTOS, António. **Gestão estratégica:** conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora. 2008.

SOUSA, M.; DUARTE, T.; SANCHES, P.; GOMES, J**. Gestão de Recursos Humanos.** 2006, TAMO, K. **Metodologia de investigação em ciências sociais.** 1ª Ed. Edições de Angola, Luanda. 2012b, p. 87

TAVARES, L. P. (org). **Metodologia da Pesquisa Científica:** dos conceitos teóricos à construção do projecto de pesquisa. Campina Grande: Ampla Editora, 2023. Disponível em: https://amplaeditora.com.br/books. Acesso em: 17 ago. 2025.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

STALLINGS, William. *Effective Cybersecurity: A Guide to Using Best Practices and Standards*. Boston: Addison-Wesley, 2018.

VELHO, J. A. Tratado de computação forense. Campinas: Millenium editora: 2016.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.