



O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação a empresas revendedoras de combustível

Christiane Nicole Santos Morais Fontenete

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

Orientada por: Prof. Doutora Ana Paula Carvalho do Monte

Bragança, Março 2011



O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação a empresas revendedoras de combustível

Christiane Nicole Santos Morais Fontenete

Orientada por: Prof. Doutora Ana Paula Carvalho do Monte

Bragança, Março 2011

RESUMO

Num mercado cada vez mais competitivo e exigente em que as empresas se inserem nos dias de hoje, é notória a necessidade de estas adoptarem uma ferramenta de gestão e planeamento estratégico que possibilite aos gestores encarar outras realidades além da perspectiva financeira. Tratando-se de empresas inseridas num sector que está a atravessar uma profunda crise económica, como é o caso das empresas revendedoras de combustível, o desafio de alcançar altos níveis de exigência e competitividade agrava-se. O *Balanced Scorecard (BSC)* revela-se uma vantagem competitiva para estas organizações, constituindo uma ferramenta útil para monitorar o desempenho estratégico, já que integra os diversos aspectos da organização. O *BSC* permite considerar quatro perspectivas para medir o desempenho das organizações, nomeadamente Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A formulação dos objectivos, das iniciativas estratégicas, das metas e dos indicadores, pelas quatro perspectivas e considerando as relações de causa-efeito entre elas, permitirá um processo de tomada de decisão mais coerente com a realidade em que as organizações se situam.

Partindo desta problemática, os objectivos principais que guiaram este estudo foram os seguintes: averiguar se as empresas revendedoras de combustível utilizam o *BSC* para monitorização estratégica ou algum sistema de medida e avaliação de desempenho que, de alguma forma, se aproxima a este modelo e propor um possível modelo de *BSC* para estas empresas que possam ajustar a cada caso em particular (definindo as metas e acções específicas). Da análise dos resultados dos questionários aplicados aos responsáveis das empresas em estudo, concluiu-se que o facto que as une – a marca GASPE - não faz com que estas sigam uma estratégia uniforme, mas sim se enquadrem numa de três orientações estratégicas distintas: “Maximização da rentabilidade”, “Criação de valor e relacionamento com os clientes” ou “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade”. Por último é apresentada uma proposta de *BSC* para cada uma das orientações estratégicas identificadas.

PALAVRAS-CHAVE: empresas revendedoras de combustível, *Balanced Scorecard*, monitorização estratégica

ABSTRACT

In a market increasingly competitive and demanding environment where companies are included today, it is notorious the need for them to adopt a management tool and strategic planning that enables managers to consider other realities beyond the financial perspective. In the case of companies operating in a sector facing a profound economic crisis, as it is the case of fuel retailers companies, the challenge of achieving high levels of demand and competitiveness worsens. The *Balanced Scorecard (BSC)* appears to be a competitive advantage for these organizations, providing a useful tool to monitor the strategic performance, as it integrates the various aspects of the organization. The *BSC* allows us to consider four perspectives to measure the performance of organizations, including Financial, Customers, Internal Processes and Learning and Growth. The formulation of objectives, strategic initiatives, goals and indicators, by the four perspectives and considering the relations of cause and effect between them, will allow a decision-making process more consistent with the reality that organizations are located. On this issue, the main purposes that guided this study were: to investigate whether the fuel retailers companies use *BSC* for strategic monitoring or any system of measurement and evaluation of performance, which somehow comes close to this model and to propose a possible model of *BSC* for these companies that can adjust to each particular case (by setting goals and specific actions). The analysis of results from the questionnaires to the heads of companies under investigation, it was concluded that the fact that unites them - the mark GASPE – does not make these follow a uniform strategy, but fall into one of three different strategic orientations: “Maximizing profitability”, “Value creation and customer relationships” or “Optimizing costs and improving productivity and quality”. Finally a proposal of *BSC* is presented for each of the strategic directions identified.

KEYWORDS: fuel retailers companies, *Balanced Scorecard*, strategic monitoring

RESUMEN

En un mercado cada vez más competitivo y exigente donde se sitúan las empresas hoy en día, es evidente la necesidad de adoptar un instrumento de gestión y planificación estratégico, que permita a los gerentes considerar otras realidades más allá de las perspectivas financieras. En el caso de las sociedades situadas en un sector que se enfrenta a una profunda crisis económica, como es el caso de las empresas concesionarias de combustible, el desafío de lograr altos niveles de demanda y competitividad empeora. El *Balanced Scorecard (BSC)* parece ser una ventaja competitiva para estas organizaciones, proporcionando una herramienta útil para controlar la estrategia, ya que integra diferentes aspectos de la organización. El *BSC* nos permite considerar cuatro áreas para medir el desempeño de las organizaciones, que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo. La definición de objetivos, iniciativas estratégicas, metas e indicadores de las cuatro áreas y teniendo en cuenta las relaciones de causa y efecto entre ellas, permitirá un proceso de toma de decisiones más coherente con la realidad en que las organizaciones se encuentran. A este respecto, los principales objetivos que han guiado este estudio fueron: investigar si las empresas concesionarias de combustible utilizan el *BSC* para la monitorización estratégica del desempeño o cualquier otro sistema de medición y evaluación del desempeño, que de alguna manera se acerca a este modelo y proponer un posible modelo de *BSC* para estas empresas, que puede adaptarse a cada caso en particular (por el establecimiento de metas y acciones específicas). El análisis de los resultados de las encuestas a los jefes de las empresas objeto de la investigación, concluyó que el hecho que los une - la marca GASPE - no causa una estrategia uniforme, sino que los sitúa en una de las tres ubicaciones estratégicas: "Maximización de la rentabilidad", "Creación de valor y relaciones con los clientes" o "Optimización de los costos y mejora de la productividad y calidad". Por último, se presenta una propuesta del *BSC* para cada una de las orientaciones estratégicas identificadas.

PALABRAS CLAVE: empresas concesionarias de combustible, *Balanced Scorecard*, monitorización estratégica del desempeño

À minha filha, Celina

AGRADECIMENTOS

É com muita satisfação que registo aqui o mais profundo agradecimento a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho:

- À Professora Doutora Ana Paula Carvalho do Monte, orientadora da dissertação, pelo apoio, dedicação e disponibilidade demonstrada ao longo deste percurso.
- À Professora Doutora Paula Odete pelos comentários feitos ao questionário.
- Ao Professor João Carlos Nobre pelos comentários e sugestões.
- Ao meu marido Frederico pelo apoio incondicional, pela sua paciência e compreensão que foram fundamentais para a realização deste trabalho.
- À minha filha Celina pela compreensão da importância deste trabalho, abdicando em muitas alturas da minha companhia e atenção.
- Aos meus pais pelo amor, motivação, incentivo e apoio incondicional.
- À minha amiga Rosa pela troca de impressões e apoio demonstrado principalmente nas fases mais difíceis.
- Aos inquiridos que participaram neste estudo e sem os quais esta investigação não teria sido possível.

Dirijo o meu profundo e sincero agradecimento a todos aqueles que não foram referidos mas de certa forma contribuíram directa e indirectamente, com as suas palavras de incentivo para a realização e conclusão deste trabalho.

A todos o meu profundo agradecimento.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

DGEG – Direcção Geral de Energia e Geologia

Dp – Desvio Padrão

GNR – Guarda Nacional Republicana

i.e. – isto é

KS – *Kolmogorov-Smirnov*

M – Milhões

MCA – Análise de Correspondência Múltipla

Med - Mediana

PJ – Polícia Judiciária

PM – Polícia Municipal

PME – Pequena e Média Empresa

PSP – Polícia de Segurança Pública

SBSC - *Sustainability Balanced Scorecard*

SI – Sistemas de Informação

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SSU – Unidade de Serviços Partilhados

TQM – *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total)

ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
CAPÍTULO I - O Método do <i>Balanced Scorecard</i>	3
1.1. Conceitos básicos sobre o <i>BSC</i>	3
1.2. Princípios do <i>BSC</i>	6
1.2.1. Relações de causa-efeito.....	6
1.2.2. Os indicadores de resultados e indutores de desempenho.....	7
1.2.3. A relação com os objectivos financeiros	8
1.3. As perspectivas do <i>BSC</i>	9
1.3.1. As perspectivas tradicionais.....	9
1.3.1.1. Perspectiva Financeira.....	10
1.3.1.2. Perspectiva do Cliente	11
1.3.1.3. Perspectiva de Processos Internos.....	12
1.3.1.4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	13
1.3.2. Outras perspectivas – Perspectiva Ambiental	14
1.4. O processo de gestão	17
1.5. A arquitectura e desenvolvimento do <i>BSC</i>	19
1.6. Vantagens e desafios na implementação do <i>BSC</i>	21
CAPÍTULO 2 - Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> às empresas revendedoras de combustível da marca GASPE	26
2.1. O mercado dos combustíveis rodoviários em Portugal	26
2.2. Delineamento do estudo empírico	30
2.2.1. Objectivos e objecto do estudo	30
2.2.2. Desenvolvimento das hipóteses de investigação	31
2.2.3. Metodologia de Investigação.....	32
2.3. Apresentação e Análise dos Resultados	35
2.3.1. Caracterização das empresas e inquiridos	35
2.3.2. Medidas e avaliação de desempenho.....	38
2.3.3. Existência de um sistema de avaliação de desempenho	46

2.3.4. Análise de Correspondência Múltipla – MCA.....	51
2.4. Proposta do Mapa Estratégico e <i>Balanced Scorecard</i>	62
Conclusões, Limitações do Estudo e Sugestões para Investigação Futura.....	71
Referências bibliográficas	74
Anexo	85
- Questionário	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - As perspectivas do <i>BSC</i>	10
Figura 2 - Principais objectivos financeiros nas várias fases do ciclo de vida.....	11
Figura 3 - Cadeia de valor genérica dos processos internos.....	12
Figura 4 - Exemplos de empresas que incluíram indicadores ambientais no seu <i>BSC</i>	17
Figura 5 - O Processo de Gestão.....	18
Figura 6 - Dimensões da Importância	53
Figura 7 - Dimensões da Utilização	55
Figura 8 - Proposta de mapa estratégico genérico para empresas revendedoras de combustível da marca GASPE centradas na maximização da rendibilidade	65
Figura 9 - Proposta de mapa estratégico genérico para empresas revendedoras de combustível da marca GASPE centradas na criação de valor e relacionamento com os clientes.....	66
Figura 10 - Proposta de mapa estratégico genérico para empresas revendedoras de combustível da marca GASPE centradas na optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade .	67
Figura 11 - Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para empresas centradas na maximização da rendibilidade	68
Figura 12 - Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para empresas centradas na criação de valor e relacionamento com os clientes	69
Figura 13 - Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para empresas centradas na optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do Saldo Importador.....	27
Tabela 2 - Actividades desenvolvidas.....	36
Tabela 3 - Utilização de medidas de desempenho por cada perspectiva do <i>BSC</i>	38
Tabela 4 - Grau de utilização das medidas de desempenho.....	39
Tabela 5 - Grau de importância das perspectivas de desempenho	39
Tabela 7 - Perspectiva de Clientes: Grau de utilização e importância de objectivos	41
Tabela 8 - Perspectiva de Processos Internos: Grau de utilização e importância de objectivos	41
Tabela 9 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Grau de utilização e importância de objectivos.....	42
Tabela 10 - Perspectiva Financeira: Grau de utilização e importância de indicadores	42
Tabela 11 - Perspectiva de Clientes: Grau de utilização e importância de indicadores.....	43
Tabela 12 - Perspectiva de Processos Internos: Grau de utilização e importância de indicadores	44
Tabela 13 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Grau de utilização e importância de indicadores	44
Tabela 14 - Comparação do grau de importância dos objectivos de acordo com a sua utilização.	45
Tabela 15 - Comparação do grau de importância dos indicadores de acordo com a sua utilização	45
Tabela 16 - Correlação entre “nível de conhecimento do <i>BSC</i> ” e “habilitações literárias”	47
Tabela 17 - Percepção do inquirido acerca do <i>BSC</i>	48
Tabela 18 - Grau de predisposição para aplicar o <i>BSC</i>	48
Tabela 19 - Correlação entre a predisposição pessoal e institucional para adopção do <i>BSC</i> / nível de conhecimento do <i>BSC</i>	49
Tabela 20 - Aplicação de factores fundamentais do <i>BSC</i>	49
Tabela 21 - Correlações de <i>Spearman</i>	50
Tabela 22 - Factores que dificultam a aplicação do <i>BSC</i>	51
Tabela 23 - Dimensões da importância – análise sumária	52
Tabela 24 - Dimensões da utilização – análise sumária.....	54
Tabela 25 - Cruzamento das distribuições.....	56
Tabela 26 - Estatísticas Descritivas das dimensões.....	57
Tabela 27 – Aplicação do teste não paramétrico KS às dimensões.....	58
Tabela 28 - Análise das dimensões em função da natureza jurídica	58
Tabela 29 - Análise das dimensões em função do cargo desempenhado	59
Tabela 30 - Análise das dimensões em função da faixa etária	59
Tabela 31 - Análise das dimensões em função das habilitações literárias	60
Tabela 32 - Análise das dimensões em função do volume de negócios	60
Tabela 33 - Análise das dimensões em função da utilização da perspectiva de Clientes	61

Tabela 34 - Análise das dimensões em função da utilização da perspectiva Processo Internos ...	61
Tabela 35 - Análise das dimensões em função da utilização da perspectiva Aprendizagem e Crescimento	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da cotação do <i>Brent</i>	27
Gráfico 2 - Importação de Produtos Energéticos	28
Gráfico 3 - Importação bruta de Petróleo 2000/2009 (a preços correntes)	28
Gráfico 4 - Valor dos produtos de petróleo importados em 2009 (em Milhões de Euros).....	29
Gráfico 5 - Evolução do consumo dos principais combustíveis	29
Gráfico 6 - Empresas por distrito.....	35
Gráfico 7 - Natureza Jurídica das Empresas	35
Gráfico 8 - Nº de Funcionários	36
Gráfico 9 - Volume de Negócios em 2009	36
Gráfico 10 - Cargo desempenhado	37
Gráfico 11 - Sexo dos inquiridos	37
Gráfico 12 - Idade dos inquiridos	37
Gráfico 13 - Anos de Serviço	37
Gráfico 14 - Habilitações Literárias	37
Gráfico 15 - <i>Biplot</i> da projecção das empresas sobre os graus de utilização e importância dos objectivos/indicadores	46
Gráfico 16 - Conhecimento do <i>BSC</i>	47
Gráfico 17 - Caixa de bigodes das dimensões	57

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial presentemente confrontado com mercados cada vez mais competitivos, globalizados e em constante mudança, obriga a que as empresas tomem decisões oportunas, de modo a corresponder às exigências do mercado. Para garantir o sucesso da tomada de decisão torna-se essencial encarar outros dados além das informações de natureza histórica. Assim, os sistemas tradicionais de gestão, focando apenas a óptica financeira, tornam-se insuficientes para avaliar o desempenho organizacional. No caso das empresas revendedoras de combustível, inseridas num sector que está a atravessar uma forte crise económica e em que a exigência de atingir altos níveis de competitividade se dificulta, obriga a que estas tomem decisões sensatas e coerentes com a realidade.

É neste contexto que o *Balanced Scorecard (BSC)* vem complementar as tradicionais medidas de desempenho baseadas em indicadores financeiros, adicionando medidas que avaliem o desempenho organizacional sob mais três perspectivas, nomeadamente Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento (usando também medidas não financeiras). Este modelo não pretende substituir as medidas tradicionais de avaliação de desempenho financeiro, mas sim funciona como um complemento das mesmas. O *BSC*, permitindo o equilíbrio entre as perspectivas financeiras e não financeiras, constitui uma ferramenta vantajosa para monitorar o desempenho estratégico. Este modelo parte da visão organizacional e da estratégia, a partir da qual são definidos os objectivos, as iniciativas estratégicas, as metas e os indicadores pelas quatro perspectivas considerando as relações de causa-efeito entre elas. O *BSC* permite assim que uma empresa defina a sua missão e estratégia, bem como garantir que estas sejam cumpridas, através da interligação das mesmas e traduzindo a estratégia em objectivos e indicadores operacionais.

Sobre esta temática, a implementação e a importância desta ferramenta de gestão estratégica em empresas privadas e públicas com e sem fim lucrativo, têm-se realizado diversos estudos empíricos. A escolha do tema proposto deve-se à falta de investigação efectuada sobre o papel da avaliação de desempenho nas empresas revendedoras de combustível, ao contrário do que se passa com as distribuidoras, onde podemos encontrar já alguns estudos empíricos realizados. A escolha pelas empresas revendedoras de combustível associadas à marca GASPE prende-se ao facto de ser uma empresa de base regional, que não está ligada à comercialização de combustível de uma marca específica. Um outro factor determinante na escolha destas empresas foi a acessibilidade aos dados para se realizar a investigação.

Face ao exposto, considera-se relevante desenvolver um trabalho de investigação, cujo objectivo final será desenvolver uma proposta de *BSC* para empresas revendedoras de combustível, neste caso particular da marca GASPE, tentando demonstrar que pode funcionar como uma ferramenta de prosseguimento da estratégia organizacional e monitorização do desempenho organizacional.

Partindo desta problemática, pretende-se nesta dissertação averiguar se as empresas revendedoras de combustível utilizam o *BSC* para monitorização estratégica ou algum sistema de medida e avaliação de desempenho que, de alguma forma, se aproxima a este modelo, pretendendo nomeadamente caracterizar as medidas existentes para avaliar o desempenho da actividade organizacional. Tem-se como objectivo analisar o conhecimento acerca deste instrumento de gestão dos responsáveis das empresas em estudo, a forma como o caracterizam, bem como as principais limitações possíveis da implementação do mesmo na sua organização. Pretende-se também apurar a predisposição, pessoal e institucional, para uma possível implementação futura do *BSC*.

Após uma análise dos resultados dos questionários aplicados aos responsáveis das empresas em estudo, recolhidos no período entre a segunda semana de Agosto e final de Setembro de 2010, concluiu-se que estas não seguem uma orientação estratégica uniforme, mas sim enquadram-se em uma de três orientações estratégicas distintas, isto é, o facto de partilharem a mesma marca na revenda de combustível não influencia a escolha da estratégia organizacional.

Face aos objectivos apontados, esta dissertação está estruturada em duas grandes partes:

Na primeira parte, inserindo o capítulo I – O método do *Balanced Scorecard*, procede-se ao enquadramento teórico do *BSC*, apresentando os seus princípios, as suas diferentes perspectivas, a forma como pode funcionar como um modelo de gestão estratégica, a sua arquitectura e desenvolvimento, assim como vantagens e desafios na sua implementação.

Na segunda parte, que engloba o capítulo II – Aplicação do *BSC* às empresas revendedoras de combustível, começa-se por fazer uma breve descrição do mercado dos combustíveis rodoviários em Portugal. Segue-se a descrição e apresentação do estudo empírico: as hipóteses de investigação e a metodologia de investigação aplicada. Depois apresenta-se e analisa-se os resultados extraídos dos inquéritos aplicados às empresas em estudo, recorrendo à análise descritiva e inferencial e, por último, apresenta-se a proposta do modelo de *BSC* e mapa estratégico para as empresas GASPE, para cada uma das orientações estratégicas identificadas. Por fim, é apresentado um resumo das principais conclusões obtidas. Mencionam-se também as limitações enfrentadas e as sugestões para possível investigação futura.

CAPÍTULO I - O MÉTODO DO *BALANCED SCORECARD*

1.1. Conceitos básicos sobre o *BSC*

O *Balanced Scorecard (BSC)* foi um dos desenvolvimentos mais significativos na área de gestão e que ainda merece uma atenção acrescida de investigação (Atkinson *et al.*, 1997), uma vez que é uma ferramenta de controlo estratégico (Kaplan & Norton, 2001), que ajuda as organizações na transposição da estratégia em objectivos operacionais, a fim de orientar tanto o desempenho organizacional como o seu comportamento (Mircea, Stoian, Meza & Dancea, 2006).

Os propulsores desta metodologia foram David Norton e Robert Kaplan que publicaram pela primeira vez em 1992 (Kaplan & Norton, 1992) sobre o estudo que haviam iniciado em 1990 com o objectivo de desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho constituído por indicadores financeiros e não financeiros capaz de fornecer uma visão precisa e compreensiva da organização. Com a forte aderência de várias (grandes) empresas ao método proposto, publicam um segundo artigo em 1993 (Kaplan & Norton, 1993) e posteriormente em 1996 um terceiro onde evidenciam a utilização do *BSC* como um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996a). O *BSC* surgiu, assim, como método que possibilita aos gestores encarar outras realidades além da perspectiva financeira, tais como clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, de modo a enfrentarem os desafios¹ que lhes são colocados pelo ambiente dinâmico do mundo de hoje (Kaplan & Norton, 1992). O carácter inovador do *BSC* reside no facto de revolucionar a forma tradicional de avaliação do desempenho organizacional, que era baseado, quase exclusivamente,

¹ Nomeadamente serem capazes de responder à questão: "Será que estamos a caminhar na direcção certa?" e conhecerem o estado real da organização em qualquer momento.

em indicadores financeiros (Kaplan & Norton, 1992). Durante várias décadas a medição de desempenho tem sido utilizada como uma ferramenta de informação interna para avaliar procedimentos departamentais e tomadas de decisão ao nível de orçamentação (Ho & Ni, 2005). Segundo Kaplan e Norton (1996c), o *BSC* é um sistema de medição e acompanhamento da *performance* empresarial, com um campo de visão abrangente, composto de indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, que reflectem os factores críticos da organização e a sua relação com a estratégia. O *BSC* procura, deste modo, dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspectiva financeira (à semelhança do *Tableau de Bord*, reflectindo os resultados das acções do passado), incluindo, adicionalmente, três novas perspectivas não-financeiras, relacionadas com factores intangíveis considerados essenciais para um bom desempenho futuro (Kaplan & Norton, 1992). Tradicionalmente o *BSC* foi desenvolvido considerando as seguintes perspectivas, as quais devem, cada uma delas, dar resposta a uma questão (Kaplan & Norton, 1997a; Hoque & James, 2000):

- Financeira - “Como somos vistos pelos accionistas?”
- Clientes - “Como somos vistos pelos clientes?”
- Processos Internos - “Em que é que precisamos de ser excelentes?”
- Aprendizagem e Crescimento - “Conseguiremos prosseguir de forma a melhorar e acrescentar valor?”

A informação financeira tradicional não informa sobre a geração ou eliminação de valor económico potencial, oferece apenas informação estática do passado. O *BSC* concentra-se em determinar quais podem ser os factores críticos que contribuem para a criação de valor económico futuro a longo prazo. Entre estes factores críticos destacam-se os clientes, a aprendizagem organizacional, os processos internos do negócio, produtos inovadores e o crescimento organizacional, entre outros (López, 2011). Assim, o *BSC* é um modelo estratégico de avaliação de desempenho que traduz a missão e estratégia de uma organização num conjunto integrado de medidas de desempenho (Ho & McKay, 2002). De acordo com Kaplan e Norton (1997a), este aspecto é o mais inovador e mais importante em todo o processo de gestão baseado no *BSC*.

Desde o surgimento do modelo do *BSC*, foi exponencial o interesse pela sua investigação e pela elaboração de estudos sobre esta matéria. Daí, existirem várias definições e considerações sobre o *BSC*. Kaplan e Norton, nos primeiros trabalhos publicados, não forneceram uma definição clara sobre o *BSC*. No entanto, Cobbold e Lawrie (2002), analisando esses vários trabalhos, deduziram uma série de características deste modelo: (a) tem um conjunto de medidas financeiras e não financeiras; (b) tem um número limitado de medidas; (c) tem medidas agrupadas em quatro grupos denominados perspectivas, inicialmente designadas "Financeira", "Cliente", "Processos Internos" e "Inovação e Aprendizagem", podendo a última ser renomeada "Aprendizagem e Crescimento" e (d) tem medidas escolhidas para se relacionarem com os objectivos estratégicos específicos, geralmente apresentadas em tabelas com uma ou mais medidas associadas a cada. Segundo Kaplan e Norton (1997a), para o sucesso da adopção do *BSC* é fundamental a articulação entre as quatro perspectivas de modo a que estas não se tornem isoladas, o equilíbrio entre os graus de

importância das mesmas e que o *BSC* seja encarado pela organização como um sistema de gestão estratégica e não apenas gestão financeira. O *BSC* deve, assim, ser integrado num processo de formulação estratégica. O facto de o *BSC* reflectir a estratégia torna-o num sistema eficaz de medição de desempenho e de gestão fornecendo informações relevantes para o planeamento, controlo e tomada de decisão e facilitando a comunicação, execução, avaliação e revisão da estratégia organizacional (Horngren, Bhimani, Datar & Foster, 2005).

De acordo com Nørreklit (2000), o *BSC* permite clarificar e simplificar a visão, permitindo aos gestores concretizá-la em processos mais operativos. Ainda segundo a mesma autora, a abordagem do *BSC* é diferente de outros sistemas de medição estratégica, na medida em que é mais do que uma recolha “*ad-hoc*” de medidas financeiras e não financeiras. Além disso, o *BSC* não é só um sistema de medição estratégica, mas também um sistema de controlo estratégico que pode alinhar os objectivos pessoais e departamentais à estratégia global (Nørreklit, 2000; Kaplan & Norton, 1996c).

Segundo Ping (2008) o *BSC*, integrando as quatro perspectivas, revela-se de grande utilidade a todos os níveis da gestão, uma vez que este é mais do que um sistema de gestão (Friedag & Schmidt, 2004). Segundo Anderson, Cobbold e Lawrie (2001) a abordagem do *BSC* tem apelo imediato ao Presidente Executivo do Conselho de Administração (CEO), dado que numa única folha de papel, nos mapas estratégicos (que se descreverão mais adiante no ponto 1.5. do presente trabalho), ele não só pode capturar os principais objectivos financeiros da sua organização, mas também aspectos não financeiros para a realização da estratégia organizacional. O *BSC* é, segundo Anderson *et al.* (2001), um método que permite uma aprendizagem contínua e permanente numa organização, conciliando os objectivos estratégicos com as práticas adoptadas em cada momento.

Hoque e James (2000) constataram que uma maior utilização do *BSC* está associada à melhoria do desempenho das empresas. Um estudo elaborado por Hoque (2003) revelou que o *BSC* considera a satisfação do funcionário. Portanto, através da adopção de um *BSC* a empresa vai aumentar a satisfação dos empregados e o desempenho da empresa que, por sua vez, se traduz no aumento da rentabilidade da empresa.

De acordo com Kraemer (2002), o *BSC* é uma ferramenta que proporciona através de análises das acções de curto prazo e os efeitos destas, uma avaliação sobre o planeamento estratégico da organização. Segundo o mesmo autor o *BSC* permite acesso a informações de maneira rápida, pois funciona como um painel de controlo que contém informações disponíveis e actualizadas constantemente. Um *BSC* demonstra, para cada secção de uma organização e para cada funcionário, como a sua função afecta e contribui para o objectivo final, bem como influencia o nível imediatamente superior contribuindo também para o objectivo final (Gumbus & Lyons, 2002).

Broccardo (2010) defende que o *BSC* é uma “ferramenta flexível” capaz de se adaptar às necessidades das empresas e apoiá-las na implementação da sua estratégia e no alcance de objectivos. O *BSC*, sendo um conjunto de medidas cuidadosamente seleccionadas e originadas da estratégia organizacional (Niven, 2002), fornece aos gestores uma visão equilibrada da organização como um todo proporcionando o desenvolvimento, comunicação, implementação e

alinhamento da estratégia organizacional (Epstein & Manzoni, 1998; Ittner, Larcker & Randall, 2003; Malina & Selto, 2001).

1.2. Princípios do BSC

O BSC deve traduzir a estratégia global de uma organização em objectivos e acções concretas. A forma como tal pode ser conseguido baseia-se nos seguintes princípios fundamentais (Kaplan & Norton, 1997a):

- As relações de causa-efeito;
- Os indicadores de resultados e indutores de desempenho; e
- A relação com os objectivos financeiros.

1.2.1. Relações de causa-efeito

Um conceito essencial do BSC é a articulação de ligações de causa-efeito entre as medidas de desempenho (financeiras e não financeiras) e objectivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1993; Banker, Janakiraman & Konstans, 2001). O BSC tem gerado grande interesse a nível internacional, uma vez que o BSC integra tanto aspectos financeiros como não financeiros interligados numa relação de causa-efeito (Haas & Kleingeld, 1999).

A suposição que há uma relação de causa-efeito entre as quatro áreas de medição referidas é essencial porque as medições nas áreas não financeiras tornam o sistema de medição num sistema de medição avançado (Haas & Kleingeld, 1999). A ênfase na construção de relações de causa-efeito no BSC gera um raciocínio dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos sectores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outros colaboradores, além de facilitar a definição dos vectores de desempenho e as iniciativas correlacionadas que não apenas medem a mudança, como também as alimentam (Kaplan & Norton, 1997a). Garantindo as relações de causa-efeito o gestor consegue estabelecer medidas que reflectem a estratégia organizacional que conduzem aos objectivos pretendidos (Bukh & Malmi, 2005).

As medidas de aprendizagem e crescimento organizacional servem de «condutores» das medidas de processos internos, que por sua vez, são «condutores» das medidas da perspectiva do cliente, que servem de «condutores» das medidas financeiras. Nørreklit (2000) afirma que é esta relação de causa-efeito que distingue o BSC de outros sistemas de medição estratégica. O BSC não considera o factor tempo, o que se pode revelar desvantajoso quando uma relação de causa-efeito exigir um intervalo de tempo entre a causa e o efeito. O BSC apenas mede a relação entre os mesmos quando ocorram simultaneamente (Nørreklit, 2000).

Nørreklit (2000) examina a medida em que existe uma relação causa-efeito entre as quatro áreas de medida sugeridas (financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento). Segundo a mesma autora não há relação de causa-efeito entre algumas das áreas

sugeridas de medições no *BSC*. Embora haja considerável relação entre a lealdade do cliente e o desempenho financeiro, por exemplo, não podemos dizer, que o aumento da lealdade do cliente é a causa da organização ser bem sucedida financeiramente. Nørreklit e Mitchell (2007) defendem que o “verdadeiro *BSC*” só existe se houver relações de causa-efeito entre as quatro áreas de medição. Apesar da definição das relações de causa-efeito ser crucial, muitos *BSC* não têm as relações causais explicitamente definidas (Malina & Selto, 2001; Ittner & Larcker, 2003). Ittner e Larcker (2003) mostram ainda que, na utilização de mapas estratégicos, os gestores frequentemente falham em testar as relações de causa-efeito.

Kaplan e Norton (1997b, p. 30) explicam que "as diversas medidas devem compor uma série articulada de objectivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente". A ideia é que o *BSC* deve-se comportar como um mecanismo de simulação da empresa e não apenas como um sinalizador. Deve conter um conjunto complexo de relações de causa-efeito (hipóteses) entre variáveis críticas que permeiam todas as quatro perspectivas propostas. Bedford, Brown e Malmi (2006) salientam a relação significativa e positiva entre o uso de relações causais dentro do *BSC* e o desempenho organizacional, nomeadamente para organizações que praticam gestão por objectivos.

Juhmani (2007) defende a implementação do *BSC* uma vez que leva à melhoria da aprendizagem e do crescimento que por sua vez conduz à melhoria dos processos internos do negócio. Estes, por sua vez, levam à satisfação do funcionário e do cliente, que, por sua vez, levam a um maior desempenho financeiro, e assim a um aumento da rentabilidade da empresa.

Cada área estratégica deve ter indutores de desempenho e indicadores de resultados, formando uma cadeia de causa-efeito em dois sentidos, isto é, os indicadores referidos aplicam-se dentro de cada área e entre áreas distintas (Kaplan & Norton, 1996c; Nørreklit & Mitchell, 2007). A visualização das relações entre os indicadores de resultados e indutores de desempenho possibilitam ao gestor uma melhor compreensão da sua organização (Marr, 2004).

1.2.2. Os indicadores de resultados e indutores de desempenho

O *BSC* permite o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, de curto, médio e longo prazo e entre indicadores de resultados – perspectiva financeira e de clientes - e indutores de desempenho – perspectiva de processos internos e de aprendizagem e crescimento, proporcionando assim uma avaliação global e adaptada do desempenho (Santos, 2008).

Para cada perspectiva são elaborados dois conjuntos distintos de indicadores: os indicadores de resultados (*lagging indicators* ou *outcome measures*) e os indutores de desempenho (*leading indicators* ou *performance drivers*). Os primeiros, também referidos como indicadores de estado, ocorrência, essenciais ou genéricos têm por finalidade avaliar e acompanhar o estado actual, i.e. os resultados apresentados. A identificação dos mesmos é originada pela questão sobre como a empresa alcançou seus objectivos estratégicos na referida perspectiva uma vez que mostram o desempenho de acções passadas. Os indutores de desempenho, de tendência ou estratégicos, têm por finalidade descrever e acompanhar aqueles indutores considerados responsáveis pela

performance futura de cada perspectiva (Kaplan & Norton, 1992) e são exclusivos para uma unidade de negócios (Theriou, Demitriades & Chatzoglou, 2004). As medidas financeiras geralmente são vistas como difíceis de se obter e conseqüentemente complicadas de serem actualizadas com rapidez. Dessa forma, as medidas financeiras tendem a fornecer um conhecimento tardio dos resultados. Há a necessidade de utilizar-se indutores de desempenho cuja função é antecipar mudanças, uma vez que estes indicam os prováveis resultados futuros (Gomes & Figueiredo, 2003).

Haas e Kleingeld (1999) fazem uma distinção entre indicadores de desempenho orientados para os resultados e orientados para os processos. Os primeiros são usados para o controlo de *feedback*, enquanto os segundos são usados para monitorizar se os processos são executados de forma a contribuir para o alcance das metas relacionadas com esses indicadores.

Um aspecto importante no processo de implementação do *BSC* é a selecção de medidas de desempenho, sendo, segundo Niven (2002), a peça central do mesmo. Frigo e Krumwiede (2000) sublinham a importância da participação da gestão intermédia na selecção das medidas, afirmando que os departamentos conhecem as suas medidas de desempenho e os seus factores de sucesso melhor do que ninguém, encontrando-se assim na melhor posição para elaborar o seu próprio *BSC*.

Segundo Rocha, Pinto e Giuntini (2000) o *BSC* evidencia os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho organizacional, mas incorporando um conjunto de medidas de desempenho não financeiras distribuídas pelas restantes perspectivas que contribuem para a *performance* organizacional como um todo.

Os indicadores de desempenho são elaborados no sentido de auxiliar os tomadores de decisão a avaliar a *performance* de uma unidade de negócio e redireccionar os seus investimentos, de forma rápida e eficaz (Fischmann & Zilber, 2000).

Assim, um bom *BSC* deve incorporar indicadores de resultados e indutores de desempenho para conseguir eficazmente traduzir a estratégia organizacional num conjunto articulado de medidas que define os objectivos estratégicos a longo prazo, bem como os mecanismos para atingir esses objectivos (Theriou *et al.*, 2004).

1.2.3. A relação com os objectivos financeiros

Um princípio básico do *BSC* é que as perspectivas são equilibradas mas não têm a mesma importância. A hierarquia entre as perspectivas, de acordo com o seu grau de importância, vai depender da estratégia das organizações e da natureza da sua actividade. É natural que nas empresas (com fins lucrativos) se coloque no topo a perspectiva financeira, uma vez que esta contém as metas financeiras de longo prazo (Kaplan & Norton, 1997a), servindo como foco para as restantes perspectivas. Os objectivos financeiros são complementados por objectivos das restantes três áreas (Sedera, Gable & Rosemann, 2001; Schelp & Stutz, 2007). Estes servem como meta principal para os objectivos e medidas das outras três perspectivas (Callado, Callado & Almeida, 2007). Segundo Kaplan e Norton (1992) qualquer das medidas seleccionadas deve fazer

parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que resultam na melhoria do desempenho financeiro. O *BSC* deve reflectir a estratégia da organização, começando pelos objectivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois com as acções que devem ser tomadas em relação às restantes perspectivas, de modo a que, a longo prazo, seja produzido o desempenho económico pretendido. Segundo os mesmos autores os objectivos financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do *BSC*, que serão abordadas no ponto seguinte. Caso a melhoria de desempenho não se manifeste nos resultados financeiros, os gestores devem verificar os pressupostos da estratégia e da missão organizacional. Já no caso de organizações sem fins lucrativos e na administração pública, a ordenação das perspectivas será diferente: a perspectiva financeira será a base e não o fim último da construção das relações de causa-efeito. Por exemplo, num serviço público (administração local ou administração pública) o *BSC* deverá ser construído no intuito de maximizar a utilidade e a satisfação dos utentes não descurando a preocupação com a racionalização na utilização dos recursos financeiros (Russo, 2009).

1.3. As perspectivas do *BSC*

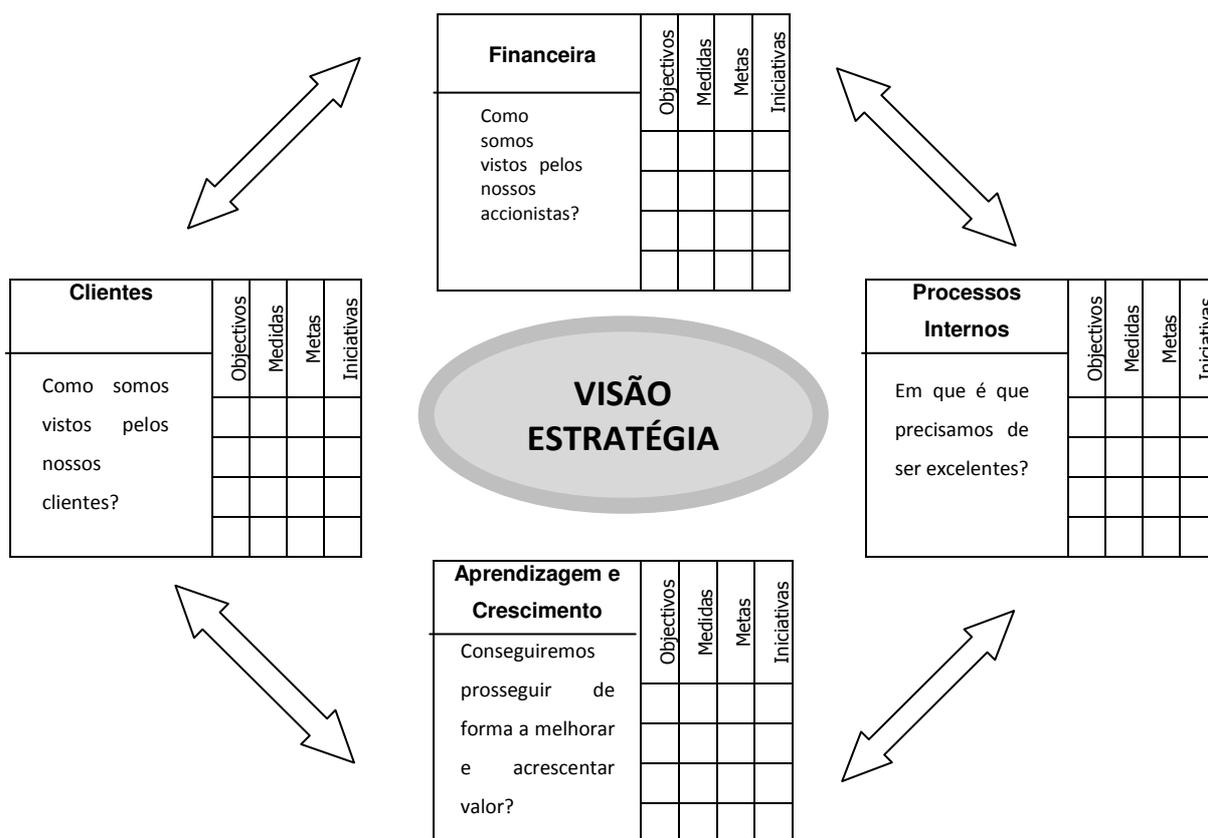
1.3.1. As perspectivas tradicionais

O *BSC* foi inicialmente desenvolvido pelos seus autores como um instrumento de gestão para avaliação da *performance* organizacional (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1996c), assentando no conceito de que as empresas, a partir da definição da sua missão e visão e de acordo com a sua estratégia definida, devem ser avaliadas em quatro grandes perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e a perspectiva de aprendizagem e crescimento (ver Figura 1, na página seguinte). Estas são as ditas tradicionais.

As quatro perspectivas permitem um equilíbrio (Kaplan & Atkinson, 1998, p. 375): "(a) entre objectivos de curto e de longo prazo; (b) entre medidas externas e internas; (c) entre resultados e seus indutores e (d) entre medidas de desempenho concretas e subjectivas".

Além destas, mediante a estratégia adoptada e características das organizações, foram surgindo outras perspectivas adicionais. Neste sentido, vai-se descrever cada uma das perspectivas tradicionais e evidenciando a perspectiva ambiental (como adicional) por ser, eventualmente, a mais relevante para as empresas do presente estudo.

Figura 1 - As perspectivas do BSC



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

1.3.1.1. Perspectiva Financeira

“Como somos vistos pelos accionistas?”

A perspectiva financeira do *BSC* tem como objectivo principal maximizar o valor dos accionistas, pretende assim medir a criação de valor na organização e incorporar a visão dos accionistas (López, 2011). Segundo Kaplan e Norton (1997a), esta perspectiva utiliza os objectivos financeiros tradicionais a longo prazo, tais como: lucro, retorno sobre activos e aumento de receita. Usualmente, são três os objectivos financeiros que guiam a estratégia: (a) Crescimento e diversificação do volume de negócios; (b) Redução de custos e a melhoria da produtividade e (c) Estratégia de utilização dos activos e do investimento.

Conforme Kaplan e Norton (1996b), os objectivos financeiros devem ser diferenciados nas diferentes fases do ciclo de vida da organização e em função dos objectivos financeiros pretendidos. Assim, consideram-se três fases do ciclo de vida das organizações que estão relacionadas com as principais estratégias financeiras que estas podem seguir nesta perspectiva: crescimento, manutenção e maturidade. A figura seguinte sintetiza os principais objectivos financeiros nas várias fases do ciclo de vida (ver Figura 2):

Figura 2 - Principais objectivos financeiros nas várias fases do ciclo de vida

Fases	Objectivos
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do volume de vendas • Manter nível adequado de despesas
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Operacionais • Margem bruta • ROE² • ROCE³ • EVA⁴ • Valor para o accionista
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do retorno do <i>Cash Flow</i>

Fonte: Kaplan e Norton (1996b, p. 52)

1.3.1.2. Perspectiva do Cliente

“Como somos vistos pelos clientes?”

Na perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton (1997a) referem que a empresa deve determinar o seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: participação, retenção, captação, satisfação e lucro. Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor a esses clientes. A proposta de valor para esses clientes resulta da soma de distintos elementos, sendo estes (a) os atributos do produto/serviço, como a funcionalidade, qualidade e preço; (b) as relações pessoais, como a entrega do produto/serviço ao cliente, tempo de entrega e resposta, satisfação do cliente na recepção do produto/serviço e facilidades de pagamento concedidas e (c) a imagem e reputação da organização (López, 2011). De alguma forma, a proposta de valor seleccionada irá condicionar a organização ao segmento de clientes escolhido (López, 2011). A importância desta perspectiva deriva do facto de a organização só conseguir bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. Niven (2003) refere que os gestores devem aproveitar o *BSC* e perceber em primeiro lugar que as preocupações dos clientes tendem a enquadrar-se em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo. López (2011) define como principais objectivos estratégicos desta perspectiva o número de clientes, a satisfação, a fidelização/retenção dos mesmos, a rentabilidade por cliente e a optimização dos prazos de entrega. Segundo Ping (2008), as empresas devem dar mais atenção aos seus clientes de forma a assegurarem a sua satisfação. Um alto nível de satisfação implicará um aumento da lealdade do cliente. Para tal é necessário as empresas apostarem no serviço pós-venda, na aprendizagem contínua e na inovação de produtos. Segundo Jones e Sasser (1995) um elevado nível de satisfação levará ao aumento da fidelidade dos clientes, que é o condutor mais importante do desempenho financeiro a longo prazo

² *Return on Equity* - mede o retorno sobre o património líquido da empresa

³ *Return on Capital* - mede o retorno sobre o capital investido

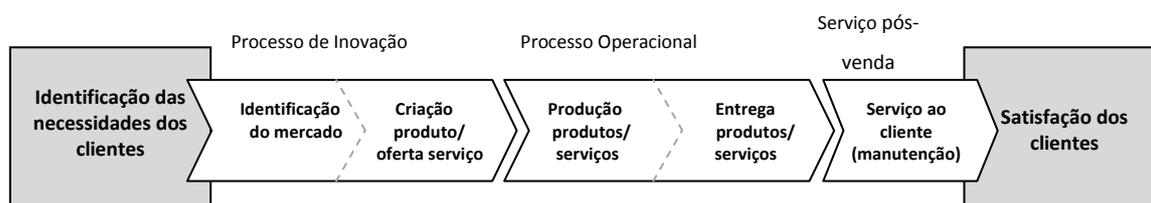
⁴ *Economic Value Added* - define-se como a remuneração do investidor depois de remunerados todos os factores de produção, incluindo o custo do capital que o mesmo investiu

1.3.1.3. Perspectiva de Processos Internos

“Em que é que precisamos de ser excelentes?”

É através desta perspectiva que se identificam os aspectos críticos das actividades da organização que devem ser controlados e avaliados para satisfação dos clientes e accionistas. Daí, os sistemas de informação desempenham um papel importante (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan e Norton (1996c) afirmam que, na perspectiva dos processos internos, são identificados os processos críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objectivos financeiros e dos clientes. Eles ressaltam a inclusão, nessa perspectiva, do processo de inovação, que consiste na análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos e processos. Além disso, a empresa deve preocupar-se com o seu processo operacional e com serviços de pós-venda, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando a oferta de produtos e de serviços de qualidade superior. Cada organização utiliza um conjunto específico de processos de forma a atingir os resultados financeiros desejados e a satisfação dos seus clientes. Porém, é possível identificar uma cadeia de valor genérica que poderá servir de base na definição desta perspectiva na formulação do *BSC* (Kaplan & Norton, 1996c) que tem início no processo de inovação, passando pelo processo operacional e terminando com o serviço pós-venda (ver Figura 3).

Figura 3 - Cadeia de valor genérica dos processos internos



Fonte: Kaplan e Norton (1996c, p. 63)

Tendo em conta Kaplan e Norton (1996c), a inovação será responsabilidade de uma unidade ou departamento da organização que se dedica à detecção das necessidades dos clientes, de novas oportunidades de negócio e à criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços que satisfaçam os novos mercados ou as novas necessidades identificadas. O processo operacional está relacionado com a criação de produtos/serviços que existem na empresa e a consequente entrega aos clientes. Por último, o serviço pós-venda consiste no serviço que é prestado ao cliente posterior à venda do produto, nomeadamente procedimentos relacionados com a garantia, devoluções e consertos. Tendo em conta estes processos e considerando também as possíveis propostas de valor mencionadas na perspectiva de clientes podemos, segundo López (2011), identificar os processos internos de natureza estratégica.

1.3.1.4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

“Conseguiremos prosseguir de forma a melhorar e acrescentar valor?”

A perspectiva de aprendizagem e crescimento é segmentada em três partes fundamentais, de acordo com Kaplan e Norton (1997a): funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Salienta-se que os próprios autores consideram que os indicadores de resultado desta perspectiva são mais genéricos e menos desenvolvidos do que das outras perspectivas. A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento envolve as alterações e melhorias que a organização tem de efectuar para que a sua visão se concretize (Kaplan & Norton, 1996a). Smith (1998) observou que no sector de prestação de serviços o papel dos trabalhadores motivados é fundamental para o sucesso do *BSC*. Esta perspectiva define os activos intangíveis importantes para a estratégia, pois avalia as aptidões e capacidades dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objectivos organizacionais (Kaplan & Norton, 1996a). Um dos indicadores usado para esta perspectiva é o número de horas de formação dos colaboradores que, segundo Liao e Chuang (2004), leva à melhoria da comunicação dos colaboradores dentro da organização e a uma melhor prestação de serviços aos clientes. De acordo com Kaplan e Norton (1997a) esta é a perspectiva que apresenta maior grau de dificuldade de ser mensurada. López (2011) resume os aspectos chave desta perspectiva nas seguintes quatro áreas estratégicas: Gestão estratégica/Alianças, Clima e cultura organizacional, Tecnologia e Sistemas de Informação e Competências/Conhecimento.

Kaplan e Norton (1997a) acrescentam que a sua proposta de quatro perspectivas é apenas um modelo possível, mas não obrigatório. Dependendo do sector em que a organização se insere e da sua estratégia, será então normal adaptar o modelo e acrescentar uma ou mais perspectivas. Porém, estes autores alertam, que a má escolha de algumas perspectivas pode levar a uma duplicação, por exemplo, caso se inclua a perspectiva de fornecedores que é parte integrante da perspectiva de processos internos (Smith, 1998). Segundo Voelker, Rakich e French (2001) modificar a estrutura tradicional do *BSC* não altera o modelo em si, mas reflecte a estratégia organizacional.

Há autores que defendem a utilização de mais perspectivas, enquanto outros advogam a utilização das perspectivas originais (Durrani, Forbes & Carrie, 2000; Greasley, 2000). Lipe e Salterio (2002) sustentam que a utilização de mais perspectivas, além das propostas tradicionalmente, torna o modelo complexo e de difícil utilização. Wernke, Lunkes e Bornia (2002) explicam que a necessidade de adopção de novas perspectivas dificulta a implementação do *BSC*. Maltz, Shenhar e Reilly (2003) defendem a utilização de uma quinta perspectiva quando se pretende destacar um ou mais elementos estratégicos específicos. Neste caso, Kaplan e Wisner (2009) salientam a importância de todos os colaboradores entenderem a informação relevante sobre o objectivo estratégico adicional. Bourne (2002) defende a inclusão de uma quinta perspectiva no modelo tradicional designada de “Fornecedores”. Friedag e Schmidt (2004) aconselham a “personalização” de uma perspectiva adicional.

Dado que nos últimos anos se tem vindo a verificar uma crescente sensibilização por parte das organizações geradoras de impactos ambientais para com a preservação do meio ambiente e considerarem este como um bem escasso, faz com que o aspecto ambiental deixe de ser visto como apenas um custo e passa a ser encarado como um factor de competitividade e de eficiência (Dias-Sardinha, Reijnders & Antunes, 2007). Assim, no ponto que se segue faremos uma abordagem à perspectiva ambiental.

1.3.2. Outras perspectivas – Perspectiva Ambiental

A utilização do *BSC* para avaliar o desempenho ambiental das empresas tem sido sustentada por vários autores (Bieker & Gminder, 2001; Bieker & Waxenberger, 2002; Figge, Hahn, Schalteger & Wagner, 2002). Clarkson, Li e Richardson (2004) salientam o desempenho ambiental e apelam à inclusão de aspectos ambientais no *BSC*. Cramer (2002) defende que as empresas precisam de se concentrar não só na criação de valor financeiro, mas também ecológico e social. Segundo Hsu e Lui (2010) o *BSC* ajuda a estabelecer e assegurar a estratégia ambiental de uma organização. King e Lenox (2001) e Koner e Cohen (2001) defendem que um bom desempenho ambiental reflecte-se numa melhoria do desempenho financeiro, assim como organizações menos poluidoras têm um maior desempenho financeiro. A consideração da perspectiva ambiental autonomamente ou distribuída pelas restantes quatro perspectivas (tradicionais) pode ser relevante nas empresas revendedoras de combustíveis, uma vez que, embora a função principal dos postos de combustíveis seja o abastecimento de veículos, actualmente, eles não se limitam apenas a essa actividade. A troca de óleos lubrificantes, a lavagem de veículos, o serviço de mecânica, serviço de pneus e lojas de conveniências são algumas das outras actividades exercidas pelos postos (Moisa, 2005). Todas as actividades dos postos de combustível mencionadas envolvem várias operações, que são potenciais geradoras de impactos ambientais e que devem ser exercidas de acordo com as normas e leis vigentes minimizando os riscos para o meio ambiente e assegurando a segurança e saúde da comunidade em geral, pelo que será pertinente monitorizar o desempenho ambiental da organização e acompanhamento de indicadores ambientais:

- Derrames de combustível durante o abastecimento de veículos por utilização das pistolas ou durante a descarga de combustível pelo veículo cisterna para o tanque de armazenamento (EPA, 1995, citado por Almeida & Coelho, 2005);
- Emissão de vapores no esvaziamento dos tanques de armazenamento (EPA, 1995, citado por Almeida & Coelho, 2005);
- Libertação dos vapores armazenados no tanque para a atmosfera ao abastecer um veículo (EPA, 1995, citado por Almeida & Coelho, 2005);
- Emissões de vapores associadas à descarga de combustível pelo veículo cisterna para o tanque de armazenamento (EPA, 1995, citado por Almeida & Coelho, 2005);
- Condições de incendiamento nas redes de colheita de esgoto e águas pluviais se os vazamentos forem lavados com água (Moisa, 2005);

- Contaminação das águas subterrâneas e evaporação das mesmas poluindo o ar provocado por derrames de combustível (Moisa, 2005);
- Geração de efluentes contaminados por detergentes, sedimentos, óleos e graxas aquando a lavagem de automóveis (Moisa, 2005);
- Contaminação das linhas de águas residuais e pluviais, do solo e da água subterrânea pelo armazenamento e destinação inadequada dos resíduos sólidos gerados a partir de várias actividades exercidas pelos postos de combustíveis, como a troca de peças de automóveis (Moisa, 2005);
- Contaminação do ar provocada pela limpeza de peças automóveis com solventes e detergentes (Moisa, 2005);
- Contaminação provocada por estopas sujas não removidas para aterros industriais (Moisa, 2005);
- Aumento da periculosidade do lodo da caixa de separação de óleo e água na utilização de produtos de limpeza de base alcalina para remoção de óleos do chão dos postos (Moisa, 2005);
- Contaminação hídrica provocada por instalações sem aspiração para tanques de armazenagem de combustíveis (Moisa, 2005).

No entanto não existe uniformidade quanto à estruturação das tradicionais quatro perspectivas já referidas e às questões ambientais, sendo sugeridas várias alternativas de estruturação destas potenciais cinco perspectivas (Monteiro, Castro & Prochnik, 2003):

(a) **Manter o âmbito tradicional** (Financeiro, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) distribuindo os indicadores do desempenho ambiental pelas quatro perspectivas (Campos & Selig, 2002; INSEAD, 2003). As quatro perspectivas tradicionais devem incluir aspectos relacionados com o desempenho ambiental, implicando um esforço acrescentado por parte das empresas na identificação rigorosa de objectivos e indicadores ambientais relacionados com cada perspectiva (INSEAD, 2003). Campos e Selig (2002) defendem que para avaliar o desempenho ambiental da organização devem ser utilizadas as quatro perspectivas tradicionais do *BSC*: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

(b) **Autonomizar a perspectiva ambiental** criando uma quinta perspectiva (Kaplan & Norton, 1997a; Bieker & Gminder, 2001; Kaptein & Wempe, 2001; Figge *et al.*, 2002; Rocha, Neves & Selig, 2002; Bieker, Dyllick, Gminder & Hockerts, 2001).

Englobando a questão ambiental aspectos internos e externos à organização, devem, de acordo com Figge *et al.* (2002), os aspectos internos ser tratados pelas quatro perspectivas originais e os aspectos externos ser tratados numa nova perspectiva. Bieker e Gminder (2001) sugerem o uso de uma quinta perspectiva em organizações com uma estratégia ambiental progressiva que procuram vantagem competitiva sobre os seus concorrentes menos preocupados com questões ambientais. Bieker *et al.* (2001) recomendam a adopção de uma perspectiva adicional em empresas onde a gestão ambiental tem um peso relevante. Kaplan e Norton (1997a) apontam que a adopção de uma perspectiva para a gestão ambiental só se justifica se houver vantagem

estratégica. Sendo os aspectos ambientais de difícil quantificação torna-se complicado integrá-los no âmbito tradicional do *BSC* (Kaptein & Wempe, 2001). Para Rocha *et al.* (2002) é necessária a criação de uma perspectiva adicional para as empresas preocupadas com as questões ambientais.

(c) **Incluir indicadores do desempenho ambiental** em algumas das perspectivas do *BSC* (Kaplan & Norton, 1997a; Rocha *et al.*, 2002; Monteiro *et al.*, 2003; Bieker *et al.*, 2001). Bieker *et al.* (2001) sugerem a inclusão de indicadores do desempenho ambiental em uma ou duas perspectivas do *BSC* tradicional, quando se consegue identificar as que estão mais expostas a questões relacionadas com o ambiente. Segundo Rocha *et al.* (2002), a automatização da perspectiva ambiental apenas acrescenta mais uma variável a ser medida não demonstrando um enfoque nas questões ambientais. As quatro perspectivas do *BSC* são suficientes, desde que atendam à visão e à estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1997a). Assim, é importante ligar as quatro perspectivas originais do *BSC* com perspectivas que considerem o desempenho ambiental da organização. Monteiro *et al.* (2003) defende a inclusão dos indicadores ambientais apenas na perspectiva dos processos internos.

(d) **Criar um scorecard específico (*Sustainability Balanced Scorecard*)** para uma Unidade Estratégica de Negócios (Bennett & James, 1999; Bieker *et al.*, 2001; Epstein & Wisner, 2001; Figge *et al.*, 2001; Woerd & Brink 2004; Hubbard, 2006).

Hubbard (2006) defende a adaptação do *BSC* à gestão ambiental e social que engloba três pilares da sustentabilidade organizacional – económica, ambiental e social. Epstein e Wisner (2001) defendem que todas as perspectivas devem incluir indicadores ambientais, mas, caso a empresa possua um departamento ambiental e sendo este uma Unidade de Serviços Compartilhados (SSU – Shared Service Unit), deve ter o seu próprio *BSC*. O *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* ajuda na definição de importantes estratégias e/ou objectivos ambientais de um departamento específico ou de uma unidade de negócios e explica a sua relação de causa-efeito com o desempenho financeiro (Bieker *et al.*, 2001). Bennett e James (1999) apontam que um *scorecard* específico para uma unidade de negócios destaca prioridades e garante que áreas importantes não sejam negligenciadas. Porém, segundo Figge *et al.* (2001) a adopção de um *SBSC* está muitas vezes associada à criação de valor financeiro ou melhoria da reputação ou imagem das empresas. Woerd e Brink (2004) defendem que a criação de um *scorecard* específico não se traduz numa mais-valia para a organização.

A Figura 4 que se segue apresenta exemplos de empresas que incluíram indicadores ambientais no seu *BSC*:

Figura 4 - Exemplos de empresas que incluíram indicadores ambientais no seu BSC

Empresa	Perspectiva do BSC	Fonte
ABB Sweden	Todas as perspectivas tradicionais	Zingales <i>et al.</i> (2002a) Olve <i>et al.</i> (1999)
Bristol Myers Squibb	Todas as perspectivas tradicionais	Epstein e Wisner (2001)
Cetrel Brasil	Perspectiva de Processos Internos	Monteiro <i>et al.</i> (2003)
Coop Adriatica	Todas as perspectivas tradicionais Perspectiva da Sociedade e do Planeta	Van der Woerd e Van de Brink (2004)
FF Oy	Perspectiva de Processos Internos	Länsiluoto e Järvenpää (2007)
Granarolo	Todas as perspectivas tradicionais Perspectiva da Sociedade e do Planeta	Van der Woerd e Van de Brink (2004)
Lunds Energi	Perspectiva de Processos Internos	Zingales <i>et al.</i> (2002a)
McDonald's	Perspectiva Relacional/Clientes	Claver-Cortés <i>et al.</i> (2007)
Mobil	Perspectiva de Processos Internos	Kaplan e Norton (2001)
Nike	Perspectiva de Processos Internos Perspectiva Relacional/Clientes	Claver-Cortés <i>et al.</i> (2007)
Novartis	Todas as perspectivas tradicionais Desenvolvimento de um <i>scorecard</i> para o departamento ambiental	Zingales e Hockerts (2003) Zingales <i>et al.</i> (2002a)
Nova Scotia Power	Perspectiva de Processos Internos	Zingales <i>et al.</i> (2002a)
Novo Nordisk	Todas as perspectivas tradicionais	Zingales e Hockerts (2003)
Royal Dutch Shell	Perspectiva do Desenvolvimento Sustentável	Zingales e Hockerts (2003)
Shell Brasil	Perspectiva do Desenvolvimento Sustentável	Monteiro <i>et al.</i> (2003)
SwissRe	Todas as perspectivas tradicionais	Zingales <i>et al.</i> (2002a)

Fonte: Quesado e Rodrigues (2009, p. 12)

1.4. O processo de gestão

A partir do BSC, Kaplan e Norton (1992) definem quatro processos de gestão estratégica que, individualmente ou em conjunto, ligam os objectivos de longo prazo com as acções de curto prazo (ver Figura 5):

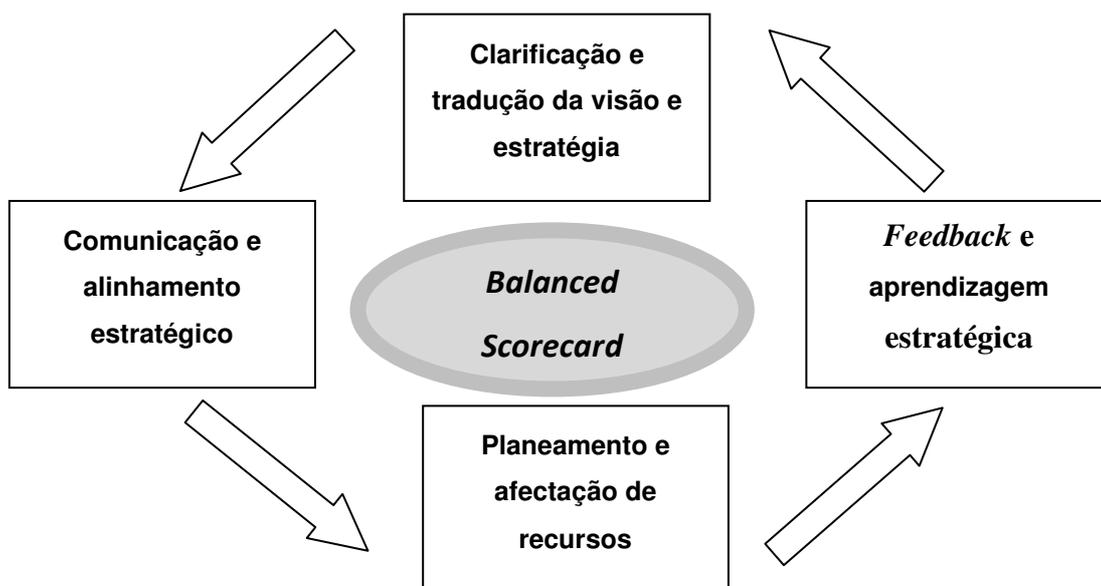
- **Clarificação e tradução da visão e estratégia** – Qualquer organização deve identificar a sua missão e, segundo esta, estabelecer objectivos estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (1996a), este processo de gestão auxilia os gestores a estabelecerem um consenso entre a visão e a estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, isto é, o desenho dos mapas estratégicos.
- **Comunicação e alinhamento estratégico** – Para a implementação da estratégia é essencial uma boa comunicação na organização, na medida em que cria uma coerência entre os objectivos globais da organização e os seus colaboradores, promovendo um alinhamento estratégico. Assim, o BSC compreende uma estratégia global, mas também objectivos departamentais e individuais.

Este processo de gestão consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objectivos departamentais aos individuais. Este processo consiste também em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para estes processos. O *BSC* contribui para a aplicação de unidades de medida não financeiras que conduzem a comportamentos mais pró-ativos relacionados com a *performance* global da organização. Segundo Kraemer (2002), o *BSC* pode ser utilizado para comunicar a estratégia a toda a empresa, integrando assim todos os departamentos em prol do alcance do objectivo estratégico da organização.

- **Planeamento e afectação de recursos** – Definida a estratégia e identificados os factores críticos de sucesso torna-se necessário o estabelecimento de iniciativas para atingir os resultados previstos em cada perspectiva. O *BSC* permite assim, o alinhamento destas iniciativas à estratégia organizacional. De seguida, são definidas as metas para os indicadores do *BSC*. Este modelo revela-se um método ideal para ultrapassar as limitações tradicionais de não integração da formulação estratégica com a orçamentação e afectação de recursos (Kaplan & Norton, 1996a).

- **Feedback e aprendizagem estratégica** – Segundo Kaplan e Norton (1996a) este processo de gestão traduz o conhecimento estratégico. Depois de implementadas as estratégias é necessário identificar concretamente qual foi o seu resultado, de modo a poder reavaliar a situação de acordo com as alterações no meio envolvente. Este processo visa fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Com o *BSC*, uma organização pode monitorar os seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso. Segundo Kaplan e Norton (2000) este processo consiste em reunir *feedback*, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efectuar os ajustamentos necessários.

Figura 5 - O Processo de Gestão



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a, p. 77)

De acordo com Kaplan e Norton (1992), para que o processo de aprendizagem funcione é essencial existir uma estrutura estratégica partilhada, um processo de *feedback* estratégico e um processo de resolução de problemas em equipa. Todos os membros da organização devem contribuir individualmente para a concretização da estratégia global da empresa. Tem de haver um trabalho de equipa em que os vários níveis hierárquicos colaboram, discutem e decidem, como forma de resolverem os problemas.

O *BSC* causará um maior impacto se tentar conduzir a mudanças na organização. As metas para os indicadores devem ser estabelecidas para um período de três a cinco anos, e caso sejam alcançados, transformarão a organização (Pfeffer & Sutton, 1999). Segundo Anderson *et al.* (2001), a implementação do *BSC* é uma actividade muito importante e que merece toda atenção por parte dos intervenientes. Sempre que possível, os objectivos do *BSC* deverão ser revistos, alterados quando necessário, discriminados e comunicados a cada colaborador, de modo a que este compreenda o seu significado e se sinta parte integrante do sucesso global da organização.

Kaplan e Norton (1997a) defendem que os novos sistemas devem funcionar como um instrumento que permita a clarificação e a tradução da estratégia, um *feedback* estratégico de aprendizagem, a planificação e estabelecimento dos objectivos e uma comunicação e vinculação estratégicas. Segundo os mesmos autores o *BSC* permite não só clarificar e comunicar a estratégia como também geri-la. A evolução do *BSC* fez com que este fosse utilizado como um sistema de gestão estratégica. O sucesso da sua implementação exigirá ajustamentos a introduzir na gestão de processos usados pelas empresas. Assim, o *BSC* pode converter-se na “pedra angular” dos sistemas de gestão de uma organização (Kaplan & Norton, 1996a; Epstein & Manzoni, 1997).

1.5. A arquitectura e desenvolvimento do *BSC*

O aumento contínuo da concorrência levou à necessidade de os gestores adoptarem uma postura estratégica. Para tal, devem compreender o que se passa na organização e na sua envolvente (Fischmann & Zilber, 2000). O *BSC* proporciona um reflexo quantitativo da estratégia da organização visto por quatro ou mais perspectivas. É um sistema de medição de desempenho que indica se a organização está no caminho certo para atingir os seus objectivos (Simons, 2000). O processo de implementação do *BSC* numa organização deverá ser desenvolvido a partir do processo de planeamento estratégico e em coerência com a missão e a visão, sendo que a construção do *BSC* será dividida em quatro fases, de acordo com Kaplan e Norton (1997a): (a) Definição da arquitectura de indicadores, onde é definida a unidade de negócio onde será aplicado o *BSC*; (b) Consenso em função dos objectivos estratégicos, onde se procura consenso entre os objectivos estratégicos de cada uma das perspectivas e a sua descrição detalhada; (c) Escolha e elaboração dos indicadores, onde são definidos os indicadores para cada objectivo estratégico e as respectivas metas e (d) Elaboração do Plano de Implementação, onde surge a aprovação final dos objectivos estratégicos, indicadores e planos de acção. Russo (2009) apresenta sete etapas para a construção adequada do *BSC*: (a) Definição da visão; (b) Definição das perspectivas; (c) Definição dos objectivos estratégicos por cada uma das perspectivas; (d) Definição dos factores

críticos de sucesso; (e) Definição de indicadores; (f) Criação de planos de acção e (g) Gestão do *BSC*. Niven (2002) resume os passos básicos e importantes na implementação do *BSC* nos seguintes: (a) Desenvolvimento dos objectivos para o *BSC*; (b) Determinação da unidade organizacional apropriada; (c) Estruturação da equipa do *BSC*; (d) Formulação do planeamento de projecto e (e) Desenvolvimento de um plano de comunicação para o projecto do *BSC*.

Depois de definida a estratégia da organização, esta deve elaborar o seu mapa estratégico que lhe vai permitir comunicar e divulgar a missão, a visão, os objectivos estratégicos a atingir e as relações de causa-efeito entre eles, bem como os indicadores de avaliação do desempenho e respectivas metas, em cada uma das perspectivas que, em geral, são consideradas no *BSC* (Kaplan & Norton, 2004). Na construção do mapa estratégico parte-se da visão e da estratégia organizacional, isto é do topo para a base, devendo adoptar uma forma simples e objectiva (António & Rodrigues, 2006). O mapa estratégico permite a representação gráfica da estratégia e tem como objectivo principal garantir a sua comunicação a todas as partes da organização (Kaplan & Norton, 2004). Segundo Mircea *et al.* (2006) são as respostas às seguintes três questões que fornecem o quadro do *BSC*:

- A organização segue a estratégia e visão de como quer ser percebida pelos seus accionistas e clientes, tendo em conta os seus processos internos e a sua capacidade de inovação e de desenvolvimento?
- Quais são os factores críticos de sucesso de cada perspectiva?
- Quais são os indicadores de base que irão indicar ao gestor se os factores de sucesso estão evoluindo de acordo com o plano inicial?

Para cada perspectiva devem ser definidos os objectivos estratégicos a longo prazo, bem como os mecanismos para atingi-los (Theriou *et al.*, 2004). Devem ser utilizadas medidas de desempenho cujos valores e o impacto dentro da estrutura da empresa possam ser, a qualquer momento, actualizadas de forma constante pois medidas estáticas podem ficar redundantes e gerar decisões incorrectas (Gomes & Figueiredo, 2003). A importância dos objectivos claramente articulados é destacada por Lingle e Schiemann (1996), que adverte contra o que eles chamam de "objectivos nebulosos" como uma causa frequente de falha na implementação do *BSC* e nos resultados esperados. A necessidade de traduzir a estratégia organizacional em medidas de desempenho obriga os gestores a identificar os factores de sucesso e a desenvolver medidas que permitam medi-los e geri-los. Para arquitectar adequadamente o *BSC*, os objectivos delineados por este devem ser traduzidos para "medidas específicas", que devem ser aplicadas aos processos de negócio da organização (Kaplan & Norton, 2005). Segundo Niven (2003) cada "medida específica" deve (a) estar relacionada com a estratégia; (b) ser de fácil compreensão; (c) ser elo de uma cadeia de causa-efeito; (d) ser actualizada com frequência; (e) ser acessível e (f) ser quantitativa. As "medidas específicas" (indicadores) possibilitam medir o desempenho de cada um dos objectivos estratégicos, comparando-os com a meta a atingir, que consiste em estabelecer e comunicar à organização os níveis de desempenho esperados possibilitando que todas as partes da organização compreendam qual a sua contribuição para a estratégia da organização. Os indicadores devem comunicar de uma forma simples e equilibrada a visão da organização de

acordo com os seus objectivos. O *BSC*, permitindo ao gestor focar todos os indicadores simultaneamente, evita que um determinado objectivo seja ambicionado em detrimento de outro. O *BSC*, embora não garanta o sucesso das organizações, auxilia os gestores através da definição de indicadores apropriados a uma melhor percepção da estratégia e dos respectivos factores críticos de sucesso (Coelho, 2008). Os indicadores de desempenho são elaborados no sentido de auxiliar na tomada de decisão e a avaliar o desempenho de uma unidade de negócio e redireccionando os seus investimentos, de forma rápida e eficaz (Fischmann & Zilber, 2000). A principal finalidade dos indicadores não é controlar, mas estimular o comportamento desejado (Goldratt, 1998). Dada a tendência de adopção de um número cada vez maior de indicadores de desempenho, Kaplan e Norton (1996b) sugerem quatro a sete medidas por perspectiva. Rydzak, Magnuszewski, Pietruszewski, Sendzimir e Chlebus (2004) sugerem um conjunto de 15 a 20 indicadores para as quatro perspectivas originais. A maioria das pesquisas iniciais feitas acerca do *BSC* limitaram-se à investigação como os gestores utilizavam a variedade de medidas do *BSC* para avaliar o desempenho e não se procuravam se estas reflectiam os objectivos estratégicos (Lipe & Salterio, 2000). Os mesmos autores mostram que, para fins de avaliação de desempenho, medidas que são comuns entre as divisões tendem a ter mais peso do que as medidas mais particulares, embora estas possam ser mais informativas em termos de previsão do desempenho futuro. Lipe e Salterio (2002) mostram que simplesmente organizar as medidas de desempenho pelas quatro perspectivas do *BSC* pode prejudicar as tomadas de decisão. Definidos os objectivos estratégicos, os factores críticos de sucesso, as metas associadas a cada objectivo e os indicadores para os medir, a organização deve criar planos de acção, ou seja, deve escolher as acções necessárias para que as metas estabelecidas sejam alcançadas. A última etapa na construção de um *BSC* passa pela sua gestão, sendo essencial a existência de uma infra-estrutura de informação capaz de apoiar nesta etapa, devendo a organização escolher criteriosamente os sistemas de informação que suportarão o seu *BSC*. Todo este processo deve ser contínuo, ou seja, após a implementação deve ser revisto periodicamente e ajustado em consonância com a evolução estratégica da organização (Kaplan & Norton, 2000).

1.6. Vantagens e desafios na implementação do *BSC*

O *BSC* pode revelar-se uma ferramenta vantajosa, na medida em que partindo da visão e estratégia organizacional, são definidos os objectivos, os indicadores, as iniciativas estratégicas e as metas pelas quatro perspectivas. Porém, para que um *BSC* seja bem sucedido é necessário segundo Mircea *et al.* (2006): (a) Obter o equilíbrio entre os objectivos de longo, médio e curto prazo; (b) Criar um senso de compreensão através da determinação de indicadores não financeiros; (c) Usar apenas indicadores quantitativos; (d) Promover a aprendizagem ao longo de um ciclo de avaliação; (e) Promover a comunicação entre os gestores e todas as partes da organização e (f) usar ferramentas de *software* adequadas. Zingales, O'Rourke e Orssatto (2002) indicam quatro factores para o sucesso do *BSC*: (a) Manter o foco na visão estratégica, com a

utilização de um número limitado de indicadores; (b) Fornecer a base para o sucesso presente e futuro ao informar o caminho a ser seguido e o modo adequado de melhorar o desempenho; (c) Incentivar o alcance de metas sem provocar desequilíbrios entre os potenciais factores de sucesso e (d) Promover a integração de programas de melhoria, tais como: reengenharia, *TQM*⁵ etc. Lawson, Stratton e Hatch (2003) apontam benefícios ligados ao equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros verificados com a implementação do *BSC*. Juhmani (2007) identifica as seguintes vantagens do *BSC*: (a) ajuda a empresa focar-se sobre o que tem de melhorar para se tornar líder no mercado; (b) fornece aos gestores um quadro abrangente para traduzir os objectivos estratégicos da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho; (c) ajuda a empresa a avaliar a importância da sua visão e estratégia; (d) permite aos gestores traduzir as estratégias de unidades de negócios num sistema de medição; (e) salienta a satisfação do empregado e do cliente; (f) permite aos gestores ver a amplitude e a totalidade das operações da empresa; (g) o *BSC* como um todo pode revelar-se numa ferramenta de gestão adequada na empresa; (h) ajuda a empresa a avaliar a sua visão e estratégia; (i) ajuda o gestor a motivar os seus funcionários; (j) ajuda o gestor a incorporar nas suas acções o *feedback* do cliente; (k) traduz a estratégia em processos operativos e (l) é uma ferramenta de comunicação, na medida em que transmite aos gestores e colaboradores a sua contribuição para a empresa. A implementação do *BSC* é fonte de motivação para os funcionários permitindo-lhes a entender como as suas acções individuais influenciam o resultado da organização como um todo (Gumbus & Lyons, 2002).

Deste modo, tal como foi abordado por Kaplan e Norton (2005), os principais benefícios de um *BSC* podem se enquadrar numa das três áreas seguintes:

- Planeamento Estratégico – Kaplan e Norton (1997b, p. 2) realçam que “o *BSC* é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da organização num conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O *BSC* permite assim a comunicação da visão, missão e estratégia organizacional a todos os níveis e possibilita que o desempenho organizacional seja medido de forma equilibrada sob diferentes perspectivas.
- Alinhamento de Recursos Humanos - Quando as prioridades de uma organização alteram, o capital humano deve ser treinado para lidar com novas responsabilidades ou novos trabalhadores devem ser atraídos;
- Gestão do Conhecimento - O principal objectivo da Gestão do Conhecimento é compartilhar informações e melhores práticas em toda a organização. Kaplan e Norton (1997a), ressaltam que a utilização do *BSC* permite que a organização quantifique os resultados pretendidos a longo prazo, identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras envolvidas no projecto.

Para que o *BSC* se revele eficaz, o modelo tem de ser enraizado na gestão e na própria organização (Olve, Roy & Wetter, 1999). Muitas organizações implementam inovações tecnológicas para fornecer aos funcionários informações para lidar com a complexidade crescente

⁵ *Total Quality Management* – Gestão da Qualidade Total

da organização e do ambiente. Como os funcionários estão sendo “bombardeados” com informações produzidas por essas novas tecnologias, Argyris e Kaplan (1994) referem que muitos não são capazes de utilizar eficazmente as novas informações para decisões de negócios. Sendo que os dados são uma das preocupações mais importantes numa organização, Frye (2007) argumenta que, para que o *BSC* se revele um sucesso, todas as fontes de dados têm de ser actualizadas e consistentes. Tradicionalmente desenvolvido como modelo de avaliação de desempenho e sistema de gestão estratégica para grandes empresas, a maioria da literatura indica que são as empresas de maior dimensão que, em geral, melhor adoptam esta ferramenta (James, 2000; Nørreklit, 2000; Malina & Selto, 2001; Olve, Petri, Roy & Roy, 2004), dada a sua maior complexidade e o facto de requererem sistemas de gestão mais formalizados e especializados (Olive *et al.*, 2004) e dependerem de informação sofisticada e sistemas de controlo que utilizam várias medidas (Hoque & James, 2000). Tal não significa que a aplicação do *BSC* a organizações de menor dimensão seja ineficaz não devendo, assim, limitar-se à sua utilização nas grandes empresas. A metodologia de implementação do *BSC* nas empresas de maior dimensão deve ser adaptada às características das PME, nomeadamente deve ser um procedimento mais rápido e simples, dado tratar-se de organizações menos complexas e com sistemas de gestão menos formalizados (Anderson *et al.*, 2001; Russo, 2009). Azeitão e Roberto (2010) descrevem o *BSC* como uma ferramenta aconselhável para empresas de pequena dimensão quando estas já têm alguma noção da sua estratégia organizacional. Os mesmos autores salientam a importância de sensibilizar os gestores das PME da necessidade de uma mudança no modelo de gestão das suas empresas, que pode passar pela adopção do *BSC* que, além de lhe permitir compreender acontecimentos passados e do presente, possibilitam aos gestores efectuarem previsões dos mesmos. Independentemente da dimensão organizacional, o sucesso organizacional depende do facto de conseguir induzir os colaboradores para o alinhamento dos seus comportamentos com os objectivos estratégicos da organização (Anderson *et al.*, 2001; Green, Kimuyu, Manos & Murinde, 2002). Junior (2010) defende que o *BSC* se revela, em pequenas empresas, como uma ferramenta simples e poderosa para o melhoramento da competitividade e na identificação de novas oportunidades de negócio. O *BSC* pode revelar-se assim, como uma ferramenta eficaz na gestão estratégica de organizações de menor dimensão, colocando a estas o constante desafio de melhorarem o seu planeamento estratégico mantendo a vantagem competitiva de serem detentoras de estruturas organizacionais simples (Lawrie, Anderson & Cobbold, 2006). Segundo Acumen Integrat (2009) a implementação do *BSC* em PME (a) requer um menor grau de formalização; (b) torna-se um processo mais rápido e simples e (c) não requer procedimentos tão dispendiosos. Segundo os mesmos autores, a menor complexidade e o menor número de colaboradores favorece o processo de implementação na medida em que as mudanças organizacionais são mais fáceis de gerir. Os gestores e colaboradores de organizações de menor dimensão conseguem “visualizar” melhor o conjunto de objectivos estratégicos e respectivas medidas, tornando-se assim uma ferramenta poderosa para este tipo de organizações. Embora o *BSC* proporcione numerosos benefícios significativos, muitos autores apontam fraquezas a este modelo. Nørreklit (2000) identifica as seguintes razões para o fracasso da

implementação desta ferramenta de gestão estratégica: (a) Identificação incorrecta de medidas não-financeiras; (b) Metas mal definidas; (c) Objectivos do *BSC* revistos e melhorados não coerentes com os objectivos dos *stakeholders*; (d) Inexistência de um sistema que transforme objectivos de alto nível em processos operativos; (e) Utilização de métodos de melhoria não constantes e (f) Quebra da relação de causa e efeito, i.e., inexistência de ligações entre resultados não-financeiros e resultados financeiros esperados. Desenvolvidos os objectivos estratégicos e identificadas as medidas de desempenho, o *BSC* falha quando não se utilizam as indicações fornecidas para introduzir mudanças organizacionais (Schneidermann, 1999).

Um estudo conduzido por Juhmani (2007) mostra que as empresas enfrentam algumas dificuldades na implementação do *BSC*, tais como: a medição da satisfação dos funcionários e dos clientes, a medição do progresso da expansão para um novo segmento de clientes e a dificuldade em especificar os clientes-alvo. Além disso, o estudo revelou que o desenvolvimento do *BSC* é um processo bastante dispendioso, uma vez que os principais e mais importantes requisitos para a adopção do *BSC* é a melhoria do conhecimento dos trabalhadores, o esforço na criação de valor futuro através de investimentos em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação e a necessidade de revisão frequente do modelo do *BSC*.

Zingales *et al.* (2002) destacam como limitações no uso do *BSC* (a) a redução da eficiência do *BSC* por “efeitos de interpretação”; (b) a prioridade no uso de indicadores financeiros sobre os indicadores não-financeiros na implantação da estratégia; (c) a estratégia implementada pode ser equivocada e (d) existência de *stakeholders* não contemplados nas quatro perspectivas do *BSC*.

Um potencial inconveniente no uso do *BSC* é a tendência dos tomadores de decisão serem influenciados por motivações para se chegar a conclusões específicas (Tayler, 2007; Phillips, 2002; Beeler & Hunton, 2002; Wilks, 2002; Kadous, Kennedy & Peecher, 2003; Moore, Tetlock, Tanlu & Bazerman, 2006). Lipe e Salterio (2000) apontam que as decisões relacionadas com o *BSC* podem ser influenciadas pelo envolvimento do avaliador no processo de execução. Os indivíduos tendem a avaliar e interpretar os dados de acordo com as suas preferências. Esta tendência generalizada veio a ser conhecida como "raciocínio motivado" (Kunda, 1990).

Uma crítica corrente feita ao *BSC* gira em torno da sua ênfase em medidas de desempenho não-financeiras, que normalmente são mais subjectivas e ambíguas do que as medidas financeiras tradicionais (Ittner & Larcker, 2003).

Um estudo conduzido pelo Hackett Group (2004) levou à identificação dos seguintes factores de insucesso de um *BSC*: (a) Escolha errada de métricas de medição; (b) Existência de um número elevado de medidas de avaliação de desempenho; (c) Falta de apoio da gestão de topo na sua implementação; (d) Excesso de confiança em dados financeiros históricos em vez de previsão de dados financeiros e (e) Desequilíbrio entre as perspectivas devido à importância acrescida dada à perspectiva financeira.

Uma outra crítica apontada ao *BSC* é o facto de o modelo não ser experimental, isto é, não permite que os gestores experimentem diferentes resultados através da alteração de variáveis. O modelo não permite a simulação de cenários e avaliação de “*what...if*” que permitiriam antever o resultado (Shimizu, 2001). Tayler (2007) aponta como inconveniente do *BSC* o envolvimento dos

gestores na selecção de iniciativas estratégicas, dado que estes entendem essas iniciativas como sendo mais bem sucedidas do que gestores que não estão envolvidos no processo de selecção.

Tendo-se efectuado um enquadramento teórico dos principais aspectos sobre o método *BSC* e dado que o estudo empírico incidirá sobre empresas revendedoras de combustível, achou-se pertinente iniciar o capítulo seguinte com uma abordagem sucinta ao mercado em que estas empresas se inserem, seguindo-se o delineamento e a metodologia adoptada no presente estudo.

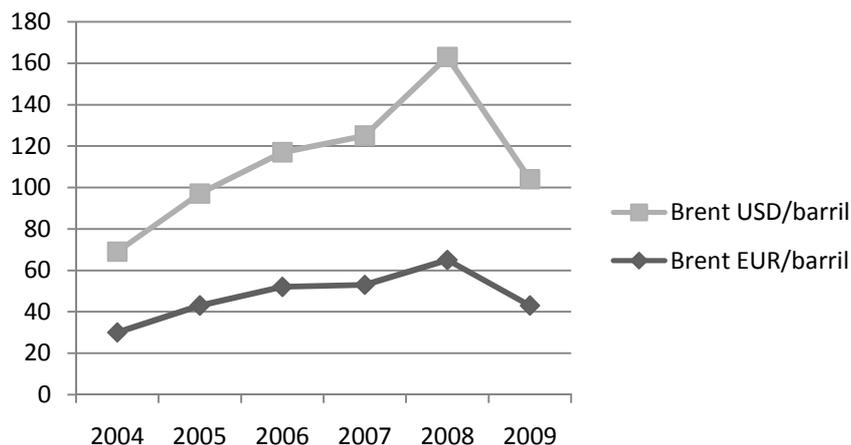
CAPÍTULO 2 - APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* ÀS EMPRESAS REVENDEDORAS DE COMBUSTÍVEL DA MARCA GASPE

2.1. O MERCADO DOS COMBUSTÍVEIS RODOVIÁRIOS EM PORTUGAL

O mercado dos combustíveis rodoviários, em qualquer país, é naturalmente influenciado pela evolução dos preços de cotação do petróleo, matéria-prima principal do produto comercializado: combustíveis derivados dos produtos petrolíferos. Por esta razão iremos começar por analisar a evolução da cotação do *Brent* que, sendo Portugal um país importador de petróleo sobretudo originário do Mar do Norte, a cotação do *Brent* é a principal referência.

Conforme se verifica no Gráfico 1, as cotações médias anuais do *Brent* registaram uma tendência de crescimento do ano de 2004 a 2008, atingindo o ponto máximo em 2008. Em 2009 verificou-se uma mudança acentuada desta tendência, com uma diminuição de 32,6% (em Euros) face à cotação média representada em 2008, atingindo o *Brent* um valor semelhante à cotação média apresentada em 2005, de acordo com os dados fornecidos pela Direcção Geral de Energia e Geologia (DGEG).

Gráfico 1 - Evolução da cotação do Brent



Fonte: Adaptado de Direcção Geral de Energia e Geologia (2010)

As cotações internacionais dos produtos derivados de petróleo apresentaram igualmente uma tendência de crescimento entre 2004 e 2008, assim como uma significativa diminuição em 2009 face a 2008, nomeadamente uma redução de 34,1% para a gasolina, 38,7% para o gasóleo e 29,6% para o fuelóleo.

Uma vez que em Portugal não existe qualquer produção de petróleo, a procura nacional de petróleo satisfaz-se com importações de petróleo e de combustíveis derivados de petróleo. Analisando a evolução do saldo importador energético no período de 2007 a 2009 (Tabela 1), destaca-se uma elevada variação em 2008 de + 27,9%, em Euros (+37,7% em dólares), face ao ano anterior, devido principalmente à elevada subida registada nesse período de todos os produtos energéticos. Em 2009 o saldo importador diminuiu significativamente (40,0% em euros e 43,1% em dólares) apresentando um saldo de 4960 M€, devido, por sua vez, à redução dos preços de importação de todos os produtos energéticos, assim como à diminuição das quantidades importadas de produtos energéticos (10,0% de combustíveis).

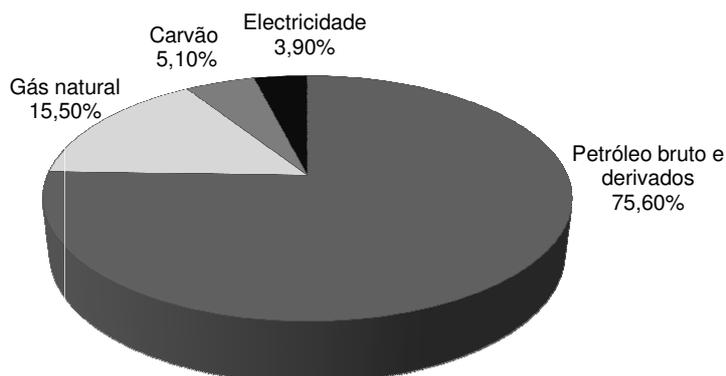
Tabela 1 - Evolução do Saldo Importador

Unidade	2007	2008	Δ % 2007/2008	2009	Δ % 2008/2009
10 ⁶ Euro	6460	8264	27,9%	4960	- 40,0%
10 ⁶ USD	8825	12152	37,7%	6910	- 43,1%

Fonte: Direcção Geral de Energia e Geologia (2010)

Segundo dados publicados pela DGEG, em 2009, o petróleo representava 75,6% do volume importado (ver Gráfico 2), registando-se assim uma ligeira descida em relação a 2008 (77,9%). Os restantes produtos que compõem o volume importado são o gás natural (15,5%), carvão (5,10%) e electricidade (3,90%). Porém, os custos de importação destes produtos energéticos diminuíram 39,7% face a 2008.

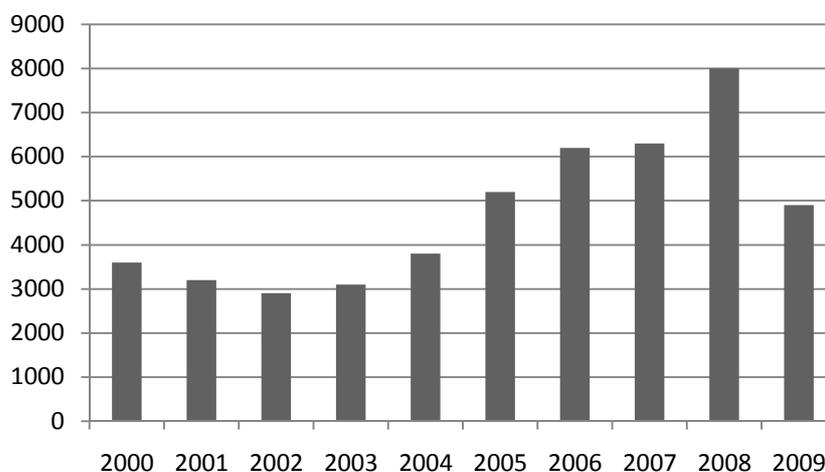
Gráfico 2 - Importação de Produtos Energéticos



Fonte: Direcção Geral de Energia e Geologia (2010)

O Gráfico 3 apresenta a evolução da importação bruta de petróleo, a preços correntes, para o período de 2000 a 2009, podendo-se identificar um acompanhamento do crescimento do saldo importador de 2007 a 2009 (conforme Tabela 1). A evolução da importação de petróleo permite concluir que houve um aumento de 100% de 2004 a 2008, verificando-se uma acentuada redução de 2008 para 2009, aproximando-se o valor desse ano ao do ano de 2005.

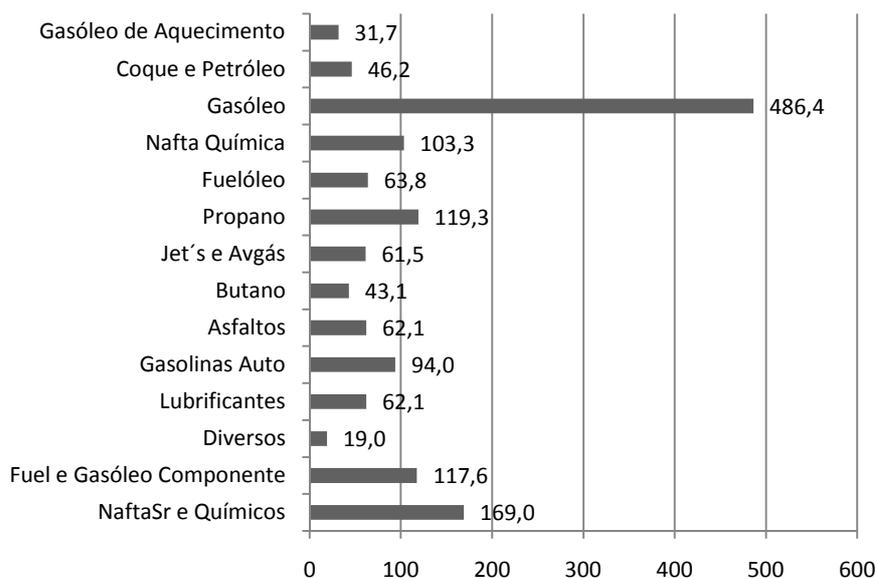
Gráfico 3 - Importação bruta de Petróleo 2000/2009 (a preços correntes)



Fonte: Adaptado de Direcção Geral de Energia e Geologia (2010)

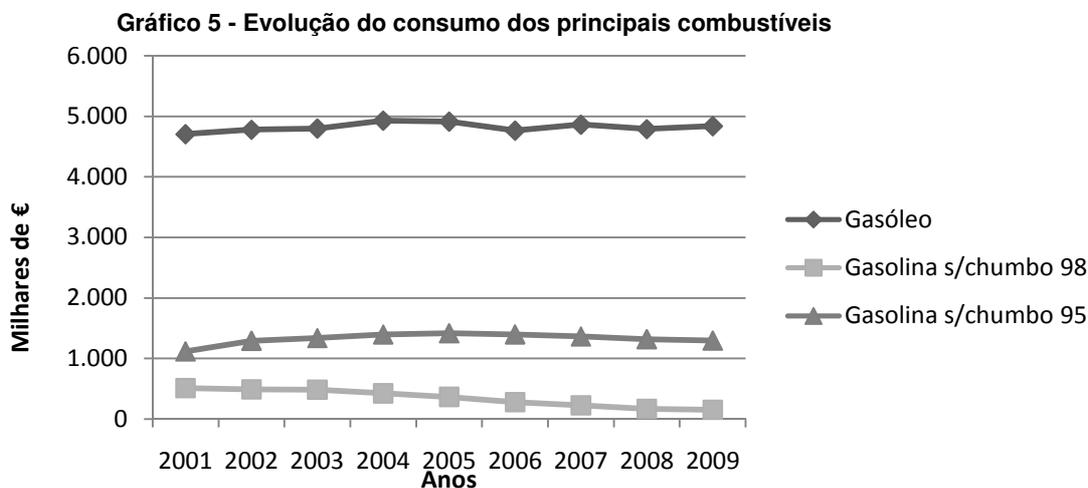
Como se pode verificar no Gráfico 4, o produto derivado de petróleo importado em 2009 com maior peso no valor das importações de produtos energéticos é o gasóleo com 486,4 M€.

Gráfico 4 - Valor dos produtos de petróleo importados em 2009 (em Milhões de Euros)



Fonte: Direcção Geral de Energia e Geologia (2010)

Tendo por base os dados publicados pela DGEG, efectuou-se uma análise ao comportamento do consumo dos principais combustíveis. Podemos verificar que estes têm vindo a apresentar uma tendência de decréscimo no período entre os anos 2001 e 2009, sobretudo na gasolina s/chumbo 98, como se pode constatar no Gráfico 5, em que se comparam os volumes de vendas de 2001 a 2009. No período em análise verificou-se um aumento da gasolina s/chumbo 95 de cerca de 27% do ano 2001 a 2005, em contrapartida do ano 2006 a 2009 em que esta sofreu um decréscimo de 8%. Analisando a evolução do gasóleo rodoviário, verificou-se um crescimento no período entre 2001 e 2004, observando-se entre 2005 e 2006 uma ligeira descida. De 2006 para 2007 é apresentada uma variação positiva de 2%, voltando a repetir-se a tendência de decréscimo de 2007 e 2008. Em 2009 verifica-se um ligeiro crescimento de 1% em relação ao ano anterior. Segundo dados da DGEG o cenário de decréscimo tem vindo a arrastar-se para o ano de 2010.



Fonte: Adaptado de Direcção Geral de Energia e Geologia (2010)

A evolução dos consumos de combustíveis tem a ver com vários factores, nomeadamente a crise económica que Portugal está a viver, a venda de automóveis, as alternativas oferecidas pelos transportes públicos e também o factor preço. Embora não se verifique uma proporcionalidade absoluta entre a evolução do preço e de venda, é claro que o aumento do preço induz uma redução no consumo. Segundo o Diário de Notícias (2010) o acentuado decréscimo das vendas de combustível tem vindo a provocar a falência de muitas empresas revendedoras, agravando-se esta situação na fronteira, já que grande parte dos consumidores opta pelo abastecimento em Espanha, onde os preços do combustível são notoriamente mais baixos. Segundo Maneta (2010) Portugal é uma dos países onde os combustíveis são mais caros.

No ponto que se segue vamos descrever a amostra seleccionada, as hipóteses de investigação e a metodologia adoptada para este estudo empírico, tendo como orientação que os objectivos principais definidos para este trabalho foram: (1) averiguar se as empresas revendedoras de combustível da marca GASPE utilizam o *BSC* ou outro modelo de avaliação da *performance* estratégica e (2) propor um modelo de *BSC* que se adapte à estratégia delineada por estas empresas e que as oriente na monitorização do seu desempenho.

2.2. DELINEAMENTO DO ESTUDO EMPÍRICO

2.2.1. Objectivos e objecto do estudo

O estudo realizado tem como objectivos principais averiguar (1) se as empresas revendedoras de combustível utilizam o *BSC* ou algum sistema de medida e avaliação de desempenho, que de alguma forma se aproxima a esta ferramenta de gestão e (2) quais as perspectivas a que dão mais relevância de modo a propor um modelo de *BSC* que melhor se adapte a este tipo de empresas. Desta forma, pretende-se aplicar um inquérito por questionário às empresas revendedoras de combustível da marca GASPE para identificar a orientação estratégica, objectivos e indicadores que dão mais relevância para a construção do mapa estratégico.

No presente trabalho, tomamos como objecto de estudo as empresas revendedoras de combustível da marca GASPE, pelo que a população é constituída por todas as empresas revendedoras de combustível associadas à marca GASPE que competem através do *Co-Branding*, isto é, através da partilha da marca, conseguindo assim não só a redução de custos em *marketing*, mas também a transferência da imagem e a notoriedade da marca para a sua empresa, tornando assim o processo de *marketing* mais rápido e eficaz. A escolha incidu sobre as empresas revendedoras de combustível da marca GASPE por se tratar de uma empresa de base regional, que não está ligada à comercialização de combustível de uma marca específica. Um outro factor determinante na escolha destas empresas foi a acessibilidade aos dados para se realizar o estudo.

Assim, a população do estudo é constituída por 33 empresas, cujos inquiridos pertencem aos órgãos de gerência destas mesmas organizações. Tendo sido possível obter a colaboração de todas as empresas em causa, o estudo incide sobre a população total.

2.2.2. Desenvolvimento das hipóteses de investigação

Os sistemas de medida e avaliação de desempenho organizacional tradicionais centram-se essencialmente em indicadores financeiros de curto prazo não focando, assim, todos os factores críticos de sucesso. Torna-se necessário que as empresas implementem novos sistemas de medida e avaliação de desempenho que completem os indicadores financeiros com indicadores não financeiros. Assim, o *BSC* revela-se como uma ferramenta de gestão capaz de dar resposta à crescente competitividade de mercado e elevado grau de exigência com que as empresas, quer de grande dimensão como PME, se confrontam nos dias de hoje.

O presente estudo, como já referido, centra-se numa amostra de PME, para as quais se pretende propor um modelo de *BSC*, com o intuito de apoiar a gestão e a avaliação de desempenho destas, pelo que se inquiriu os seus gestores sobre algumas questões fundamentais e necessárias para definir a proposta do modelo. Neste sentido, definiram-se algumas hipóteses de investigação, as quais passaremos a definir.

Sendo as empresas em estudo organizações com fins lucrativos, espera-se que as medidas de desempenho baseadas nas perspectivas financeira e de clientes sejam as mais utilizadas (Kaplan & Norton, 1997a). Muito embora, outras medidas não financeiras, por exemplo associadas à perspectiva de processos internos, onde se inclui aspectos relativos a questões ambientais, possam ser consideradas relevantes e utilizadas pela gestão nos modelos de avaliação implementados, consciente ou inconscientemente. De referir ainda que as empresas em estudo comercializam combustíveis em *Co-Branding*, esperando-se que adoptem medidas de avaliação semelhantes. Por estas razões, definiu-se a seguinte hipótese:

H1: Existe uniformidade na utilização de medidas de desempenho, nas diferentes perspectivas.

Um dos aspectos fulcrais da implementação e definição de um modelo de *BSC* é a definição dos objectivos estratégicos e respectivos indicadores, bem como as suas relações de causa-efeito em cada uma das perspectivas, os quais serão o pilar do mapa estratégico para a empresa (Kaplan & Norton, 2004). Este processo deve envolver todos os níveis hierárquicos da organização, começando pelo topo (António & Rodrigues, 2006). É também fundamental uma visão estratégica e integrada para o sucesso da organização, para o qual o *BSC* será o veículo de monitorização (Simons, 2000). Assim, os objectivos e indicadores utilizados na avaliação de desempenho deverão ser os considerados mais importantes pela gestão. Todo o processo de implementação do *BSC* deve ser contínuo, pelo que sempre que necessário, periodicamente, os objectivos e indicadores utilizados pela organização para a medição e avaliação de desempenho deverão ser revistos, alterados e ajustados em conformidade com a evolução estratégica da organização

(Anderson *et al.*, 2001). Deste modo, definiu-se como segunda hipótese de investigação, a que se segue:

H2: Os objectivos e indicadores mais utilizados pelas empresas são simultaneamente os considerados mais importantes.

Apesar de o *BSC* ser reconhecido como um modelo de fácil percepção torna-se crucial para o sucesso da sua implementação o envolvimento e acompanhamento da gestão de topo, sendo um dos factores apontados como facilitadores na implementação do modelo, quer em empresas de grande dimensão, quer nas PME (Azeitão & Roberto, 2010; Russo, 2009). Toda a organização tem de ser conhecedora da estratégia organizacional permitindo assim o seu acompanhamento permanente. Daí ser fundamental a tradução da mesma em termos operacionais de modo a que todos entendam as suas medidas e a sua implementação aconteça em todos os níveis da organização (Pinto, 2005). A ideia principal do *BSC* é que a avaliação baseia-se num conjunto de factores internos e externos à organização cujo conhecimento é fundamental para a sua implementação. Por exigir um conhecimento específico o *BSC* é, por vezes, implementado e acompanhado por consultores externos à organização (Gasparetto, Torres, Cupertino, Souza, Nascimento & Serra, 2007). No entanto, como já se referiu, o processo é facilitado se os gestores (de topo) estão envolvidos, empenhados e possuem conhecimento prévio sobre esta ferramenta (Pinto, 2005). Um aspecto que nos parece relevante e facilitador para que haja envolvimento da gestão de topo é que esta tenha conhecimento sobre o modelo e por isso com maior predisposição para aplicá-lo. Espera-se assim uma associação positiva entre o nível de conhecimento e a predisposição para a implementação do modelo *BSC*. Neste sentido, surge assim a seguinte hipótese de investigação, onde se pretende averiguar se os indivíduos que possuem conhecimento sobre o modelo *BSC* são os que apresentam mais predisposição para aplicá-lo:

H3: Existe associação entre o nível de conhecimento sobre o *BSC* e a predisposição para aplicá-lo.

2.2.3. Metodologia de Investigação

Tendo em conta os objectivos delineados para este estudo, optou-se pela aplicação de um questionário aos gerentes/proprietários das empresas em estudo, conseguindo-se assim obter uma grande quantidade de informação por escrito. Utilizaram-se partes de um questionário previamente testado e aplicado, aos comandantes e dirigentes das forças de segurança pública portuguesa (GNR, PSP, PJ e PM) aplicado por (Gomes, 2006) e devidamente adaptadas ao caso em estudo. Substituiu-se a segunda parte do referido questionário (relativa à nova gestão pública) por questões relacionadas com o grau de utilização e importância atribuído a objectivos e indicadores de desempenho por perspectiva tradicional do *BSC*.

O questionário é composto, maioritariamente, por questões fechadas, cuja resposta é atribuída numa escala do tipo *Likert*. Este está estruturado em três partes fundamentais, sendo que a primeira é direccionada para a caracterização do inquirido (cargo, idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade) e da respectiva empresa (localização, número de funcionários, actividades desenvolvidas, volume de negócios). A segunda parte é dedicada à medida e avaliação de desempenho. Pretendendo saber se existe algum sistema de medida e avaliação de desempenho na empresa, questiona-se o inquirido sobre a utilização na empresa de medidas/indicadores para a avaliação de desempenho em cada uma das perspectivas do *BSC*, assim como o respectivo grau de utilização. É também pedido ao inquirido que indique o grau de importância de cada uma dessas perspectivas para a empresa. No sentido de identificar os objectivos e indicadores mais utilizados de cada uma das perspectivas do *BSC*, pede-se ao inquirido que indique três objectivos por cada perspectiva que considera mais utilizados pela sua empresa, assim como os indicadores para atingir esses mesmos objectivos. De seguida é-lhe solicitado, para cada uma das perspectivas, que indique o grau de importância atribuído a diversos objectivos e indicadores para atingir esses mesmos objectivos.

A última parte do questionário incide sobre o conhecimento e a aplicação do *BSC* nas empresas em estudo. Pretende-se verificar o nível de conhecimento do inquirido acerca do *BSC* e sobre a predisposição, do ponto de vista pessoal e empresarial, para uma eventual aplicação do *BSC*. Aos inquiridos que mostram algum conhecimento sobre esta ferramenta de gestão, pede-se o grau da sua concordância com diversas declarações sobre o *BSC*. Quanto à aplicação do *BSC*, é pedido ao inquirido, perante um conjunto de diversas afirmações caracterizadoras do *BSC*, o grau da sua aplicabilidade na sua empresa. De seguida questiona-se se o *BSC* está implementado na empresa. Em caso afirmativo deve ainda indicar o grau de implementação, há quanto tempo está a sua empresa envolvida no desenvolvimento do *BSC*, o grau de utilização do mesmo e qual o seu contributo para o sucesso organizacional. Por último, todos os inquiridos são levados a responder sobre os factores que determinam o sucesso (para quem implementou o *BSC*) da implementação do *BSC* ou que dificultam a aplicação do mesmo na sua empresa.

Após a adaptação do questionário ao caso em estudo, este foi submetido a um pré-teste aplicado a um empresário do ramo de revenda de combustível da marca GALP, no início do mês de Agosto de 2010. Foram efectuadas algumas alterações de construção de frases, no sentido de tornar o questionário mais perceptível.

Seleccionada a amostra do estudo e elaborado o questionário, procedeu-se à recolha dos dados, no período entre a segunda semana de Agosto e final de Setembro de 2010, tendo-se optado pela visita a cada uma das empresas que compõem a amostra, para garantir a percepção do questionário por parte dos inquiridos e obter uma taxa de resposta mais elevada possível.

Uma vez recolhidos os questionários, precedeu-se à criação de uma base de dados em SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 19.0 para *Microsoft Windows*, onde foram introduzidas todas as respostas obtidas e feita a análise estatística dos dados.

Na primeira fase, com o objectivo de descrever e caracterizar a amostra em estudo, foi realizada uma análise descritiva dos dados em função da natureza das variáveis em estudo. Calcularam-se

as seguintes medidas: frequências absolutas, frequências relativas, estatísticas descritivas de tendência central (média), de dispersão (desvio padrão) e ainda os valores extremos (mínimo e máximo). Também se recorreu a representações gráficas: circulares e de barras, e a tabelas de cruzamento.

A definição das dimensões para a importância e também para a utilização foi realizada através da técnica de Análise de Correspondência Múltipla (MCA). Esta técnica usa-se na interpretação de tabelas de contingência resultantes do cruzamento de mais do que duas variáveis qualitativas nominais ou tratadas como tal. A MCA, tal como a análise de *clusters*, permite analisar a relação entre objectos (casos), ou entre variáveis e casos (Pestana & Gageiro, 2005). O modelo pressupõe a existência de uma associação entre as variáveis observáveis e as suas categorias, simplificando-se através da criação de grupos homogêneos necessários para os descrever. Para cada variável, a distância entre as suas categorias é reflectida num gráfico, onde as categorias semelhantes são localizadas próximas umas das outras. Os eixos dos gráficos identificam as dimensões subjacentes à estrutura encontrada nos dados. Esta técnica é exploratória e não confirmatória, pois visa descobrir possíveis relações entre variáveis num espaço multidimensional (Pestana & Gageiro, 2005).

Para averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os *scores* obtidos para cada dimensão de acordo com as variáveis sócio-demográficas de interesse, assim como variáveis de utilização de perspectivas, recorreu-se à aplicação de testes paramétricos. Quando não se verificam as condições de aplicabilidade dos testes paramétricos, utilizam-se testes não paramétricos equivalentes. Para a comparação de grupos independentes, ou não relacionados, utilizou-se os testes de *t-Student* (caso a dimensão do grupo seja inferior a 30 e não seja respeitada a condição de normalidade dos dados recorre-se ao teste de *Mann-Whitney*) e ANOVA a um factor sempre que se apresentavam, dois ou mais grupos à comparação (Pestana & Gageiro, 2005; Maroco, 2007). Havendo a indicação de existência de diferenças significativas, procedeu-se à sua identificação aplicando o teste de *Tukey*. Também se realizou, sempre que necessário uma análise de correlação entre variáveis de interesse por aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson*, caso a condição de normalidade seja verificada, ou em alternativa o coeficiente de correlação de *Spearman*. Para avaliar a independência de variáveis utilizou-se o teste do Qui-quadrado, quando as condições deste não foram verificadas, amostra superior a 20, frequência esperada superior a 1 e pelo menos 80% da frequência esperada superior a 5, recorreu-se ao teste alternativo de *Fisher* (Maroco, 2007). A análise inferencial foi realizada utilizando um nível de significância de 5%.

2.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

2.3.1. Caracterização das empresas e inquiridos

- As empresas

Como anteriormente referido, o presente estudo foi realizado sobre a população total do objecto de estudo, as 33 empresas revendedoras de combustível da marca GASPE. De acordo com os resultados obtidos pelo inquérito (ver Gráficos 6 a 9), constata-se que o maior número de empresas estão sediadas no distrito de Bragança, seguido de Vila Real e Aveiro, respectivamente com 24,2% e 9,10%, assumindo em 45,4% das empresas a natureza jurídica de Sociedades por Quotas e 36,4% de Sociedades Unipessoais. Constata-se que 15,2% são empresas em nome individual e apenas uma das empresas assumiu a natureza de Sociedade Anónima. Constata-se ainda que, 93,9% das empresas empregam menos de 10 funcionários e apenas 6,1% empregam entre 10 e 20 funcionários.

Relativamente à dimensão da empresa, além do número de funcionários, ainda questionamos quanto ao volume de negócios do último exercício económico (2009). Verifica-se que a maioria das empresas tiveram um volume de negócios superior a um milhão de Euros, sendo que 39,4% das empresas responderam que obtiveram um volume de negócios entre um e dois milhões de Euros, 24,2% registaram um volume de negócios entre 2 e 3 milhões de Euros e 30,3% das empresas apresentaram um volume de negócios superior a 3 milhões de Euros.

Gráfico 6 - Empresas por distrito

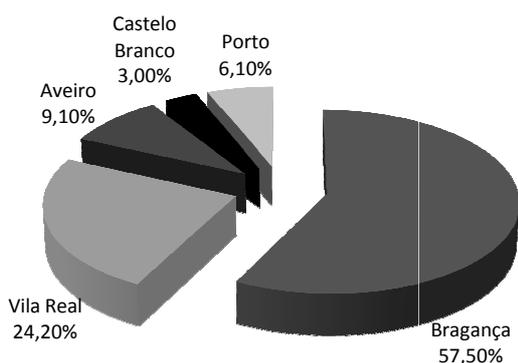


Gráfico 7 - Natureza Jurídica das Empresas

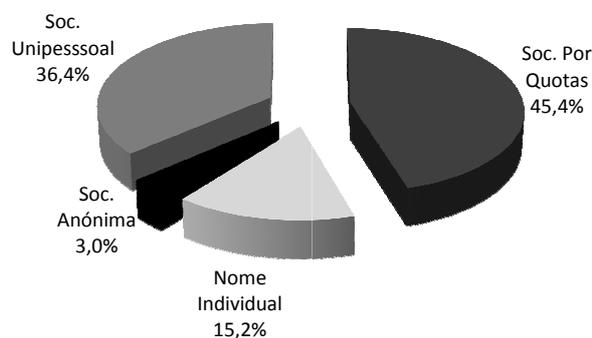
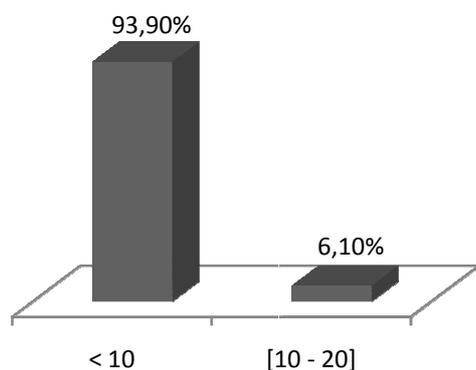
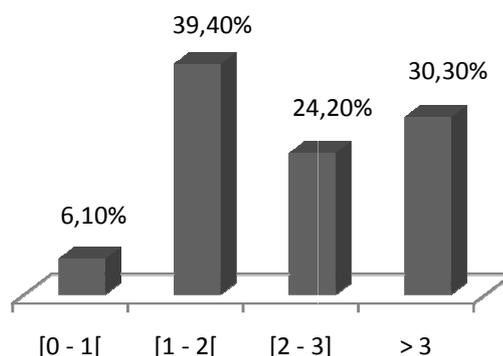


Gráfico 8 - Nº de Funcionários**Gráfico 9 - Volume de Negócios em 2009 (em Milhões de Euros)**

Na Tabela 2 que se segue, apresentam-se as actividades desenvolvidas pelas empresas além do comércio de combustível, constatando-se que todas as empresas detêm uma loja de conveniência e mais de metade das empresas efectuam lavagens de veículos (51,5%). As restantes actividades praticadas são mudança de óleos, mecânica, serviço de pneus e restauração com 30,3%, 33,3%, 33,3% e 9,1% respectivamente. Apenas uma empresa tem um supermercado, outra fabrica bombas de água e outra exerce comércio de automóveis.

Tabela 2 - Actividades desenvolvidas

Actividade	Nº de Empresas	% de Empresas
Mudança de Óleos	10	30,3
Lavagem de veículos	17	51,5
Mecânica	11	33,3
Serviço de pneus	11	33,3
Loja de Conveniência	33	100,0
Restauração	3	9,1
Supermercado	1	3,0
Fabricação Bombas água	1	3,0
Comércio de Automóveis	1	3,0

Em suma, podemos dizer que a GASPE está maioritariamente representada em Bragança, por empresas de pequena dimensão e que têm associado em todas elas uma loja de conveniência e em mais de metade um serviço de lavagem.

- Os inquiridos

A caracterização dos inquiridos baseou-se no sexo, na idade, tempo de serviço, habilitações literárias, e, ainda, no cargo desempenhado.

De acordo com os resultados (ver Gráficos 10 a 14, apresentados na página seguinte), 72,7% dos inquiridos desempenham o cargo de gerente, 87,9% dos respondentes são do sexo masculino e mais de 50% têm mais de 50 anos, sendo que 36,4% dos indivíduos se encontram na faixa etária entre 61 e 70 anos e possuem mais de 11 anos de tempo de serviço (60,6% dos inquiridos) o que

pode indiciar que deverão possuir um bom conhecimento do funcionamento da organização. Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, verifica-se que 54,5% dos inquiridos possui no mínimo o 12.º ano de escolaridade ou formação profissional e 45,5% têm habilitações literárias inferiores ao 12.º ano. Este dado poderá ser um factor menos positivo no sentido do conhecimento da temática *BSC* e da sua aplicação (apenas 27,3% possui formação ao nível da licenciatura).

Gráfico 10 - Cargo desempenhado

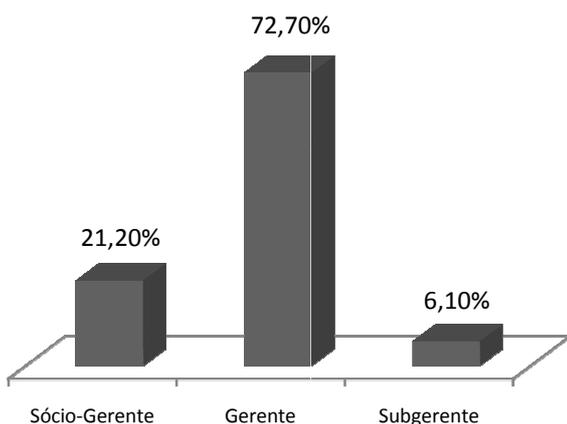


Gráfico 11 - Sexo dos inquiridos

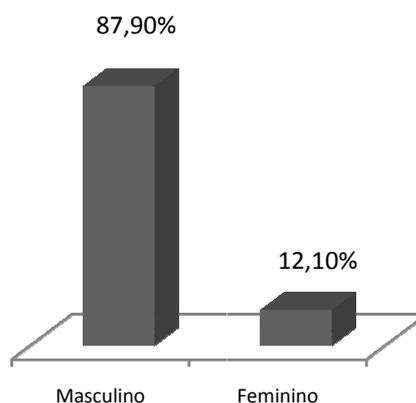


Gráfico 12 - Idade dos inquiridos

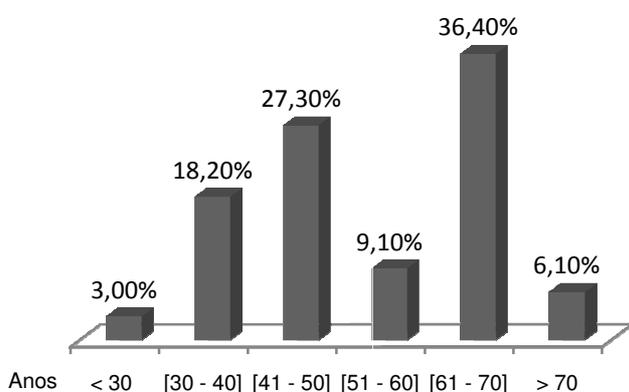


Gráfico 13 - Anos de Serviço

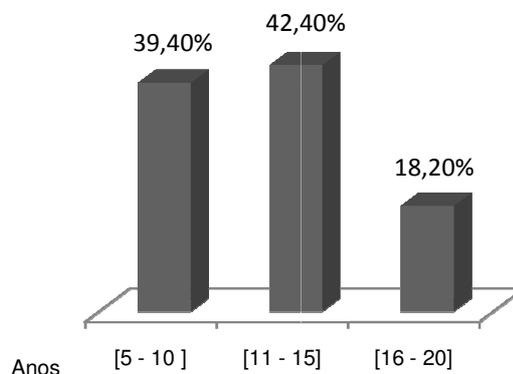
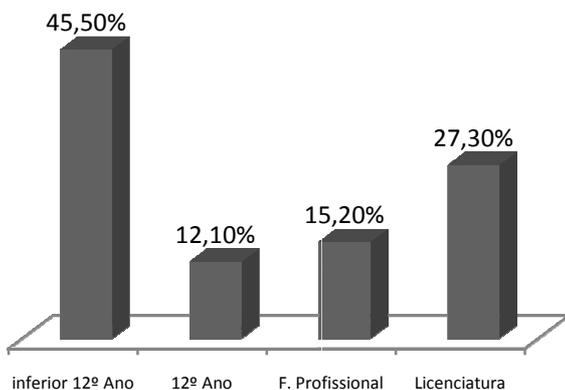


Gráfico 14 - Habilitações Literárias



2.3.2. Medidas e avaliação de desempenho

Na segunda parte do questionário, constituída por questões relacionadas com a medida e avaliação de desempenho e atendendo à primeira hipótese de investigação em que pretendemos testar se existe uniformidade na utilização de medidas de desempenho nas diferentes perspectivas, questiona-se o inquirido sobre a utilização na empresa de medidas/indicadores para a avaliação de desempenho em cada uma das perspectivas do *BSC* já abordadas na literatura, sendo elas a perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, assim como o respectivo grau de utilização. Se o inquirido respondeu afirmativamente, é-lhe pedido que indique o grau de utilização de cada uma dessas perspectivas. Numa questão seguinte o inquirido é levado a indicar o grau de importância que atribui a cada uma das perspectivas do *BSC* para a empresa.

- Utilização de medidas de desempenho e o seu grau de utilização

Pela análise da Tabela 3, verifica-se que as medidas para avaliar o desempenho financeiro são as mais utilizadas (100,0%), seguindo-se as medidas da perspectiva de clientes (75,8%), as medidas da perspectiva Processos Internos (54,5%), e, por último, as medidas da perspectiva Aprendizagem e Crescimento (48,5%). A aplicação do teste *Q Cockran* (teste a proporções em duas ou mais populações de onde foram extraídas duas ou mais amostras emparelhadas) permite concluir que existem diferenças estatisticamente significativas na utilização das medidas (Maroco, 2007), o que vem rejeitar a primeira hipótese de investigação delineada.

Tabela 3 - Utilização de medidas de desempenho por cada perspectiva do *BSC*

MEDIDAS DE DESEMPENHO	UTILIZAÇÃO		Teste Binomial p
	Sim	Não	
Financeiras	33(100%)	0(0%)	<0,001 **
Clientes	25(75,8%)	8(24,2%)	0,005 **
Processos Internos	18(54,5%)	15(45,5%)	0,728 ns
Aprendizagem e Crescimento	16(48,5%)	17(51,5%)	1,000 ns
Teste <i>Q Cockran</i>	$\chi^2 = 32,364$; g.l.=3; $p < 0,001$ **		

** estatisticamente significativo para um nível de significância de 1%

Em relação às empresas que utilizam algumas medidas para avaliar o desempenho organizacional, verifica-se através do teste de *Friedman* (teste alternativo à ANOVA a um factor de medições repetidas para duas ou mais amostras emparelhadas) que existem diferenças estatisticamente significativas no grau de utilização de medidas de desempenho (Maroco, 2007), destacando-se as medidas para avaliar o desempenho financeiro (3,61) e dos clientes (3,00) (ver Tabela 4), rejeitando-se a primeira hipótese de investigação de existência de uniformidade na utilização de medidas de desempenho, nas diferentes perspectivas. Verifica-se que o grau de

utilização das medidas é no mínimo razoável, como é o caso dos Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, destacando-se as medidas de Clientes, onde a maioria dos casos entendem que é alto o grau de utilização destas medidas. É ainda de realçar, que 60,6% dos casos consideram muito alto o nível com que utilizam as medidas financeiras, o que reflecte o resultado observado anteriormente, isto é, toda a população é utilizadora desta medida de desempenho.

Tabela 4 - Grau de utilização das medidas de desempenho

MEDIDAS DE DESEMPENHO	GRAU DE UTILIZAÇÃO (%)					Média das Ordens
	Muito Baixo	Baixo	Razoável	Alto	Muito Alto	
Financeiras	0,0	0,0	6,1	33,3	60,6	3,61
Clientes	0,0	0,0	36,0	44,0	20,0	3,00
Processos Internos	0,0	11,1	55,6	33,3	0,0	1,79
Aprendizagem e Crescimento	6,3	12,5	62,5	18,8	0,0	1,61
Teste <i>Friedman</i>	$\chi^2 = 32,406$; g.l.=14; $p < 0,001^{**}$					

** estatisticamente significativo para um nível de significância de 1%

- Importância das perspectivas de desempenho

De forma a obter uma estrutura do *BSC* que melhor se adapte às empresas revendedoras de combustível, questionou-se sobre a importância que cada inquirido atribui às perspectivas de desempenho, independentemente da utilização das mesmas na sua empresa. É, ainda, incluída uma questão aberta que permite ao inquirido indicar outras perspectivas não consideradas no questionário. Pela análise da Tabela 5, verifica-se que a ordem das perspectivas do *BSC* escolhida pelos inquiridos, por grau de importância, é a perspectiva Financeira (4,97), de Clientes (4,45), de Aprendizagem e Crescimento (3,94), e por último, a perspectiva de Processos Internos (3,91). Verifica-se que todas as perspectivas são consideradas no mínimo importantes. De acordo com a ordenação das perspectivas nas empresas com fins lucrativos mencionada na revisão de literatura (Kaplan & Norton, 1997a), também neste estudo o desempenho financeiro ocupa a posição mais alta na hierarquia das perspectivas de desempenho.

Tabela 5 - Grau de importância das perspectivas de desempenho

PERSPECTIVA	GRAU DE IMPORTÂNCIA		Média das Ordens
	Média	Dp	
Financeira	4,97	0,17	3,47
Clientes	4,45	0,51	2,70
Processos Internos	3,91	0,68	1,82
Aprendizagem e Crescimento	3,94	1,03	2,02
Teste <i>Friedman</i>	$\chi^2 = 45,335$; g.l.=3; $p < 0,001^{**}$		

** estatisticamente significativo para um nível de significância de 1%

- Objectivos das perspectivas: Grau de utilização e importância

De forma a permitir a elaboração de um mapa de ligação estratégica para as empresas em estudo, pediu-se aos inquiridos que, perante um conjunto de objectivos adequados a cada perspectiva de desempenho, referissem três que considerasse mais utilizados na organização a que pertence e, numa questão seguinte, indicassem a importância que atribuem a cada um deles. Os resultados são apresentados nas tabelas seguintes (ver Tabelas 6 a 9). Elaborou-se uma lista de objectivos com base na revisão da literatura, tendo sido apresentados 7 objectivos para a Perspectiva Financeira, 7 para a Perspectiva de Clientes, 8 para a Perspectiva de Processos Internos e 6 para a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, em que para cada um dos objectivos apresentados o inquirido atribuiu a sua resposta numa escala do tipo *Likert* de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Na Perspectiva Financeira o objectivo mais utilizado e considerado mais importante é o aumento das vendas (conforme Tabela 6). Constata-se que aumentar o retorno sobre o capital investido e aumentar a margem bruta são os objectivos que se seguem com maior grau de utilização, enquanto, reduzir custos e melhorar a estrutura de custos são objectivos considerados mais importantes nesta perspectiva de desempenho.

Tabela 6 - Perspectiva Financeira: Grau de utilização e importância de objectivos

Objectivo	Grau de utilização (%)	Grau de importância							
		Frequência (%)					Média	Dp	Med
		1	2	3	4	5			
Aumentar as vendas	84,8			9,1	27,3	63,6	4,55	0,67	5,00
Aumentar retorno sobre capital investido	66,7		6,1	15,2	57,6	21,2	4,06	1,20	4,00
Aumentar a margem bruta	39,3		6,1	15,2	48,5	30,3	4,03	0,85	4,00
Melhorar a estrutura de custos	36,3			21,2	42,4	36,4	4,15	0,76	4,00
Reduzir Custos	33,3			3,0	72,7	24,2	4,21	0,48	4,00
Criar valor para sócios	24,2		3,0	21,2	51,5	24,2	3,97	0,77	4,00
Introduzir novas fontes de rendimento	15,2	3,0	15,2	3,0	30,3	48,5	3,94	0,79	4,00

Dp – desvio padrão; Med – Mediana

Conforme Tabela 7, na Perspectiva de Clientes destacam-se o aumento da satisfação dos clientes e a captação de novos clientes como objectivos mais utilizados e simultaneamente mais importantes, diferindo apenas o terceiro objectivo. Melhorar a comunicação com o cliente foi o objectivo apontado, em terceiro lugar, como mais utilizado pela organização e o mais importante foi melhorar a imagem da empresa.

Tabela 7 - Perspectiva de Clientes: Grau de utilização e importância de objectivos

Objectivo	Grau de utilização (%)	Grau de importância							
		Frequência (%)					Média	Dp	Med
		1	2	3	4	5			
Aumentar a satisfação dos clientes	69,7			18,2	81,8		4,82	0,39	5,00
Captar novos clientes	51,5			3,0	57,6	39,4	4,36	0,55	4,00
Melhorar a comunicação com o cliente	45,5	3,0	27,3	42,4	27,3		3,94	0,83	4,00
Aumentar gama de produtos/serviços	39,3	6,1	15,2	45,5	33,3		4,06	0,86	4,00
Melhorar os serviços pós-venda	39,3		12,1	60,6	27,3		4,15	0,62	4,00
Melhorar o produto/serviço	21,2	6,1	12,1	48,5	33,3		4,09	0,84	4,00
Melhorar a imagem da empresa	33,3	3,0	12,1	42,4	42,4		4,24	0,79	4,00

Dp – desvio padrão; Med – Mediana

Na Perspectiva de Processos Internos o objectivo mais utilizado e considerado mais importante é o cumprimento da legislação (conforme Tabela 8). Constata-se que agilizar entregas e melhorar a gestão ambiental são os objectivos que seguem com maior grau de utilização, enquanto, reduzir o impacto ambiental dos produtos e melhorar a gestão ambiental são objectivos considerados mais importantes nesta perspectiva de desempenho.

Tabela 8 - Perspectiva de Processos Internos: Grau de utilização e importância de objectivos

Objectivo	Grau de utilização (%)	Grau de importância							
		Frequência (%)					Média	Dp	Med
		1	2	3	4	5			
Cumprir a legislação	69,7			6,1	27,3	66,7	4,61	0,61	5,00
Agilizar entregas	51,5			12,1	66,7	21,2	4,09	0,58	4,00
Melhorar gestão ambiental	48,5	3,0	6,1	48,5	42,4		4,30	0,73	4,00
Reduzir impacto ambiental dos produtos	39,4			3,0	33,3	63,6	4,55	0,79	5,00
Manter SI orientado para a especificidade do negócio	27,3	3,0	15,2	39,4	42,4		4,21	0,82	4,00
Reduzir não conformidades	24,2			15,2	51,5	33,3	4,18	0,68	4,00
Melhorar processos de análise de risco de crédito	24,2	6,1	18,2	30,3	45,5		4,15	0,94	4,00
Aumentar a capacidade de resposta	15,2			15,2	51,5	33,3	4,18	0,68	4,00

Dp – desvio padrão; Med – Mediana

Na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento o objectivo mais utilizado e considerado mais importante é a melhoria do ambiente de trabalho (conforme Tabela 9). Constata-se que aumentar a produtividade dos colaboradores e o seu conhecimento e suas competências são os objectivos que seguem com maior grau de utilização, enquanto, adoptar novas tecnologias e aumentar a produtividade dos colaboradores são objectivos considerados mais importantes nesta perspectiva de desempenho.

Tabela 9 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Grau de utilização e importância de objectivos

Objectivo	Grau de utilização (%)	Grau de importância							
		Frequência (%)					Média	Dp	Med
		1	2	3	4	5			
Melhorar o ambiente de trabalho	69,7			3,0	51,5	45,5	4,42	0,56	4,00
Aumentar produtividade dos colaboradores	60,6			6,1	57,6	36,4	4,30	0,59	4,00
Aumentar conhecimento/competências dos colaboradores	54,5			15,2	63,6	21,2	4,06	0,61	4,00
Melhorar o desempenho dos colaboradores	45,5			15,2	54,5	30,3	4,15	0,67	4,00
Adoptar novas tecnologias	36,4		3,0	6,1	42,4	48,5	4,36	0,74	4,00
Melhorar a satisfação dos colaboradores	33,3			9,1	63,6	27,3	4,18	0,58	4,00

Dp – desvio padrão; Med – Mediana

- Indicadores das perspectivas: Grau de utilização e importância atribuída

No sentido de qualificar melhor os indicadores a incluir no mapa de ligação estratégica, pediu-se aos inquiridos que, perante um conjunto de indicadores adequados a cada objectivo da perspectiva do *BSC*, mencionasse os que considerasse mais utilizados na organização a que pertence e, numa seguinte questão, indicasse a importância que atribui a cada um deles. Apresentou-se uma lista de indicadores elaborados com base na revisão da literatura, tendo sido apresentados 6 indicadores para a Perspectiva Financeira, 12 para a Perspectiva de Clientes, 12 para a Perspectiva de Processos Internos e 7 para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

Na Perspectiva Financeira verifica-se uma concordância entre os indicadores mais utilizados e os considerados mais importantes, conforme Tabela 10, sendo estes: o volume de negócios, o retorno para os sócios e as despesas e os custos, sendo o valor agregado acrescentado pelos inquiridos como indicador de igual importância do último.

Tabela 10 - Perspectiva Financeira: Grau de utilização e importância de indicadores

Indicador	Grau de utilização (%)	Grau de importância							
		Frequência (%)					Média	Dp	Med
		1	2	3	4	5			
Volume de negócios	87,9				42,4	57,6	4,58	0,50	5,00
Retorno para sócios	78,8				57,6	42,4	4,42	0,50	4,00
Despesas e custos	60,6			6,1	48,5	45,5	4,39	0,61	4,00
Margem bruta	39,4			21,2	48,5	30,3	4,09	0,72	4,00
Taxa de crescimento do volume de negócios	18,2			9,1	63,6	27,3	4,18	0,58	4,00
Valor agregado	9,1			6,1	48,5	45,5	4,39	0,61	4,00

Dp – desvio padrão; Med – Mediana

Na Tabela 11 pode-se observar que na Perspectiva de Clientes os inquiridos indicaram o índice de satisfação de clientes como indicador mais utilizado e mais importante desta perspectiva, seguindo-se o índice de captação de clientes e o relacionamento com eles como indicadores mais utilizados, em contrapartida, do indicador reclamações atendidas/ reclamações totais e a imagem e prestígio do produto/serviço os considerados mais importantes pelos inquiridos.

Tabela 11 - Perspectiva de Clientes: Grau de utilização e importância de indicadores

Indicador	Grau de utilização (%)	Grau de importância							
		Frequência (%)					Média	Dp	Med
		1	2	3	4	5			
Índice de satisfação clientes	66,7			42,4	57,6		4,58	0,50	5,00
Índice de captação clientes	45,5		6,1	51,5	42,4		4,36	0,60	4,00
Relacionamento com cliente	42,4		12,1	60,6	27,3		4,15	0,62	4,00
Serviços pós-venda	36,4		9,1	57,6	33,3		4,24	0,61	4,00
Tipos de produtos/serviços disponibilizados	36,4		9,1	60,6	30,3		4,21	0,60	4,00
Imagem e prestígio do produto/serviço	33,3		6,1	45,5	48,5		4,42	0,61	4,00
Qualidade produto/serviço	27,3		9,1	60,6	30,3		4,21	0,60	5,00
Reclamações atendidas/Reclamações totais	12,1		3,0	45,5	51,5		4,48	0,57	4,00
Índice de retenção de clientes	3,0		3,0	57,6	39,4		4,36	0,54	4,00
Tempo médio de entrega	0,0		6,1	54,5	39,4		4,33	0,60	4,00
Boa aparência do posto	0,0		9,1	45,5	45,5		4,36	0,65	4,00
Nº de reclamações relacionadas a algum aspecto ambiental	0,0		15,2	45,5	39,4		4,24	0,71	4,00

Dp – desvio padrão; Med – Mediana

Na Perspectiva de Processos Internos o tempo médio de entrega e o índice de gestão ambiental apresentam dois indicadores simultaneamente mais utilizados e mais importantes do ponto de vista dos inquiridos (conforme Tabela 12). O indicador seguinte que apresenta maior importância é a percentagem de resíduos inertes enviados para o ambiente, enquanto o mais utilizado é o número de não conformidades.

Tabela 12 - Perspectiva de Processos Internos: Grau de utilização e importância de indicadores

Indicador	Grau de utilização (%)	Grau de importância							
		Frequência (%)					Média	Dp	Med
		1	2	3	4	5			
Tempo médio de entrega	54,5			48,5	51,5		4,52	0,51	5,00
Índice de gestão ambiental	54,5			6,1	39,4	54,5	4,48	0,62	5,00
Nº de não conformidades	48,9	3,0	3,0	15,2	27,3	51,5	4,21	1,02	5,00
Parâmetros ambientais exigidos pela legislação	45,5			18,2	30,3	51,5	4,33	0,78	5,00
Grau de utilização de SI	27,3			6,1	63,6	30,3	4,24	0,56	4,00
% de resíduos enviados para o ambiente	24,2			3,0	45,5	51,5	4,48	0,57	5,00
Qualidade dos processos	15,2			9,1	48,5	42,4	4,33	0,65	4,00
Grau de inovação	12,1			15,2	48,5	36,4	4,21	0,70	4,00
Serviços pós-venda	6,1			12,1	63,6	24,2	4,12	0,60	4,00
Política de créditos e cobranças	6,1			6,1	63,6	30,3	4,24	0,56	4,00
Índice de produtividade	3,0			12,1	39,4	48,5	4,36	0,70	4,00
Tempo médio de <i>stocks</i>	3,0		6,1	6,1	63,6	24,2	4,06	0,75	4,00

Dp – desvio padrão; Med – Mediana

Na Tabela 13 que se segue, verifica-se que na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento destacam-se o índice de satisfação dos colaboradores e o índice de produtividade dos mesmos como indicadores mais utilizados e simultaneamente mais importantes, diferindo apenas o terceiro indicador. Como indicador mais utilizado pela organização foi indicado o número de horas de formação dos colaboradores e a taxa de retenção foi considerado um indicador mais importante pelo inquirido.

Tabela 13 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Grau de utilização e importância de indicadores

Indicador	Grau de utilização (%)	Grau de importância							
		Frequência (%)					Média	Dp	Med
		1	2	3	4	5			
Índice de satisfação dos colaboradores	84,8			6,1	48,5	45,5	4,39	0,61	4,00
Índice de produtividade dos colaboradores	69,7				60,6	39,4	4,39	0,50	4,00
Nº de horas de formação	66,7		3,0	18,2	51,5	27,3	4,03	0,77	4,00
Nº de sugestões por colaborador que gerem valor para a empresa	33,3		3,0	24,2	45,5	27,3	3,94	0,90	4,00
Taxa de retenção dos colaboradores	27,3			15,2	51,5	33,3	4,18	0,68	4,00
Nº de colaboradores efectivos qualificados	15,2		6,1	21,2	24,2	48,5	4,15	0,97	4,00
% de mulheres no total de colaboradores	0,0		12,1	6,1	36,4	45,5	4,03	1,29	4,00

Dp – desvio padrão; Med – Mediana

Testando a segunda hipótese de investigação, comparando se existem diferenças significativas entre o grau médio de importância atribuído aos objectivos/indicadores em função da utilização dos mesmos, aplicou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* (Pestana & Gageiro, 2005),

dado que existe violação da normalidade. O nível de significância do teste *Mann-Whitney* é superior a 0,05 para 23 dos 28 objectivos, significando que o facto de utilizar ou não uns objectivos não está relacionado com o grau de importância atribuído a estes; com excepção dos objectivos “reduzir custos”, “aumentar o retorno sobre o capital investido”, “aumentar a satisfação dos clientes”, “agilizar entregas de produtos/serviços” e “melhorar a satisfação dos colaboradores” (Tabela 14), rejeitando-se assim, a segunda hipótese de investigação delineada para a maioria dos objectivos.

Tabela 14 - Comparação do grau de importância dos objectivos de acordo com a sua utilização

IMPORTÂNCIA DO OBJECTIVO / UTILIZAÇÃO DO OBJECTIVO	UTILIZAÇÃO		Teste <i>Mann-Whitney</i>
	Não	Sim	
Reduzir custos	15,11	20,77	Z=-2,042; p=0,041*
Aumentar o retorno sobre o capital investido	12,32	19,34	Z=-2,204; p=0,028*
Aumentar a satisfação dos clientes	11,75	19,28	Z=-3,077; p=0,002*
Agilizar entregas de produtos/serviços	14,06	19,76	Z=-2,034; p=0,042*
Melhorar a satisfação dos colaboradores	14,41	22,18	Z=-2,562; p=0,010*

* estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

Relativamente aos indicadores, conclui-se que existe igualdade das médias em todos os 37 indicadores, com excepção para o indicador “Serviços pós-venda” (ver Tabela 15), rejeitando-se assim, a segunda hipótese de investigação delineada para quase todos os indicadores.

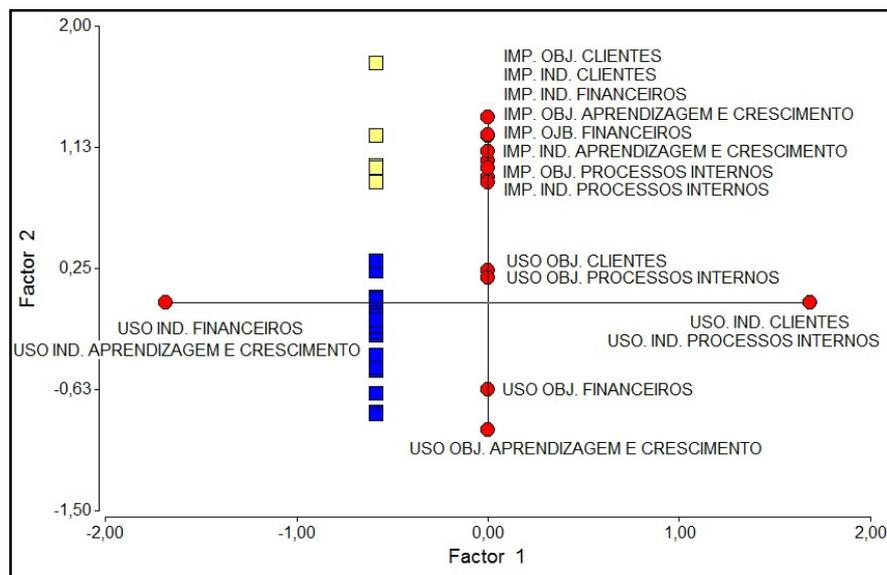
Tabela 15 - Comparação do grau de importância dos indicadores de acordo com a sua utilização

IMPORTÂNCIA DO INDICADOR / UTILIZAÇÃO DO INDICADOR	UTILIZAÇÃO		Teste <i>Mann-Whitney</i>
	Não	Sim	
Serviço pós-venda	16,19	29,50	Z=-2,212; p=0,027*

* estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

Efectuado o cálculo das médias para a utilização dos objectivos e indicadores e das médias dos respectivos graus de importâncias de acordo com as perspectivas, realizou-se um gráfico *Biplot* (Gráfico 15). Identificam-se dois perfis de empresas: um grupo de empresas adopta mais objectivos financeiros e de aprendizagem e crescimento, adoptando simultaneamente indicadores financeiros e de aprendizagem e crescimento; o outro grupo adopta sobretudo objectivos financeiros e de aprendizagem e crescimento, mas atribui uma elevada importância a objectivos/indicadores das quatro perspectivas do *BSC*.

Gráfico 15 - Biplot da projecção das empresas sobre os graus de utilização e importância dos objectivos/indicadores



Após a análise de utilização na empresa de medidas e indicadores para a avaliação de desempenho e respectivo grau de importância atribuído em cada uma das perspectivas do *BSC*, pretende-se averiguar se alguma empresa tem implementado algum sistema de avaliação de desempenho que, de alguma forma, se aproxima ao *BSC*.

2.3.3. Existência de um sistema de avaliação de desempenho

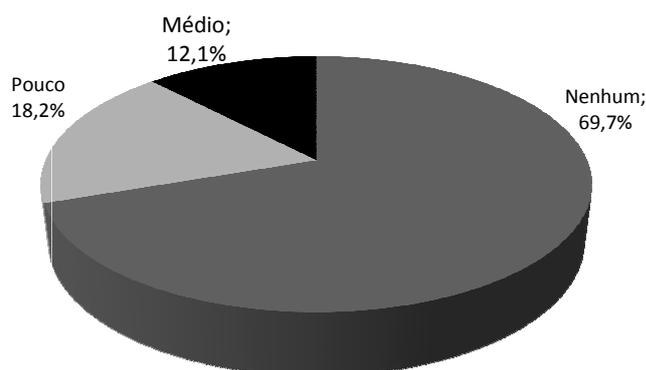
No sentido de averiguar se alguma das empresas tem implementado algum sistema de avaliação de desempenho, questionou-se o inquirido sobre a existência do mesmo na sua organização e, caso a resposta seja afirmativa, pede-se uma breve caracterização do sistema existente, indicando o grau de concordância com alguns factores apresentados.

Após análise das respostas, verifica-se que nenhuma das empresas em estudo tem implementado algum sistema de avaliação de desempenho, uma vez que todas as empresas responderam “não” na questão 2.6. do questionário.

- Conhecimento do *BSC*

O nível de conhecimento que os inquiridos têm sobre o *BSC* é apresentado no Gráfico 16, onde se pode verificar que a maioria dos inquiridos (69,7%) não tem qualquer conhecimento sobre este modelo, 18,2% consideram conhecer pouco esta ferramenta e 12,1% admitem ter um conhecimento médio.

Gráfico 16 - Conhecimento do BSC



Como explicação para este resultado podemos apontar o facto de uma minoria dos inquiridos possuir licenciatura, quando se sabe que a temática do *BSC* é ministrada no ensino superior. De forma a confirmar se existe correlação entre as variáveis “nível de conhecimento” e “habilitações literárias” aplicou-se o teste de *Spearman*, que é um teste estatístico adequado quando as variáveis são ordinais (Pestana & Gageiro, 2005). Pela análise da Tabela 16, verifica-se a existência de uma correlação positiva (0,485), o que indica que à medida que aumentam as habilitações literárias aumenta o nível de conhecimento do *BSC* e vice-versa.

Tabela 16 - Correlação entre “nível de conhecimento do BSC” e “habilitações literárias”

CORRELAÇÃO	Rhó	N	Sig.
Nível de Conhecimento vs Habilitações Literárias	0,485	33	0,004**

** estatisticamente significativo para um nível de significância de 1%

- Percepção do inquirido acerca do BSC

De forma a identificar a percepção do inquirido acerca do *BSC*, pediu-se aos indivíduos que responderam ter algum conhecimento deste modelo (30,3%), que indicassem o seu grau de concordância com alguns factores característicos do *BSC*. Pela análise da Tabela 17 verifica-se que existe uma boa percepção do inquirido acerca do *BSC*, uma vez que revela concordar com as características principais deste modelo: “O *Balanced Scorecard* é um sistema de medida e avaliação do desempenho” (4,20), “O *Balanced Scorecard* permite uma melhor articulação e comunicação da estratégia e dos objectivos da instituição” (4,20), “O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica” (4,10) e “O *Balanced Scorecard* interliga a missão e a estratégia da organização com as medidas dos objectivos” (3,60). Em contrapartida, os inquiridos revelam uma discordância com declarações como “O *Balanced Scorecard* é apenas mais uma moda” (1,3) e “O *Balanced Scorecard* é uma colecção descoordenada de medidas financeiras e não financeiras” (1,5). Comparando as respostas obtidas nesta questão com as apresentadas no estudo de Gomes (2006), verifica-se unanimidade nos resultados obtidos, concordando os inquiridos com as características principais do *BSC* e mostrando desacordo com declarações erradas.

Tabela 17 - Percepção do inquirido acerca do BSC

PERCEPÇÃO ACERCA DO BSC	Média	Dp
O <i>Balanced Scorecard</i> é apenas mais uma moda	1,30	0,48
O <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de medida e avaliação do desempenho	4,20	1,23
O <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de gestão estratégica	4,10	0,57
O <i>Balanced Scorecard</i> é uma colecção descoordenada de medidas financeiras e não financeiras	1,50	0,97
O <i>Balanced Scorecard</i> complementa as medidas financeiras de desempenho passado, com medidas não financeiras que informam sobre o desempenho futuro e sobre o crescimento potencial	3,00	0,47
O <i>Balanced Scorecard</i> interliga a missão e a estratégia da organização com as medidas dos objectivos	3,60	0,70
O <i>Balanced Scorecard</i> permite uma melhor articulação e comunicação da estratégia e dos objectivos da instituição	4,20	0,63

Dp – desvio padrão

- Predisposição para aplicar o BSC

No sentido de averiguar se existe predisposição para aplicar o *BSC* questionou-se o inquirido sobre a sua predisposição pessoal e, tendo em conta a cultura organizacional da sua empresa e o ambiente interno, a predisposição institucional. Analisando a Tabela 18 verifica-se que apenas 3,0% dos indivíduos demonstram pouca predisposição para aplicar o *BSC*, 66,7% dizem ter predisposição média, 21,2% indica ser elevado o seu grau de predisposição e 9,1% aponta um grau muito elevado de predisposição pessoal. Em relação ao grau de predisposição institucional, este é no mínimo médio (69,7%), 21,2% indicam ser elevado e 9,1% revelam um grau muito elevado de predisposição institucional para aplicar o *BSC*.

Tabela 18 - Grau de predisposição para aplicar o BSC

GRAU DE PREDISPOSIÇÃO	PREDISPOSIÇÃO	
	PESSOAL	INSTITUCIONAL
Pouco	3,0%	0,0%
Médio	66,7%	69,7%
Elevado	21,2%	21,2%
Muito elevado	9,1%	9,1%

De forma a averiguar se a uma maior predisposição pessoal para aplicar esta ferramenta de gestão está associada uma maior predisposição por parte da empresa e vice-versa aplicou-se o teste de *Spearman*, que é adequado para determinar o grau de associação entre variáveis ordinais (Pestana & Gageiro, 2005). A Tabela 19 revela a existência de correlação positiva entre estas duas variáveis (0,969), isto é, a uma maior predisposição institucional para adoptar o *BSC* está associada uma maior predisposição pessoal e vice-versa. A predisposição pessoal para adoptar o *BSC* também pode estar relacionada com o nível de conhecimento que o inquirido tem do mesmo

(tal como formulado na hipótese 3 no ponto 2.2.2. deste capítulo). Aplicando o teste de *Spearman*, podemos verificar na Tabela 19 que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis (0,462), não se rejeitando a hipótese 3. Isto significa um maior nível de conhecimento do modelo do *BSC* leva a uma maior predisposição pessoal para a sua aplicação e vice-versa.

Tabela 19 - Correlação entre a predisposição pessoal e institucional para adopção do *BSC*/ nível de conhecimento do *BSC*

CORRELAÇÃO	Predisposição Pessoal
Predisposição Institucional	0,969**
Nível de Conhecimento	0,462**

** estatisticamente significativo para um nível de significância de 1%

- Aplicação do *BSC*

De forma a apurar se as empresas aplicam algum factor fundamental do *BSC*, é pedido ao inquirido, independentemente da empresa ter implementado ou não o modelo, perante um conjunto de diversas afirmações caracterizadoras do mesmo, o grau da sua aplicabilidade na sua empresa.

Tabela 20 - Aplicação de factores fundamentais do *BSC*

APLICAÇÃO DE FACTORES FUNDAMENTAIS DO <i>BSC</i>	Média	Dp
A missão é claramente definida	2,79	0,70
São definidos os objectivos estratégicos a atingir	3,52	0,57
São definidas metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos	3,45	0,56
Existe uma avaliação dos resultados e impactos alcançados	3,55	0,62
Existe uma relação de causa-efeito entre as medidas/indicadores de desempenho utilizados e os objectivos organizacionais	2,45	1,33
São utilizados mapas estratégicos para articular as relações referidas anteriormente	2,18	1,36
As medidas de desempenho são utilizadas na mudança organizacional	2,79	0,82
As medidas de desempenho são utilizadas no planeamento estratégico	3,39	0,61
As medidas de desempenho são utilizadas na alocação de recursos	3,30	0,64
As medidas de desempenho são utilizadas na gestão e monitorização de programas	3,33	0,65
As medidas de desempenho estão interligadas com os mecanismos de incentivos	3,48	0,67

Dp – desvio padrão

Pela análise da Tabela 20 verifica-se que a maioria dos factores fundamentais do *BSC* são aplicados pelas empresas, como “existe uma avaliação dos resultados e impactos alcançados”, “são definidos os objectivos estratégicos a atingir”, “as medidas de desempenho estão interligadas com os mecanismos de incentivos”, “são definidas metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos”, “as medidas de desempenho são utilizadas no planeamento estratégico”, “as medidas de desempenho são utilizadas na gestão e monitorização de programas”

e “as medidas de desempenho são utilizadas na alocação de recursos”. Porém, a utilização destes factores é moderada (média ligeiramente superior a 3), o que pode indicar que os inquiridos afinal não têm conhecimento sobre esta ferramenta de gestão, ou então adoptaram uma posição neutra na resposta a esta questão. Assim, optou-se por averiguar, se existe correlação entre algumas das variáveis. O nível de significância do teste *Shapiro-Wilk* para as variáveis apresenta valores inferiores a 0,05, o que leva à rejeição da normalidade e assim, à utilização do coeficiente de correlação de *Spearman*. A Tabela 21 mostra as correlações existentes entre as variáveis, onde verificamos que existem resultados contraditórios com algumas respostas, nomeadamente a existência de correlação negativa entre “A missão é claramente definida” e “As medidas de desempenho são utilizadas no planeamento estratégico” e entre “As medidas de desempenho são utilizadas na mudança organizacional” e “São definidas metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos”, o que vem corroborar a nossa suspeita.

Tabela 21 - Correlações de Spearman

CORRELAÇÃO		Rhó
As medidas de desempenho são utilizadas na alocação de recursos	Existe uma avaliação dos resultados e impactos alcançados	0,399*
	São utilizados mapas estratégicos para articular as relações referidas anteriormente	0,444*
	As medidas de desempenho são utilizadas na gestão e monitorização de programas	0,549**
São utilizados mapas estratégicos para articular as relações referidas anteriormente	As medidas de desempenho são utilizadas na gestão e monitorização de programas	0,385*
	Existe uma relação de causa-efeito entre as medidas/indicadores de desempenho utilizados e os objectivos organizacionais	0,618**
	As medidas de desempenho são utilizadas na mudança organizacional	0,578**
As medidas de desempenho são utilizadas na mudança organizacional	Existe uma relação de causa-efeito entre as medidas/indicadores de desempenho utilizados e os objectivos organizacionais	0,458*
	As medidas de desempenho são utilizadas na alocação de recursos	0,372*
	São definidas metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos	-0,375*
As medidas de desempenho são utilizadas no planeamento estratégico	A missão é claramente definida	-0,399*

** estatisticamente significativo para um nível de significância de 1%

* estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

Questionando o inquirido sobre a prática na sua empresa de uma avaliação contínua entre os resultados alcançados e os objectivos definidos e a existência de uma cultura de incentivo à participação dos clientes na melhoria do produto/serviço prestado, constata-se que 39,4% das repostas à primeira questão foram positivas e em 51,5% das empresas existe uma cultura de incentivo à participação dos clientes na melhoria do produto/serviço prestado. Estes resultados

indicam existir uma preocupação com as necessidades dos clientes e a sua satisfação, o que vem confirmar a importância atribuída à perspectiva de clientes.

- Implementação do *BSC*

De seguida questiona-se se o *BSC* está implementado na empresa. Em caso afirmativo deve ainda indicar o grau de implementação, há quanto tempo está a sua empresa envolvida no desenvolvimento do *BSC*, o grau de utilização do mesmo, qual a sua contribuição para o sucesso organizacional e qual o contributo que esperam do *BSC* nos próximos cinco anos. Verifica-se que nenhuma das empresas em estudo tem implementado o documento que representa o *BSC*.

Por último, todos os inquiridos indicaram os factores que dificultam a aplicação desta ferramenta de gestão na sua empresa. Conforme a Tabela 22, os principais factores referidos são “Resistência à mudança” (4,36), “a falta de um sistema de informação altamente desenvolvido para suportar o *Balanced Scorecard*” (3,94), “a falta de clareza no processo de mudança” (3,82), “a gestão foca, essencialmente, os problemas organizacionais de curto prazo” (3,79) e “a falta de competência e conhecimento sobre o *Balanced Scorecard*” (3,67).

Tabela 22 - Factores que dificultam a aplicação do *BSC*

FACTORES QUE DIFICULTAM A APLICAÇÃO DO <i>BSC</i>	Média	Dp
Resistência à mudança	4,36	0,74
Falta de clareza no processo de mudança	3,82	0,58
Grau de autonomia financeira da instituição	3,00	0,71
Falta de ligação do <i>Balanced Scorecard</i> com o sistema de recompensas	3,52	0,76
Falta de competência e conhecimento sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	3,67	0,86
Apoio inadequado e insuficiente do executivo	3,03	0,81
Tempo consumido no desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	3,30	0,77
Barreiras da análise custo-benefício	3,42	0,75
Dificuldade em definir e medir as medidas de <i>outcomes</i>	3,64	0,60
Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho	3,24	0,56
As medidas não reflectem o impacto global	3,42	0,75
Dificuldade em definir os objectivos para os níveis mais baixos da organização	3,27	0,80
A falta de um sistema de informação altamente desenvolvido para suportar o <i>BSC</i>	3,94	0,66
A gestão foca, essencialmente, os problemas organizacionais de curto prazo	3,79	0,65
A visão de curto prazo associada às políticas	3,48	0,76

Dp – desvio padrão

2.3.4. Análise de Correspondência Múltipla – MCA

Tendo como objectivo final a proposta de um *BSC* genérico para as empresas em estudo e sabendo que o conjunto de medidas de desempenho que servem de base para este modelo apresenta a tradução da estratégia organizacional, tornou-se necessário a identificação de possíveis orientações estratégicas a seguir pelas organizações. Assim, aplicou-se a técnica MCA de forma a analisar a relação entre as variáveis criando grupos homogéneos com as mesmas.

- Grau de Importância: Orientações estratégicas a identificar

Pretende-se analisar a relação dos vários itens sobre as diferentes perspectivas, atendendo aos objectivos e indicadores avaliados em termos de importância pelos empresários. Tendo por base a informação contida nos valores próprios sobre a contribuição de cada um dos itens na explicação da variabilidade contida nos dados, consideram-se três dimensões que explicam 60,257% da variação dos dados, sendo 24,359% na primeira, 19,729% na segunda e 16,169% na terceira. Tais resultados encontram-se na tabela seguinte (Tabela 23), onde também se observa que a consistência interna (*alpha de Cronbach*) da primeira dimensão é de 95,1%, da segunda de 93,6% e da terceira 91,9%, o que indica elevada consistência interna nas três dimensões (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 23 - Dimensões da importância – análise sumária

Dimensão	Alpha de Cronbach	Análise de Variância		
		Valor Próprio (total)	Inercia	% de Variância
1	0,951	15,833	0,244	24,359
2	0,936	12,824	0,197	19,729
3	0,919	10,510	0,162	16,169
Total		39,167	0,603	
Média	0,938 ^a	13,056	0,201	20,086

a. Valor médio de alpha de *Cronbach* baseado no valor médio dos valores próprios

Efectuando a atribuição dos itens às respectivas dimensões, através da informação contida nas medidas de discriminação, obtiveram-se as orientações estratégicas que se seguem (ver Figura 6):

- A dimensão 1 está claramente relacionada com o desempenho dos capitais próprios investidos na empresa (Aumentar o retorno sobre o capital investido), incluindo factores que afectam directamente este indicador de desempenho, como a estrutura de custos (melhorar a estrutura de custos) e o volume de vendas (introduzir novas fontes de receitas). Sendo assim, optou-se por denominar esta dimensão de “Maximização da rentabilidade”.

- A dimensão 2 está relacionada com a geração de valor (Criação de valor para os sócios/proprietários) e com a ligação aos clientes (Melhorar a comunicação com o cliente, melhorar os serviços pós-venda e satisfação do cliente em geral). Assim, optou-se por denominar esta dimensão de “Criação de valor e relacionamento com os clientes”.

- A dimensão 3 está directamente ligada ao crescimento das vendas (aumentar vendas e taxa de crescimento do volume de negócios) e diminuição de custos (reduzir custos), contendo variáveis relacionadas com a produtividade e qualidade (tempo médio de entrega do produto/serviço, índice de produtividade dos colaboradores, cumprir a legislação, reduzir as não conformidades e imagem e prestígio do produto/serviço). Deste modo, designou-se esta dimensão de “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade”.

Figura 6 - Dimensões da Importância

	Persp.	Maximização da Rendibilidade	Criação de valor e relacionamento com clientes	Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade
Objectivos	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o retorno sobre o capital investido - Melhorar a estrutura de custos - Introduzir novas fontes de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar valor para sócios/proprietário - Aumentar a margem bruta do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar as Vendas - Reduzir Custos
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Captar novos clientes - Aumentar a satisfação dos clientes - Melhorar o produto/serviço - Aumentar gama de produtos/serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a comunicação com o cliente - Melhorar a imagem da empresa - Melhorar os serviços pós-venda 	
	Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a capacidade de resposta - Manter SI orientado para a especificidade do negócio - Melhorar a gestão ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar entregas de produtos/serviços - Reduzir impacto ambiental dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir a legislação - Reduzir as não conformidades - Melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobranças
	Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o ambiente de trabalho - Aumentar a produtividade dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o desempenho dos colaboradores - Aumentar o conhecimento e competências dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a satisfação dos colaboradores - Adoptar novas tecnologias que estimulem e ajudem a melhoria dos processos
Indicadores	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno para sócios/proprietário - Volume de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> - Valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de crescimento do volume de negócios - Margem bruta - Despesas e custos
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de produtos/ serviços disponibilizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de entrega de produtos - Índice de captação dos clientes - Índice de satisfação dos clientes - Índice de retenção dos clientes - Qualidade do produto/ serviço prestado - Serviços pós-venda - Número de reclamações relacionadas a algum aspecto ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem e prestígio do produto/serviço prestado - Reclamações atendidas / reclamações totais - Tempo médio de entrega do produto/serviço - Relacionamento com o cliente - Boa aparência do posto de abastecimento
	Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Política de créditos e cobranças - Grau de inovação - Tempo médio de stocks - Qualidade dos processos - Número de não conformidades registadas por ano - Índice de gestão ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de produtividade - Parâmetros ambientais exigidos pela legislação - % de resíduos inertes enviados para o ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços pós-venda - Grau de utilização de SI
	Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de horas de formação dos colaboradores - % de mulheres no total de colaboradores - Nº de sugestões por colaborador que gerem valor para a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de retenção dos colaboradores - Número de colaboradores efectivos qualificados 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de produtividade dos colaboradores - Índice de satisfação dos colaboradores

- Grau de Utilização: Orientações estratégicas a identificar

De forma a identificar possíveis orientações estratégicas utilizadas pelas organizações, recorreu-se à técnica anteriormente descrita (MCA) para encontrar três dimensões a partir da utilização dos objectivos e indicadores. Tal procedimento visa uma possível comparação entre as dimensões obtidas para a importância e as dimensões obtidas para a utilização, tendo-se construído também três dimensões para a utilização, que apenas explicam 32,30% da variância total (Tabela 24). Este facto não influencia a análise que se pretende fazer, uma vez que é preferível ter três dimensões, para comparação com as dimensões da importância, em detrimento do aumento de explicação da variância que conduziria a um número superior de dimensões.

Tabela 24 - Dimensões da utilização – análise sumária

Dimensão	Alpha de Cronbach	Análise de Variância		
		Valor Próprio (total)	Inercia	% de Variância
1	0,887	7,855	0,129	12,877
2	0,850	6,085	0,100	9,975
3	0,840	5,756	0,094	9,436
Total		19,696	0,323	
Média	0,862 ^a	6,565	0,108	10,763

a. Valor médio de alpha de *Cronbach* baseado no valor médio dos valores próprios

Efectuando a atribuição dos itens às respectivas dimensões, através da informação contida nas medidas de discriminação, obtiveram-se as três orientações estratégicas que se seguem (ver Figura 7):

- A dimensão 1 está relacionada com o desempenho dos capitais próprios investidos na empresa (Aumentar o retorno sobre o capital investido), incluindo factores que afectam directamente este indicador de desempenho, como os custos (reduzir custos) e o volume de vendas (introduzir novas fontes de receitas e aumentar vendas). Verificam-se também factores ligados à geração de valor (Criação de valor para os sócios/proprietários) e à qualidade (reduzir impacto ambiental dos produtos, reduzir as não conformidades, qualidade do produto e qualidade de processos). Daí, optou-se por denominar esta dimensão de “Criação de valor, maximização da rentabilidade e qualidade”.
- A dimensão 2 está relacionada com a qualidade (melhorar a gestão ambiental, melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobranças e percentagem de resíduos inertes enviados para o ambiente) e com o bem-estar dos colaboradores (índice de satisfação dos colaboradores, número de horas de formação, número de sugestões por colaborador). Assim, optou-se por designar esta dimensão de “Qualidade e satisfação dos colaboradores”.
- A dimensão 3 está directamente ligada ao crescimento das vendas (aumentar a margem bruta do negócio) e diminuição de custos (melhorar a estrutura de custos), contendo variáveis relacionadas com a produtividade (melhorar o desempenho dos colaboradores, índice de produtividade dos colaboradores). Nesta orientação estratégica verifica-se uma grande preocupação com o cliente

(aumento da satisfação, captação de novos clientes, aumento da gama de produtos/serviços). Deste modo, designou-se esta dimensão de “Optimização de custos, melhoria da produtividade e satisfação dos clientes”.

Figura 7 - Dimensões da Utilização

	Persp.	Criação de valor, maximização da rentabilidade e qualidade	Qualidade e satisfação dos colaboradores	Optimização de custos, melhoria da produtividade e satisfação dos clientes
Objectivos	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar as vendas - Reduzir custos - Criar valor para sócio/proprietário - Aumentar o retorno sobre o capital investido - Introduzir novas fontes de receitas 		<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a estrutura de custos - Aumentar a margem bruta do negócio
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os serviços pós-venda - Melhorar a comunicação com o cliente - Melhorar o produto/serviço 		<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a satisfação dos clientes - Captar novos clientes - Melhorar a imagem da empresa - Aumentar gama de produtos/serviços
	Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir a legislação - Aumentar a capacidade de resposta - Reduzir impacto ambiental dos produtos - Reduzir as não conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar entregas de produtos/ serviços - Melhorar a gestão ambiental - Melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobranças 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter SI orientado para a especificidade do negócio
	Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o ambiente de trabalho - Melhorar a satisfação dos colaboradores 		<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o desempenho dos colaboradores - Aumentar o conhecimento de competências dos colaboradores - Aumentar a produtividade dos colaboradores - Adoptar novas tecnologias que estimulem e ajudem a melhoria dos processos
Indicadores	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Volume de negócios - Retorno para sócio/proprietário - Valor agregado - % de crescimento do volume de negócios 		<ul style="list-style-type: none"> - Margem bruta - Despesas e custos
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto - Relacionamento com o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de retenção de clientes - Reclamações atendidas/reclamações totais - Serviços pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação dos clientes - Índice de captação dos clientes - Imagem e prestígio do produto/serviço prestado - Tipos de produtos/serviço prestado
	Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de produtividade - Qualidade de processos - Parâmetros ambientais exigidos pela legislação - Número de não conformidades registadas por ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de créditos e cobranças - Tempo médio de entrega de produtos - Serviços pós-venda - Tempo médio de stocks - % de resíduos inertes enviados para o ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de inovação - Grau de utilização de SI - Índice de gestão ambiental
	Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - % de retenção dos colaboradores - Nº de colaboradores efectivos qualificados 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação dos colaboradores - Nº de horas de formação dos colaboradores - Nº de sugestões por colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de produtividade dos colaboradores

Pela análise das Figuras 6 e 7 verifica-se que as variáveis que deram origem às orientações estratégicas no primeiro quadro encontram-se dispersas neste último, dando origem a diferentes

orientações estratégicas. Podemos destacar como principais diferenças: Na dimensão 1 consegue-se identificar uma maior concentração das variáveis da dimensão 1 e 2 obtidas para a importância; a dimensão 2 dá relevo ao bem-estar dos colaboradores na organização; e a dimensão 3 tem maior enfoque no cliente.

A aplicação da técnica MCA vem assim, corroborar a rejeição da primeira hipótese de investigação (existência de uniformidade na utilização de medidas de desempenho, nas diferentes perspectivas).

- Cruzamento das distribuições

De forma a averiguar se existe correlação entre alguma dimensão da Importância e da Utilização, procedeu-se ao cruzamento das distribuições obtidas a partir dos *scores* de cada elemento da amostra para a dimensão (Tabela 25). Uma vez que nem todas as distribuições obtidas são estatisticamente consideradas normais, aplicou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*.

Tabela 25 - Cruzamento das distribuições

	Criação de valor, maximização da rentabilidade e qualidade	Qualidade e satisfação dos colaboradores	Optimização de custos, melhoria da produtividade e satisfação dos clientes
Maximização da rentabilidade	0,018	-0,053	0,153
Criação de valor e relacionamento com clientes	-0,027	0,367*	-0,215
Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade	0,192	0,142	0,117

*Correlação significativa a um nível de 5%

Por análise da tabela anterior verifica-se apenas correlação estatisticamente significativa a um nível de significância de 5% entre a dimensão 2 da Utilização e a dimensão 2 da Importância, o que era esperado dadas as diferenças observadas entre os agrupamentos obtidos para a Utilização e para a Importância.

- Análise descritiva e inferencial sobre as dimensões obtidas para a importância

Para efectuar a análise descritiva e inferencial sobre as dimensões obtidas para a importância recorreu-se aos valores de *scores* obtidos para cada indivíduo em cada dimensão. Na tabela seguinte (Tabela 26) apresentam-se as estatísticas descritivas para cada dimensão. Observa-se que a maior variação ocorre para a orientação estratégica “Criação de valor e relacionamento com clientes”, segue-se a orientação estratégica “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade”. Os valores médios são nulos, o que resulta da normalização utilizada no cálculo dos

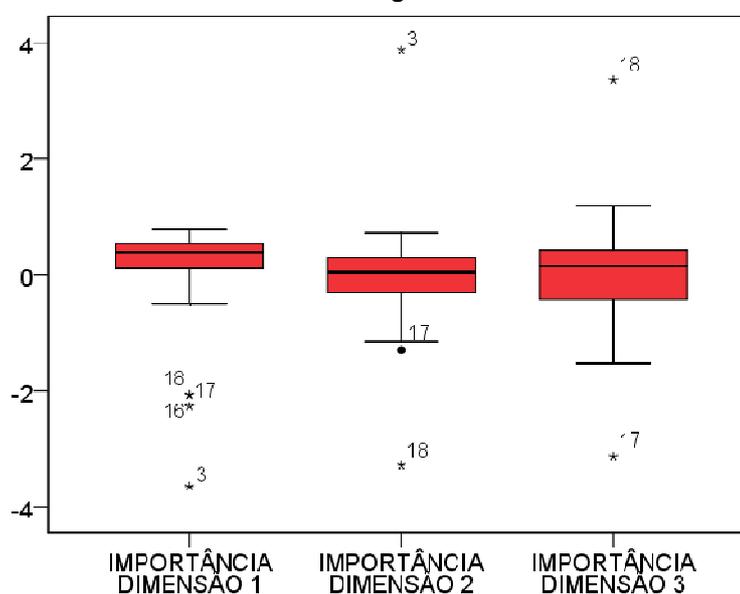
scores. No Gráfico 17 apresentam-se os diagramas de extremos e quartis, os quais permitem identificar a distribuição dos *scores* obtidos para cada orientação estratégica.

Tabela 26 - Estatísticas Descritivas das dimensões

Dimensão	Mínimo obs	Máximo obs	Média	Dp	Med	
Maximização da rentabilidade	33	-3,65	0,79	0,000	1,0155	0,387
Criação de valor e relacionamento com clientes	33	-3,29	3,87	0,000	1,0155	0,042
Optimização de custos e melhoria de produtividade e qualidade	33	-3,13	3,36	0,000	1,0155	0,152

Obs – observado; Dp – desvio padrão; Med - Mediana

Gráfico 17 - Caixa de bigodes das dimensões



De forma a realizar a análise inferencial foi aplicado o teste não paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* (KS) de forma a determinar se as distribuições obtidas para os *scores* em cada dimensão são aproximadamente distribuições normais (Pestana & Gageiro, 2005). Por observação da Tabela 27 tem-se que as distribuições das dimensões “Criação de valor e relacionamento com clientes” e “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade” são aproximadamente normais, enquanto que a dimensão “Maximização da rentabilidade” não é considerada estatisticamente normal. Assim sendo, para inferir sobre a variável “Maximização da rentabilidade” recorre-se aos testes não paramétricos: *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*, para as variáveis: “Criação de valor e relacionamento com clientes” e “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade” utiliza-se os testes paramétricos *t* e *Anova* (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 27 – Aplicação do teste não paramétrico KS às dimensões

Dimensão	Estatística teste KS	Valor de prova
Maximização da rentabilidade	1,723	0,005
Criação de valor e relacionamento com clientes	1,188	0,119
Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade	0,928	0,355

De modo a verificar se as orientações estratégicas obtidas dependem de alguma característica das organizações ou dos responsáveis das mesmas, efectuou-se uma análise das dimensões obtidas para a importância em função das seguintes variáveis:

- Natureza Jurídica
- Cargo que desempenha
- Faixa etária
- Habilitações literárias
- Volume de negócios
- Utilização da perspectiva clientes
- Utilização da perspectiva processos internos
- Utilização da perspectiva aprendizagem e crescimento

Por análise da tabela que se segue, (Tabela 28), observa-se que as empresas de natureza jurídica unipessoal atribuem maior importância à orientação estratégica “Maximização da rentabilidade”, por outro lado as sociedades por quotas valorizam mais as orientações estratégicas: “Criação de valor e relacionamento com clientes” e “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade”, sendo que as diferenças observadas nesta última orientação estratégica são, a um nível de significância de 5%, estatisticamente significativas.

Tabela 28 - Análise das dimensões em função da natureza jurídica

Dimensão	Natureza Jurídica	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova
Maximização da rentabilidade ^a	Quotas	16	-0,0920	1,1541	114,0	0,428
	Unipessoal	17	0,0866	0,8930		
Criação de valor e relacionamento com clientes ^b	Quotas	16	0,1172	1,3440	0,637	0,529
	Unipessoal	17	-0,1103	0,5851		
Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade ^b	Quotas	16	0,3873	0,9432	2,257	0,031
	Unipessoal	17	-0,3645	0,9681		

^a – aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*

^b – aplicação do teste paramétrico *t*

Analisando as diferentes dimensões em função do cargo desempenhado, (Tabela 29), constata-se que os responsáveis inquiridos que desempenham o cargo de sócio-gerente valorizam todas as

orientações estratégicas ligeiramente mais que os que apenas são gerentes. Contudo, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 29 - Análise das dimensões em função do cargo desempenhado

Dimensão	Cargo que desempenha	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova
Maximização da rentabilidade ^a	Sócio Gerente	7	0,2014	0,3526	69,00	0,479
	Gerente	24	0,0782	0,8942		
Criação de valor e relacionamento com clientes ^b	Sócio Gerente	7	0,1666	0,3642	1,168	0,252
	Gerente	24	-0,2123	0,8322		
Otimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade ^b	Sócio Gerente	7	0,1373	0,5762	0,551	0,586
	Gerente	24	-0,1071	1,1226		

^a – aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*

^b – aplicação do teste paramétrico *t*

Relativamente às dimensões em função da idade (ver Tabela 30), verifica-se que os responsáveis inquiridos com idade superior a 60 anos valorizam todas as orientações estratégicas ligeiramente mais que os que responsáveis com idade inferior a 60 anos. Porém, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 30 - Análise das dimensões em função da faixa etária

Dimensão	Faixa etária	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova
Maximização da rentabilidade ^a	<=60 anos	19	-0,2369	1,2735	108,00	0,362
	>60 anos	14	0,3215	0,3156		
Criação de valor e relacionamento com clientes ^b	<=60 anos	19	-0,0246	1,3086	-0,159	0,874
	>60 anos	14	0,0334	0,4065		
Otimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade ^b	<=60 anos	19	-0,0253	1,2706	-0,164	0,871
	>60 anos	14	0,0343	0,5485		

^a – aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*

^b – aplicação do teste paramétrico *t*

Relativamente à relação entre as dimensões e as habilitações literárias dos inquiridos, (Tabela 31), observa-se que os responsáveis inquiridos com habilitações literárias inferiores ao 12.º ano valorizam mais as orientações estratégicas: “Maximização da rentabilidade” e “Criação de valor e relacionamento com clientes”, enquanto que a orientação estratégica “Otimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade” é mais valorizada pelos indivíduos com curso superior. Contudo, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 31 - Análise das dimensões em função das habilitações literárias

Dimensão	Habilitações Literárias	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova
Maximização da rendibilidade ^a	< 12.º ano	15	0,0846	1,0822	0,951	0,622
	C. Profissional	9	-0,1355	1,1589		
	C. Superior	9	-0,0054	0,8357		
Criação de valor e relacionamento com clientes ^b	< 12.º ano	15	0,2691	1,0843	0,963	0,393
	C. Profissional	9	-0,2235	0,6509		
	C. Superior	9	-0,2250	1,1810		
Optimização de custos e melhoria de produtividade e qualidade ^b	< 12.º ano	15	0,0387	0,7124	2,213	0,127
	C. Profissional	9	-0,5154	1,1676		
	C. Superior	9	0,4509	1,1589		

^a – aplicação do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*

^b – aplicação do teste paramétrico *Anova*

Da análise da Tabela 32 constata-se que os responsáveis pelas empresas com volume de negócios superiores a 2 milhões de euros valorizam mais as orientações estratégicas: “Maximização da rendibilidade” e “Optimização de custos e melhoria de produtividade”, enquanto que a orientação estratégica “Criação de valor e relacionamento com clientes” é mais valorizada pelos responsáveis das empresas com volume de negócios inferiores a 2 milhões. Contudo, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 32 - Análise das dimensões em função do volume de negócios

Dimensão	Volume negócios	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova
Maximização da rendibilidade ^a	<= 2 M	15	-0,0783	1,2389	122,00	0,638
	>2 M	18	0,0652	0,8169		
Criação de valor e relacionamento com clientes ^b	<= 2 M	15	0,2172	1,1492	1,126	0,269
	>2 M	18	-0,1810	-0,1810		
Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade ^b	<= 2 M	15	-0,0267	-0,0267	-0,136	0,893
	>2 M	18	0,0222	0,0222		

^a – aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*

^b – aplicação do teste paramétrico *t*

Fazendo a análise das dimensões identificadas em função de cada uma das perspectivas utilizadas (associadas ao *BSC*, correntemente), ver Tabelas 33 a 35, observa-se que o facto de os responsáveis das empresas recorrerem ou não à utilização das perspectivas: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, não influencia as valorizações obtidas para cada orientação estratégica. Registe-se que, embora não seja estatisticamente significativo, os empresários que utilizam a perspectiva clientes valorizam mais a orientação estratégica “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade”. Por sua vez os empresários que utilizam as perspectivas: processos internos e aprendizagem e crescimento valorizam mais as

orientações estratégicas: “Criação de valor e relacionamento com clientes” e “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade”.

Tabela 33 - Análise das dimensões em função da utilização da perspectiva de Clientes

Dimensão	Utilização Persp. Clientes	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova
Maximização da rendibilidade ^a	Não	8	0,2263	0,3528	94,00	0,801
	Sim	25	-0,0724	1,1472		
Criação de valor e relacionamento com clientes ^b	Não	8	0,0036	0,3698	0,011	0,991
	Sim	25	-0,0012	1,1555		
Optimização de custos e melhoria d produtividade e qualidade ^b	Não	8	-0,1834	0,7379	-0,581	0,566
	Sim	25	0,0587	1,0961		

^a – aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*

^b – aplicação do teste paramétrico *t*

Tabela 34 - Análise das dimensões em função da utilização da perspectiva Processo Internos

Dimensão	Utilização Persp. P. Internos	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova
Maximização da rendibilidade ^a	Não	15	0,3158	0,3470	107,00	0,311
	Sim	18	-0,2632	1,2964		
Criação de valor e relacionamento com clientes ^b	Não	15	-0,0642	0,3591	-0,327	0,746
	Sim	18	0,0535	1,3522		
Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade ^b	Não	15	-0,0322	0,6442	-0,164	0,871
	Sim	18	0,0269	1,2640		

^a – aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*

^b – aplicação do teste paramétrico *t*

Tabela 35 - Análise das dimensões em função da utilização da perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Dimensão	Utilização Persp. Aprendizagem	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste t	Valor de prova
Maximização da rendibilidade ^a	Não	17	0,2122	0,7028	99,00	0,183
	Sim	16	-0,2255	1,2522		
Criação de valor e relacionamento com clientes ^b	Não	17	-0,0650	0,5108	-0,375	0,711
	Sim	16	0,0692	1,3827		
Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade ^b	Não	17	-0,2410	0,9542	-1,428	0,163
	Sim	16	0,2560	1,0455		

^a – aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*

^b – aplicação do teste paramétrico *t*

Em suma, em face dos resultados obtidos, parece-nos que as orientações estratégicas obtidas são independentes das características sócio-demográficas dos responsáveis das empresas, do cargo que estes desempenham, do volume de negócios e do recurso ou não à utilização das diferentes perspectivas. Neste sentido, seguidamente apresentaremos as propostas de mapas

estratégicos e consequentes *BSC* desenvolvidos com base nas orientações estratégicas obtidas que, sendo genéricos, deverão depois ser ajustados às empresas em particular definindo as metas e as acções a implementar para alcançar os objectivos.

2.4. PROPOSTA DO MAPA ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD*

Em resultado da análise empírica anteriormente realizada, constatando-se que as empresas revendedoras de combustível da marca GASPE, não seguem uma estratégia comum, sendo guiadas de modo autónomo e completamente independente, genericamente caracterizadas por empresas de muito pequena ou pequena dimensão, onde os seus gestores, em muitos casos são também os sócios/proprietários das empresas, identificaram-se porém, três orientações estratégicas seguidas por estes gestores, em função das respostas dadas quanto ao nível de importância atribuído aos objectivos e indicadores para cada uma das perspectivas usuais do *BSC*.

Assim, neste ponto do trabalho, pretende-se propor um mapa estratégico genérico (Figuras 8 a 10) e resultante *BSC* (Figuras 11 a 13) para cada uma das orientações estratégicas identificadas. Pretende-se possibilitar às organizações comunicar a sua estratégia ao seu público-alvo. Na construção dos mapas estratégicos apresentados nas Figuras 8 a 10 partiu-se da visão organizacional, ou seja, do topo para a base, conforme mencionado na revisão bibliográfica. Como se pode verificar, os objectivos da perspectiva financeira são os objectivos principais, facto que faz com que se situem no topo. Iniciou-se assim, a sua construção através dos objectivos financeiros a atingir, ligados aos objectivos que possibilitam o seu alcance, que por sua vez dependem dos resultados de outros objectivos. Numa análise do mapa estratégico para as organizações centradas na maximização da rentabilidade (Figura 8) podemos, por exemplo, identificar o seguinte fluxo de relações de causa-efeito: a melhoria do ambiente de trabalho (perspectiva de aprendizagem e crescimento) conduz ao aumento da produtividade dos colaboradores (perspectiva de aprendizagem e crescimento) e da capacidade de resposta (Perspectiva de processos internos), directamente ligado ao aumento da satisfação dos clientes (perspectiva de clientes), que induz a introdução de novas fontes de receitas (perspectiva financeira) e o aumento do retorno sobre o capital investido (perspectiva financeira).

Numa análise do mapa estratégico para as organizações centradas na criação de valor e relacionamento com os clientes (Figura 9), um dos fluxos de relações de causa-efeito verificado é, por exemplo: O aumento do conhecimento e das competências dos colaboradores (perspectiva de aprendizagem e crescimento) leva à melhoria do desempenho dos mesmos (perspectiva de aprendizagem e crescimento), que resulta na agilização de entregas de produtos/serviços (perspectiva de processos internos), conduzindo à melhoria da imagem da empresa (perspectiva de clientes), o que pode levar a um incremento da margem bruta do negócio (perspectiva financeira) e à criação de valor para os sócios/ proprietários (perspectiva financeira).

Um dos fluxos de relações de causa-efeito observado no mapa estratégico para as organizações centradas na optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade (Figura 10) é, por exemplo: A adopção de novas tecnologias que estimulem e ajudem a melhoria dos processos (perspectiva de aprendizagem e crescimento) resulta na melhoria dos processos de análise de risco de crédito e cobranças (perspectiva de processos internos), que leva à melhoria da imagem da empresa (perspectiva de clientes) conduzindo ao aumento das vendas (perspectiva financeira). As propostas de *BSC* (ver Figuras 11 a 13) tiveram como base o futuro que se pretende alcançar. Após a organização definir o que ambiciona alcançar no curto prazo deverá analisar que acções necessita de desenvolver para conseguir esses objectivos estabelecidos. As acções estratégicas definidas, maioritariamente provenientes de conversas informais com os empresários, são apenas as que se consideram fundamentais para o alcance dos objectivos estratégicos. Por exemplo, tendo como objectivo manter os sistemas de informação orientados para a especificidade do negócio a acção definida é a contratação de uma consultoria informática para desenvolver e implementar os programas necessários; tendo como objectivo melhorar o desempenho dos colaboradores a acção que permitirá o alcance do mesmo será possibilitar acções de formação aos colaboradores adequadas ao seu perfil; ou tendo estabelecido o objectivo de reduzir custos a acção apropriada será o desenvolvimento de um programa de contenção de custos. Estas acções podem ser completadas com outras acções ligadas à estratégia organizacional que permitirão o cumprimento da missão a seguir, exercendo assim uma das suas funções mencionadas na revisão bibliográfica – o alinhamento estratégico. Dado que, por vezes, o alcance de um objectivo depende da realização de várias acções, é essencial existir uma ordem de cumprimento das mesmas.

Os valores propostos para as metas a atingir são apenas as que são comuns para qualquer uma das empresas, sendo necessário a definição de algumas metas por parte da respectiva empresa, dado que podem divergir muito de uma situação para outra. Enquanto que, por exemplo, em relação ao objectivo “aumentar as vendas”, a meta de 15% se revela atingível para uma empresa, pode não o ser para outra, ou, em relação ao objectivo “Aumentar o retorno para o capital investido”, a meta de 20% se mostra acessível para uma empresa, embora também o sendo para outra pode porém não ser considerada desafiadora. Estes valores devem provir da análise de documentos internos, isto é, do histórico das respectivas empresas, sendo fundamental que as metas traçadas sejam alcançáveis mas desafiadoras e que sejam vistas como forma de os colaboradores trabalharem com empenhamento para atingir os resultados pretendidos.

A frequência com que os indicadores são calculados varia. Existem indicadores que podem ser determinados diariamente, como por exemplo, o número de reclamações relacionadas a algum aspecto ambiental, reclamações atendidas/reclamações totais e a boa aparência do posto de abastecimento. Outros indicadores serão obtidos quinzenalmente, como por exemplo, o índice de satisfação dos colaboradores, e mensalmente, o retorno para sócios/proprietários, despesas e custos, volume de negócios, a margem bruta e o índice de satisfação dos clientes, entre outros. Para o cálculo de alguns indicadores aconselha-se a frequência semestral, como por exemplo, tipos de produtos/serviços disponibilizados, o índice de gestão ambiental, o número de horas de

formação e o relacionamento com os clientes. Nos indicadores, como a qualidade dos processos, o número de não conformidades registadas por ano, o grau de inovação, a percentagem de mulheres no total dos colaboradores, os parâmetros ambientais exigidos pela legislação, a percentagem de inertes enviadas para o ambiente e o grau de utilização de sistemas de informação, entre outros, considerou-se o cálculo anual como apropriado.

VISÃO: Ser reconhecida como uma empresa de referência na revenda de combustível e prestação de serviços assegurando uma rentabilidade crescente resultante da plena satisfação dos nossos clientes.

MISSÃO: Vender Combustível de qualidade oferecendo outros serviços adicionais que satisfaçam as necessidades dos nossos clientes.

Perspectivas:

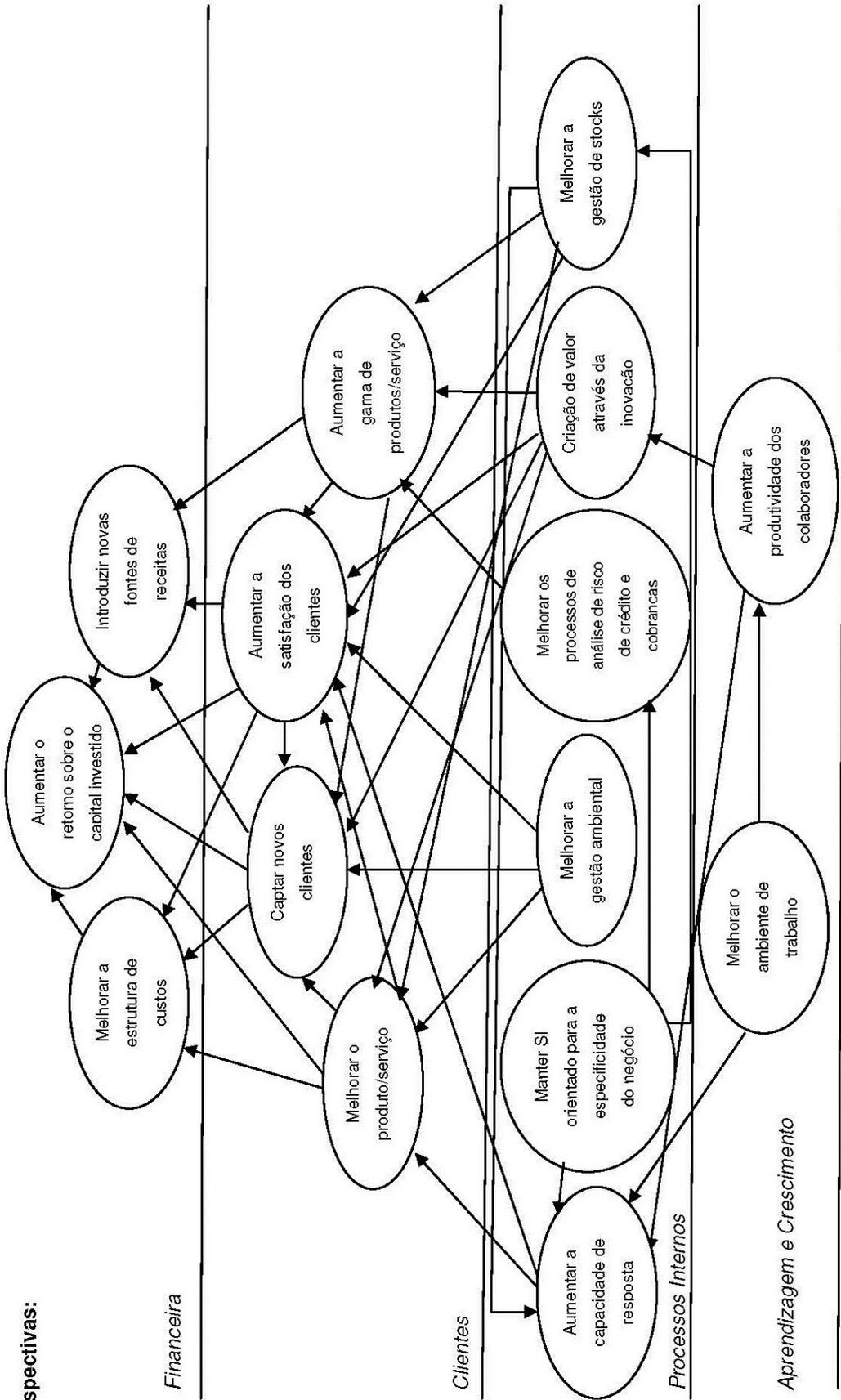


Figura 8 - Proposta de mapa estratégico genérico para empresas revendedoras de combustível da marca GASPE centradas na maximização da rentabilidade

VISÃO: Ser reconhecida como uma empresa de referência na revenda de combustível e prestação de serviços apostando na criação de valor através do bom relacionamento com os nossos clientes.

MISSÃO: Vender Combustível de qualidade oferecendo outros serviços adicionais valorizando o bom relacionamento com os nossos clientes.

Perspectivas:

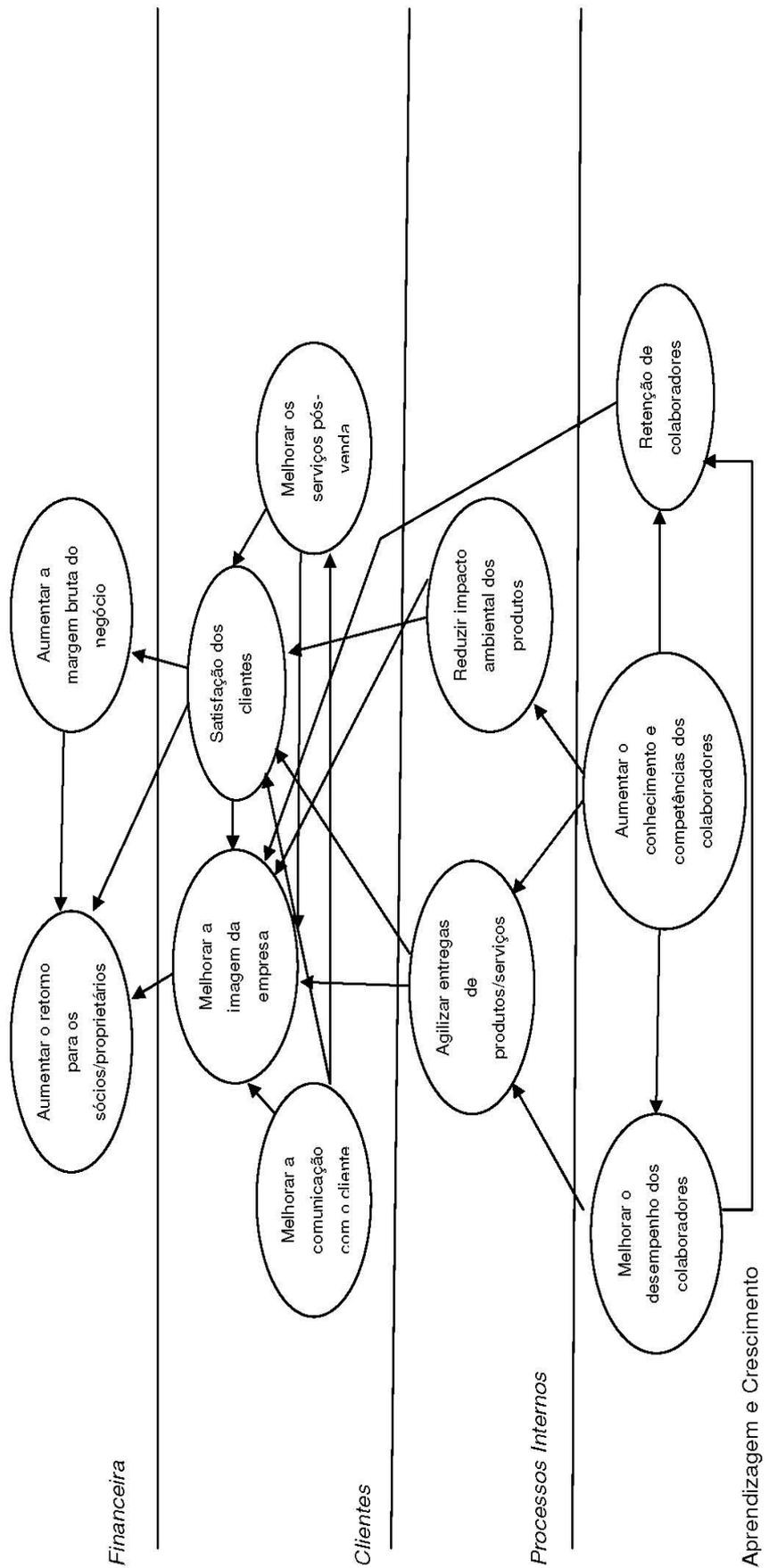


Figura 9 - Proposta de mapa estratégico genérico para empresas revendedoras de combustível da marca GASPE centradas na criação de valor e relacionamento com os clientes

VISÃO: Ser reconhecida como uma empresa de referência na revenda de combustível e prestação de serviços apostando na qualidade e produtividade do nosso trabalho e aperfeiçoamento pessoal contínuo assegurando simultaneamente uma otimização de custos.

MISSÃO: Vender Combustível de qualidade oferecendo outros serviços adicionais e conseguir otimizar a estrutura de custos ressaltando a qualidade e produtividade do nosso trabalho.

Perspectivas:

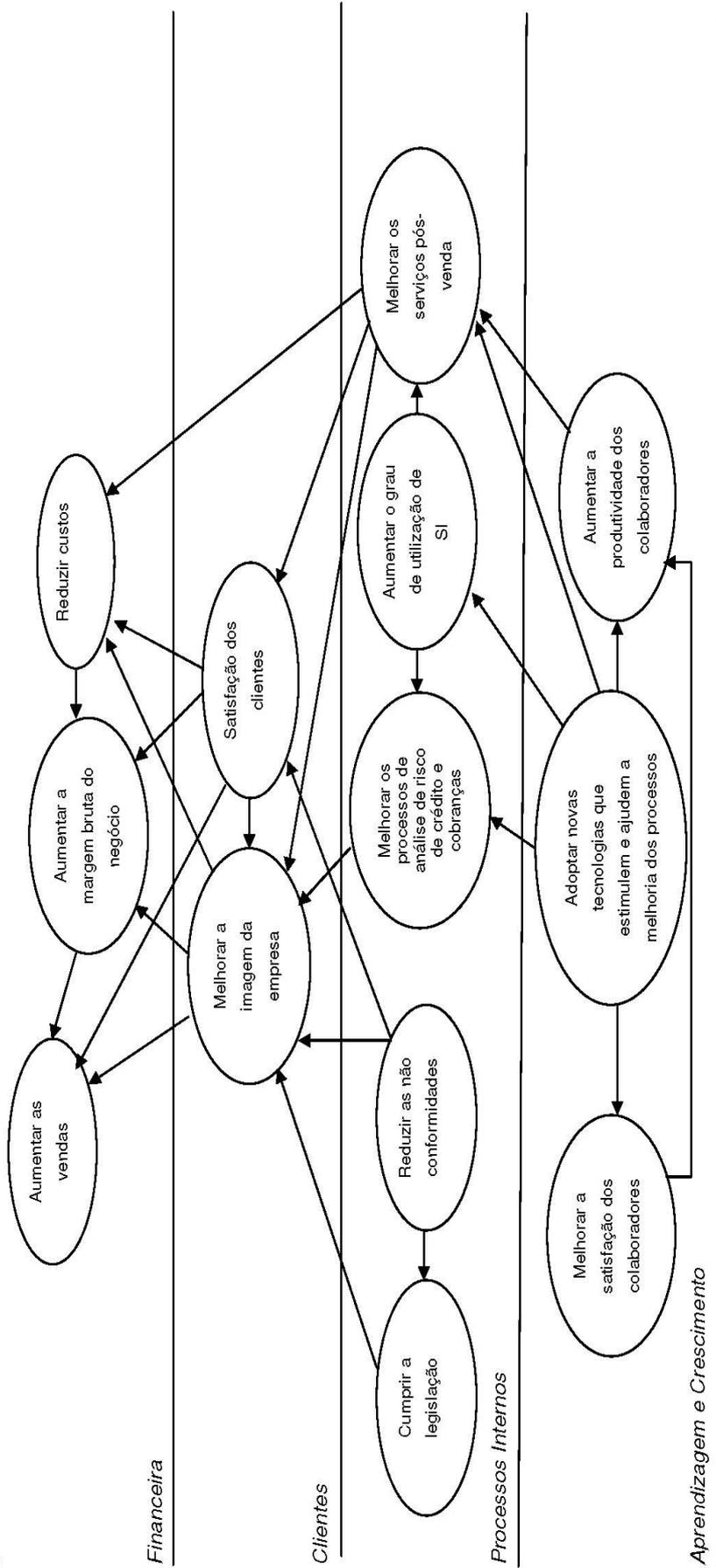


Figura 10 - Proposta de mapa estratégico genérico para empresas revendedoras de combustível da marca GASPE centradas na otimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade

Figura 11 - Proposta de *Balanced Scorecard* para empresas centradas na maximização da rentabilidade

VISÃO: Ser reconhecida como uma empresa de referência na revenda de combustível e prestação de serviços assegurando uma rentabilidade crescente resultante da plena satisfação dos nossos clientes.

MISSÃO: Vender Combustível de qualidade oferecendo outros serviços adicionais que satisfaçam as necessidades dos nossos clientes.

1	Objectivos	Indicadores	Metas	Ações	Frequências
FINANCEIRA	Aumentar o retorno sobre o capital investido	Retorno para sócios/proprietários (Resultados Líquidos/Capitais Próprios)	A definir	Aumento dos resultados líquidos	Mensal
	Melhorar a estrutura de custos	Despesas e Custos	A definir	Redução de desperdícios	Mensal
	Introduzir novas fontes de receitas	Volume de negócios (Vendas+Prestação de Serviços)	A definir	Aumento dos pontos de venda/Expansão da loja de conveniência/Vender marcas Premium	Mensal
CLIENTES	Captar novos clientes	Índice de captação de clientes (Nº de clientes novos)	A definir	Promoção da empresa através de publicidade/campanhas promocionais	Mensal
	Aumentar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes (Nº de clientes satisfeitos/Nº de clientes não satisfeitos)	Incentivar todos os clientes a responderem ao questionário	Questionário de satisfação/avaliação	Mensal
	Melhorar o produto/serviço	Qualidade do produto/serviço (Nº de clientes satisfeitos)	Todos os produtos/ serviços	Controle de Qualidade	Mensal
	Aumentar gama de produtos/serviços	Tipos de produtos/serviços disponibilizados (Nº de produtos/serviços disponibilizados)	Estudo de mercado	Avaliação de viabilidade de lançar novo produto/serviço	Semestral
	Aumentar a capacidade de resposta	Tempo médio de entrega de produtos	Máximo 24 horas Página de internet Todos os clientes	Melhoria da Gestão de Encomendas Encomendas online Ter banco de dados de clientes e suas necessidades	Mensal
PROCESSOS INTERNOS	Manter SI orientado para a especificidade do negócio	Qualidade dos processos (Nº de procedimentos certificados)	Todos os processos	Contratação consultoria em informática para desenvolver e implementar os programas necessários	Anual
	Melhorar a gestão ambiental	Número de não conformidades registadas por ano Índice de gestão ambiental	Nenhuma não conformidade registada A definir	Inscrição/Actualização no SIREP Cumprimento de legislação ambiental Contratação de assessor de qualidade	Anual
	Melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobranças	Política de financiamento a curto prazo (fornecedores) /Política de créditos e cobranças	60 dias /30 dias	Aumento do prazo de pagamento /Redução prazo de recebimento	Semestral
	Criação de valor através da inovação	Grau de inovação (Nº de produtos/serviços inovadores criados) Tempo médio de <i>stocks</i>	A definir	Criação produtos e serviços inovadores	Mensal
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Melhorar a gestão de <i>stocks</i>	% de mulheres no total de colaboradores	A definir	Redução do tempo médio de <i>stocks</i>	Anual
	Melhorar o ambiente de trabalho		Melhoria do clima organizacional	Contratação de colaboradores do sexo feminino	Anual
	Aumentar a produtividade dos colaboradores	Nº de horas de formação dos colaboradores	Uma acção por colaborador	Ações de formação adequadas ao perfil do colaborador	Semestral
		Nº de sugestões por colaborador que gerem valor para a empresa	Todos os colaboradores	Estimular a participação e sugestões	Mensal

Figura 12 - Proposta de Balanced Scorecard para empresas centradas na criação de valor e relacionamento com os clientes

VISÃO: Ser reconhecida como uma empresa de referência na revenda de combustível e prestação de serviços apostando na criação de valor através do bom relacionamento com os nossos clientes.

MISSÃO: Vender Combustível de qualidade oferecendo outros serviços adicionais valorizando o bom relacionamento com os nossos clientes.

	Objectivos	Indicadores	Metas	Ações	Frequências
FINANCEIRA	Criar valor para sócios/proprietários	Valor agregado (EVA)	A definir	Aumento os resultados operacionais	Mensal
	Aumentar a margem bruta do negócio	Margem bruta	A definir	Introdução de produtos com maior margem bruta	Mensal
CLIENTES	Melhorar a comunicação com o cliente	Relacionamento com o cliente	Todos os colaboradores	Treinar colaboradores solícitos e amigáveis	Semestral
	Melhorar a imagem da empresa	Número de reclamações relacionadas a algum aspecto ambiental Qualidade do produto/serviço prestado	Todos os produtos Todos os produtos	Comercialização de produtos de marcas de confiança Controle de Qualidade	Diário Mensal
	Melhorar os serviços pós-venda	Serviços pós-venda	Todos os fornecedores	Trabalho com fornecedores que deem garantia dos produtos/serviços Serviço complementar: Recolha de resíduos com impacto ambiental ou para reciclagem	Mensal
	Satisfação dos clientes	Tempo médio de entrega de produtos Índice de captação dos clientes Índice de retenção dos clientes Índice de satisfação dos clientes	Máximo 24 horas Página de internet Todos os clientes A definir A definir Incentivar todos os clientes a responderem ao questionário	Melhoria da Gestão de Encomendas Encomendas online Ter banco de dados de clientes e suas necessidades Promoção da empresa através de publicidade/campanhas promocionais Questionário de satisfação/avaliação	Mensal Mensal Mensal Mensal
PROCESSOS INTERNOS	Agilizar entregas de produtos/serviços	Índice de produtividade (Nº de encomendas entregues por colaborador; Nº de encomendas online) Nº de clientes registados na base de dados)	Máximo 24 horas Página de internet Todos os clientes	Melhoria Gestão de Encomendas Encomendas online Ter banco de dados de clientes e suas necessidades	Mensal
	Reduzir impacto ambiental dos produtos	Parâmetros ambientais exigidos pela legislação % de resíduos inertes enviados para o ambiente	Todos os parâmetros Nenhum resíduo	Inscrição/Atualização no SIRER Cumprimento de legislação ambiental Contratação de assessor	Annual
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Melhorar o desempenho dos colaboradores	Número de horas de formação	Uma acção por colaborador	Acções de formação adequadas ao perfil do colaborador	Semestral
	Retenção de colaboradores	Taxa de retenção dos colaboradores	Todos os colaboradores	Criação de manuais de acompanhamento Remuneração variável de acordo com tempo de serviço/productividade	Annual
	Aumentar o conhecimento e competências dos colaboradores	Número de colaboradores efectivos qualificados	Todos os colaboradores	Qualificação de pessoal para áreas específicas/Formação de pessoal contratado/Aceitar estágios	Annual

Figura 13 - Proposta de Balanced Scorecard para empresas centradas na otimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade

VISÃO: Ser reconhecida como uma empresa de referência na revenda de combustível e prestação de serviços apostando na qualidade e produtividade do nosso trabalho e aperfeiçoamento pessoal contínuo assegurando simultaneamente uma otimização de custos.

MISSÃO: Vender Combustível de qualidade oferecendo outros serviços adicionais e conseguir otimizar a estrutura de custos ressaltando a qualidade e produtividade do nosso trabalho.

3	Objetivos	Indicadores	Metas	Ações	Frequências	
FINANCEIRA	Aumentar as Vendas	Taxa de crescimento do volume de negócios	A definir	Ampliar mercado de actuação abrindo mais/ampliando loja de conveniência	Mensal	
	Aumentar a margem bruta do negócio	Margem bruta	A definir	Expansão da loja de conveniência	Mensal	
	Reduzir Custos	Despesas e custos	A definir	Introdução de produtos com maior margem bruta	Mensal	
CLIENTES	Melhorar a imagem da empresa	Imagem e prestígio do produto/serviço prestado	Todos os produtos	Desenvolver programa de contenção de custos	Mensal	
	Satisfação dos clientes	Reclamações atendidas / reclamações totais	Nenhuma reclamação	Comercialização de produtos de marcas de confiança	Mensal	
		Tempo médio de entrega de produtos/serviços	Máximo 24 horas	Ter banco de dados de clientes e suas necessidades	Gestão de reclamações	Diário
		Relacionamento com o cliente	Boa aparência do posto de abastecimento	Higiene permanente	Melhorar Gestão de Encomendas Encomendas online	Mensal
PROCESSOS INTERNOS	Cumprir a legislação	Número de não conformidades registadas por ano	Nenhuma não conformidade registada	Ter banco de dados de clientes e suas necessidades	Semestral	
	Reduzir as não conformidades	Política de financiamento a curto prazo (fornecedores) / Política de créditos e cobranças	60 dias/30 dias	Dedicção exclusiva de um colaborador à higiene/manutenção do posto	Diário	
	Melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobranças	Grau de utilização de SI	Todos os colaboradores	Inscrição/Actualização no SIFER	Anual	
	Aumentar grau de utilização de SI	Serviços pós-venda	Todos os fornecedores	Contratação de assessor de qualidade	Mensal	
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Melhorar os serviços pós-venda	Índice de satisfação dos colaboradores	Participação de todos os colaboradores	Aumentar prazo de pagamento / Reduzir prazo de recebimento	Mensal	
	Melhorar a satisfação dos colaboradores	Grau de utilização de novas tecnologias (Adopção de softwares novos/actualizados)	A definir	Reciclar colaboradores	Anual	
	Adoptar novas tecnologias que estimulem e ajudem a melhoria dos processos	Índice de produtividade dos colaboradores	Todos os colaboradores	Trabalhar com fornecedores que dêem garantia dos produtos/serviços	Mensal	
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Melhorar a produtividade dos colaboradores	Índice de produtividade dos colaboradores	Todos os colaboradores	Introdução de serviço complementar: Recolha de resíduos com impacto ambiental ou para reciclagem	Mensal	
	Aumentar a produtividade dos colaboradores	Índice de produtividade dos colaboradores	Todos os colaboradores	Reuniões com colaboradores expondo conflitos. Feedback constantes	Quinzenal	
				Pontualidade na mobilização de sistemas	Anual	
				Remuneração variável	Mensal	

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Com o nível de competitividade em acentuado crescimento, as organizações actuais são obrigadas a adoptar ferramentas de gestão que integrem e alinhem as diversas vertentes da organização. Assim, os sistemas tradicionais de informação para a gestão medindo somente o estado financeiro de uma organização tornam-se insuficientes. O *BSC* revela-se como uma ferramenta de gestão apropriada na medida em que a formulação de objectivos estratégicos, dos indicadores, das iniciativas e metas pelas diferentes perspectivas e tendo em conta as relações de causa-efeito entre elas, permitem tomadas de decisões mais coerentes com a realidade.

Numa primeira fase do estudo - revisão bibliográfica sobre esta problemática – foi possível apurar que o *BSC* se apresenta como uma ferramenta simples e poderosa no melhoramento da competitividade e na identificação de novas oportunidades de negócio. Confirmou-se a sua aplicabilidade a empresas de menor dimensão, na medida em que os gestores e colaboradores das mesmas conseguem “visualizar” melhor o conjunto de objectivos estratégicos e respectivas medidas, tornando-se assim uma ferramenta eficaz para a monitorização estratégica deste tipo de organizações.

Para a realização deste estudo foi aplicado um questionário aos responsáveis das empresas revendedoras de combustível, pelo que se verificou que, apesar de nenhuma das empresas em estudo ter implementado algum sistema de avaliação de desempenho organizacional formal, há indícios de que estas utilizam medidas para avaliar o desempenho em cada uma das perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento), prevalecendo as medidas de avaliação do desempenho financeiro e de clientes, rejeitando-se a primeira hipótese de investigação delineada na secção 2.2.2. do capítulo 2, que pretendia testar a existência de uniformidade na utilização de objectivos e indicadores, em cada perspectiva. Efectuada uma análise à utilização por parte dos empresários de objectivos e indicadores nas distintas perspectivas e respectivo grau de importância atribuído e testando a segunda hipótese de investigação estabelecida (os objectivos e indicadores mais utilizados pelas empresas são simultaneamente os considerados mais importantes), verifica-se que na maioria dos casos, o facto de utilizar ou não uns objectivos e indicadores não estará relacionado com o grau de importância atribuído a estes, rejeitando-se assim esta hipótese.

A não utilização deste modelo parece ser, em parte, devida às características apresentadas pelas empresas e seus responsáveis, nomeadamente o baixo nível de escolaridade e consequente baixo nível de conhecimento acerca desta ferramenta. Porém, através das respostas analisadas existem indícios de que alguns dos factores fundamentais do *BSC* serão aplicados pelas

empresas e que parece existir predisposição, tanto pessoal como institucional, para uma eventual aplicação deste modelo. Apesar de a maioria não ter conhecimento acerca desta ferramenta de gestão, parece haver concordância com as principais características da mesma. Verificou-se a existência de associação entre o nível de conhecimento sobre o *BSC* e a predisposição para aplicá-lo, confirmando-se assim a terceira hipótese de investigação definida no estudo. Pela informação analisada foi possível a identificação de dois perfis de empresas: um grupo de empresas adopta mais objectivos e respectivos indicadores da perspectiva financeira e de aprendizagem e crescimento, o outro grupo adopta sobretudo objectivos financeiros e de aprendizagem e crescimento, mas atribui uma elevada importância a objectivos e indicadores das quatro perspectivas do *BSC*.

Quanto aos factores que dificultam a aplicação desta ferramenta de gestão nas organizações em estudo destacam-se: (a) a resistência à mudança, (b) a falta de um sistema de informação altamente desenvolvido para suportar o *BSC*, (c) a falta de clareza no processo de mudança e (d) o facto da gestão se centrar essencialmente nos problemas organizacionais de curto prazo.

Tendo delineado como um dos principais objectivos deste estudo a proposta de um mapa estratégico e conseqüente *BSC* aplicou-se a técnica MCA, de forma a identificar possíveis orientações estratégicas seguidas pelas empresas. Os resultados desta análise permitiram concluir que as empresas em estudo não seguem uma orientação estratégica uniforme, mas sim enquadram-se em uma de três orientações estratégicas distintas, corroborando o resultado obtido no teste da hipótese 1. Os objectivos e indicadores mencionados permitiram estabelecer a prossecução das seguintes estratégias: “Maximização da rentabilidade”, Criação de valor e relacionamento com os clientes” ou “Optimização de custos e melhoria da produtividade e qualidade”. Constatou-se que a precedência de uma das orientações estratégicas parece não depender de nenhuma das características das organizações ou dos responsáveis das mesmas, o que leva a que os mapas estratégicos e respectivos *BSC* elaborados com base nestas se assumem como genéricos.

No desenvolvimento do modelo para cada uma das orientações estratégicas identificadas tomaram-se em conta, entre outras, as seguintes considerações:

- (a) a inclusão de todas as perspectivas;
- (b) o posicionamento da perspectiva financeira no topo, uma vez que apresenta os objectivos principais;
- (c) o estabelecimento das relações de causa-efeito entre os objectivos estratégicos;
- (d) a descrição das acções essenciais para consecução dos objectivos estabelecidos;
- (e) a definição das metas a atingir e
- (f) a determinação da frequência de cálculo dos indicadores.

Sendo o *BSC* um instrumento bastante útil na medida em que permite medir o seguimento da estratégia organizacional através de um conjunto de indicadores, este modelo ajuda os empresários a monitorizar o desempenho organizacional e a compreender se está no caminho certo para alcançar a missão definida.

Os modelos genéricos de *BSC* sugeridos poderão servir de base para a sua implementação e irá influenciar os responsáveis das empresas revendedoras de combustível para uma profunda reflexão estratégica da sua organização, de forma a definirem em que linha de orientação esta se insere. Estes modelos ajudarão a clarificar e assinalar o que é pretendido atingir em cada momento e apoiar os empresários na reformulação ou melhoria dos processos mais críticos para o sucesso da sua estratégia organizacional.

Como principal limitação do estudo poderemos referir o reduzido número de casos que compõem o nosso trabalho de investigação. Outra limitação que se pode apontar prende-se com o facto de o questionário aplicado não inferir sobre as razões que levam à não utilização de objectivos e indicadores, apesar do elevado grau de importância atribuído aos mesmos pelos inquiridos na prossecução deste trabalho. Uma vez que o inquirido é em muitos casos simultaneamente o proprietário e gestor da empresa não permite distinguir claramente a predisposição pessoal da institucional, não se tendo inquirido outros elementos da organização, pode este ser outro factor limitador do estudo.

Dado que este estudo representa uma pequena contribuição para a investigação nesta área, e sendo o desenvolvimento do *BSC* um processo contínuo, seria relevante em estudos futuros analisar e melhorar alguns aspectos do modelo proposto, implementando na prática os modelos propostos em algumas empresas-piloto e proceder à análise dos respectivos resultados obtidos.

Por fim, dado que a utilização ou não de uns objectivos e indicadores parece não estar relacionada com o grau de importância atribuído a estes, numa possível vertente de investigação futura seria relevante analisar as razões que levam à não utilização de objectivos e indicadores apesar da elevada importância atribuída aos mesmos.

Outra linha de investigação possível seria a aplicação do estudo à Empresa Distribuidora GASPE e comparar com o actual ou estender a amostra a empresas revendedoras de combustível de outras marcas, de forma a tentar extrair diferenças e semelhanças com os resultados do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acumen Integrat (2009). Balanced Scorecard Implementation in SMES: From Theory to Practice. International Conference Business Excellence, 16-17 de Outubro, acedido a 20 de Fevereiro de 2011, em <http://www.acumenintegrat.com/files/section/Balanced-Scorecard-implementation-in-SMEs-From-theory-to-practice--83.pdf>.
- Almeida, M. M. & Coelho, M. (2005). Impacte Ambiental de um Posto de Abastecimento de Combustível num Eixo Rodoviário Urbano. Investigação em Energia e Desenvolvimento Sustentável, *Instituto Superior Técnico de Engenharia Mecânica*. Acedido a 17 de Maio de 2010, em www.total.pt/content/NT0000FC06.pdf.
- Andersen, H.; Cobbold, I. & Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard* implementation in SME's: reflection on literature and practice. Maio 2001, in 4.º *SMESME International Conference*. Allborg University: Denmark.
- António, N. S. & Rodrigues, J. J. M. (2006). *Balanced Scorecard* e mapas estratégicos. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE - Working Paper nº 1/06, Março, 33.
- Argyris, C. & Kaplan, R. S. (1994). Implementing new knowledge: the case of activity-based costing. *Accounting Horizons*, 8(3), 83-105.
- Atkinson, A. A.; Balakrishnan, R.; Booth, P.; Cote, J. M.; Grout, T., Mali, T.; Roberts, H.; Ulan, E. & Wu, A. (1997). New Directions in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 80-108.
- Azeitão, J. & Roberto, J. (2010). O Planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. Revista TOC n.º 120, acedida a 17 de Fevereiro de 2011, em http://www.otoc.pt/downloads/files/1269613558_57_68Gestao.pdf.
- Banker, R. D.; Janakiraman, S. & Konstans, C. (2001). *Balanced Scorecard: Linking Strategy to Performance*. New Jersey: *Financial Executives Research Foundation*.
- Bedford, D. S.; Brown, D. A. & Malmi, T. (2006). *Balanced Scorecard* Content, Use, and Performance Impacts: Some Australian Evidence. 29th Annual Conference European Accounting Association, Dublin – Ireland, March.
- Beeler, J. D. & Hunton, J. E. (2002). Contingent Economic Rents: Insidious Threats to Audit Independence. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 5, 21-50.

- Bennett M. & James P. (1999). *Sustainable Measures: Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 76–97.
- Bieker, T.; Dyllick, T.; Gminder, C. & Hockerts, K. (2001). Towards a Sustainability Balanced Scorecard – Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy. Conference Proceedings of Business Strategy and the Environment, Leeds – UK, 22-31.
- Bieker T. & Gminder C. (2001). Towards a sustainability *Balanced Scorecard*. Oikos PhD Summer Academy, Environmental Management and Policy and Related Aspects of Sustainability, University of St. Gallen, 28 August.
- Bieker T. & Waxenberger B. (2002). Sustainability *Balanced Scorecard* and business ethics, Paper presented at the Greening of Industry Network Conference, Göteborg, Sweden, acedido a 10 de Setembro de 2010, em www.alexandria.unisg.ch/publications/person/W/Bernhard_Waxenberger/17766.
- Bourne, M. (2002). The Emperor's new Scorecard, *Financial World Magazine*, August, 48-50.
- Broccardo, L. (2010). An empirical study of the *Balanced Scorecard* as a flexible strategic management and reporting tool, *Economia Aziendale Online*, 2, 81-91.
- Bukh, N. & Malmi, T. (2005). Re-examining the cause-and-effect principle of the *Balanced Scorecard*. Sydney, University of Technology, Sydney & Helsinki School of Economics. Acedido a 23 de Agosto de 2010, em www.pnbukh.com/files/nyheder/BSC_NL_-_February_25_-_final.pdf.
- Callado, A. L. C.; Callado, A. A. C. & Almeida, M. (2007). Analysis of indicators and actions of agro-industrial organizations according to the perspectives of the *Balanced Scorecard*. *Revista Universo Contábil*, 3(3),38-53.
- Campos, L. M. S. & Selig, P. M. (2002). SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: Um Modelo de SGA que utiliza o *BSC*. *Revista Read*, 8(6), 1-23.
- Clarkson, P. M.; LI, Y. & Richardson, G. D. (2004). The market valuation of environmental capital expenditures by pulp and paper companies. *The Accounting Review*, 79(2), 329-353.
- Cobbold, I. & Lawrie, G. (2002). The Development of the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management tool. 2GC Conference Paper, presented at PMA Conference, Boston, USA. Acedido a 2 de Agosto de 2020, em www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf.
- Coelho, P. (2008). *Balanced Scorecard*. *Toc* 96, Março, acedido a 15 de Fevereiro de 2011, em http://www.otoc.pt/downloads/files/1206547204_49a52gestao.pdf.

- Cramer, J. (2002). From financial to sustainable profit, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(2), 99–106.
- Diário de Notícias (2010). A factura energética portuguesa. 21 de Maio, 6.
- Dias-Sardinha, I.; Reijnders, L. & Antunes, P. (2007). Developing Sustainability *Balanced Scorecards* for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies, *Environmental Quality Management*, 16(4), 13-34.
- Direcção Geral de Energia e Geologia - DGEG (2010). Factura Energética Portuguesa 2009. Acedido a 20 de Dezembro de 2010, em www.dgge.pt.
- Durrani, T. S.; Forbes, S. M. & Carrie, A. S. (2000). Extending *Balanced Scorecard* for technology development. Proceedings of the 2000 IEEE Engineering Management Society, Albuquerque - USA, 13-15 August, 120-125.
- Epstein, M. J. & Manzoni, J. F. (1997). The *Balanced Scorecard* & Tableau de Bord: Translating Strategy into Action, *Management Accounting*, 79, 28-36.
- Epstein, M. J. & Manzoni, J. F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to *Balanced Scorecards*. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Epstein, M. J. & Wisner, P. S. (2001). Increasing Corporate Accountability: the External Disclosure of *Balanced Scorecard* Measures. *Balanced Scorecard Report*, *Harvard Business School Press*, 3(4), 10-13.
- Figge, F.; Hahn, T.; Schalteger, S. & Wagner, M. (2002). The sustainability *Balanced Scorecard* - linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
- Fischmann, A. A. & Zilber, M. A. (2000). Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. *Revista de Administração do Mackenzie*, São Paulo, 9-25.
- Friedag, H. R. & Schmidt, W. (2004). *Balanced Scorecard: mehr als nur ein Kennzahlensystem* (4.^a Edição). Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe Verlag.
- Frijo, M. L. & Krumwiede, K. R. (2000). The *Balanced Scorecard*. *Strategic Finance*, 81(7), 50-54.
- Frye, D. W. (2007). *Network Security Policies and Procedures*. Alexandria: Springer Science.

- Gasparetto, A.; Torres, A.; Cupertino, C.; Souza, J.; Nascimento, V. & Serra, F. (2007). Implantação do *Balanced Scorecard*: Estudo de caso em Empresas de Consultoria. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, 12(1),1.
- Goldratt, E. M. (1998). *Corrente Crítica* (2.^a Edição). São Paulo: Editora Nobel.
- Gomes, A. P. S. (2006). O papel do *Balanced Scorecard* na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português; Tese de Mestrado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Outubro de 2006.
- Gomes, C. E. & Figueiredo, J. C. B. (2003). Apresentação de um Modelo Simplificado de *Balanced Scorecard* Dinâmico para uma Indústria de Autopeças, Congresso SAE Brasil 2003. São Paulo, acessado a 13 de Setembro de 2010, em http://www.kmbusiness.net/images/SAE_2004_DBSC1.pdf.
- Greasley, A. (2000). Process and enterprise improvement: Effective uses of Business process simulation, Winter Simulation Conference 2000, Proceedings of the 32nd conference on Winter simulation, acessado a 4 de Setembro de 2010, em www.portal.acm.org/citation.cfm?id=510671&dl=ACM&coll=DL&CFID=113561090&CFTOKEN=44671891.
- Green, C. J.; Kimuyu, P.; Manos, R. & Murinde, V. (2002). How do Small Firms in Developing Countries Raise Capital? Evidence from a Large-Scale Survey of Kenyan Micro and Small Scale Enterprises. *Economic Research Paper N.º. 02/6*, Centre for International, Financial and Economics Research, Department of Economics, Loughborough University.
- Gumbus, A. & Lyons, B. (2002). The *Balanced Scorecard* at Philips electronics. *Strategic Finance*, 84, 45-49.
- Haas, M. & Kleingeld, A. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 10, 233-261.
- Hackett Group. (2004). *Balanced Scorecards: Are Their 15 Minutes of Fame Over?* Hackett Group, Miami, USA, acessado a 23 de Maio de 2010, em www.thehackettgroup.com.
- Ho, K. S. & McKay, R. B. (2002). Balanced Scorecard-two perspectives. *The CPA Journal*, 72(3), 20-25.
- Ho, A. T.-K. & Ni, A. Y. (2005). Have cities shifted to outcome-oriented performance reporting? - A content analysis of city budgets. *Public Budgeting and Finance*, 25(2), 61-83.

- Hoque, Z. (2003). Total quality management and the *Balanced Scorecard* approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research, *Critical Perspectives on Accounting*, 14, 553-566.
- Hoque, Z. & James, W. (2000). Linking *Balanced Scorecard* Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-18.
- Horngren, C.T.; Bhimani, A.; Datar, S. M. & Foster, G. (2005). *Management and Cost Accounting* (3.^a Edição). Harlow: Pearson Education.
- Hsu Y.-L. & Liu C.-C. (2010). Environmental performance evaluation and strategy management using *Balanced Scorecard*. *Environmental Monitoring and Assessment*, 170(1-4), 599-607.
- Hubbard, G. (2006). Measuring sustainable organizational performance: win for you, win for me. *Monash Business Review*, 2(3), 25-29.
- Insead (2003). Presentations of the *Balanced Scorecard* and Sustainability Conference, 20 November, Fontainebleau, acessado a 27 de Julho, em www.insead.edu/home/.
- Ittner, C. D. & Larcker D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Ittner, C. D.; Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Pergamon, Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.
- James, W. (2000). Linking *Balanced Scorecard* Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, acessado a 10 de Dezembro de 2010, em <http://www.allbusiness.com/accounting-reporting/managerial-accounting/715653-1.html>.
- Jones, T. O. & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.
- Juhmani, O. I. H. (2007). Usage, motives and usefulness of the *Balanced Scorecard*: evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*, 7(5), 106-117.
- Junior, A. G. (2010). Diagnóstico do desempenho estratégico em micro e pequenas empresas com aplicação do *Balanced Scorecard*, ANAIS SIMPOI 2010, consultado a 16 de Fevereiro de 2011., em http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00318_PCN70501.pdf.

- Kadous, K.; Kennedy, S. J. & Peecher, M. E. (2003). The Effect of Quality Assessment and Directional Goal Commitment on Auditors' Acceptance of Client-Preferred Accounting Methods. *The Accounting Review*, 78(3), 759-778.
- Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (4.^a Edição). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 375.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The *Balanced Scorecard*: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the *Balanced Scorecard* to work, *Harvard Business School*: Boston, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*: Boston, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). The *Balanced Scorecard* - Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*: Boston, 48-95.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996c). Linking the *Balanced Scorecard* to strategy. *California Management Review*: Fall, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997a). *Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000: Barcelona.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997b). *A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard* (10.^a Edição). Campus: Rio de Janeiro, 2-30.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). The strategy focused organization. *Ivey Business Journal*, 12-19.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Building a Strategy-Focused Organization. *Ivey Business Journal*, 12-19.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School: Boston, 412-438.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- Kaplan, R. S. & Wisner, P. (2009). The Judgmental Effects of Management Communications and a Fifth *Balanced Scorecard* Category on Performance Evaluation. *Behavioral Research in Accounting*, 21(2), 37-56.

- Kaptein, M. & Wempe, J. (2001). Sustainability Management – Balancing conflicting economic, environmental and social Corporate Responsibilities. In *The Journal of Corporate Citizenship*. (2.ª Edição) (91-106). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- King, A. A. & Lenox, M. J. (2001). Lean and green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance, *Production and Operations Management*, 10(3), 244–256.
- Koner, S. & Cohen, M. A. (2001). Does the market value environmental performance? *The Review of Economics and Statistics*, 83(2), 281.
- Kraemer, M. E. P. (2002). O *Balanced Scorecard* e seu impacto na contabilidade de gestão, *Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte*, 13(3), 53-70.
- Kunda, Z. (1990). The Case for Motivated Reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), 480-498.
- Lawrie, G., Andersen, H. & Cobbold, I. (2006). *Balanced Scorecard* implementation in SME's: reflection on literature and practice. Novembro 2006, 2CG *Working paper*, acessado a 2 de Fevereiro de 2011, em <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-SMESMEdoc.pdf>.
- Lawson, R.; Stratton, W. & Hatch, T. (2003). The benefits of a scorecard system: A new North American study explains how *Balanced Scorecard* users get their money's worth. *CMA Management*, Hamilton, 77(4), 24-26.
- Liao, H. & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Lingle, J. H. & Schiemann, W. A. (1996). From *Balanced Scorecard* to Strategy Gauges: Is Measurement Worth It?. *Management Review*, 85(3), 56-62.
- Lipe, M. G. & Salterio, S. E. (2000). The *Balanced Scorecard*: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
- Lipe, M. G. & Salterio, S. E. (2002). A note on the judgmental effects of the *Balanced Scorecard's* information organization. *Accounting, Organizations & Society*, 27(6), 531-540.
- Lopéz, A. (2011). *Balanced Scorecard*, por Alfonso López [online], acessado a 31 de Janeiro 2011, em <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/BSC/INICIO.HTML>.
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the *Balanced Scorecard*. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90.

- Maltz, A. C.; Shenhar, A. J. & Reilly, R. R. (2003). Beyond the *Balanced Scorecard*: refining the search for organisational success measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187-204.
- Maneta, L. (2010). Venda de combustíveis cai com crise e preços altos. *in Acoriano Oriental*, 17 de Agosto, 27.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS* (3.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marr, B. (2004). Business Performance Measurement: Current State of the Art, Cranfield University, School of Management, Centre for Business Performance, 24
- Mircea, M.; Stoian, I.; Meza, R. & Dancea, O. (2006). Information System for the Global Performance Evaluation of Organizations Based on the *Balanced Scorecard* Method. *IEEE International Conference on Automation, Quality and Testing, Robotics*, 25 a 28 de Maio 2006, Napoca - Romania, 69-73.
- Moisa, R. E. (2005). Avaliação qualitativa de passivos ambientais em postos de combustíveis através do método de análise hierárquica de processo; Dissertação de Mestrado em Engenharia de Processos Químicos, Universidade Federal do Paraná.
- Monteiro, P. R. A.; Castro, A. R. & Prochnik, V. (2003). A Mensuração do Desempenho Ambiental no *Balanced Scorecard* e o Caso da Shell. VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), FGV/USP, Outubro de 2003, acessado a 23 de Outubro de 2010, em www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_mensuracao_do_desempenho_ambiental_no_balanced_scorecard_o_caso_da_shell_brasil.pdf.
- Moore, D. A.; Tetlock, P. E.; Tanlu, L. & Bazerman, M. H. (2006). Conflicts of Interest and the Case of Auditor Independence: Moral Seduction and Strategic Issue Cycling. *Academy of Management Review*, 31(1), 10-29.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley and Sons.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard step by step for Governments and Nonprofits*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Nörreklit, H. (2000). The balance on de *Balanced Scorecard* - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Nörreklit, H. & Mitchell, F. (2007). *The Balanced Scorecard*. Harlow: Prentice Hall and Financial Times.

- Olve, N.-G.; Petri, C.; Roy J. & Roy S. (2004). Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of *Balanced Scorecard*. *Ivey Business Journal*, 68(5), 1-7.
- Olve, N.-G.; Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard* (1.ª Edição). Wiley: Prentice Hall.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – a Complementaridade do SPSS* (4.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I.; (1999). Knowing what to do is not enough: turning knowledge into action. *California Management Review*, 42, 83-108.
- Phillips, F. (2002). The distortion of criteria after decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 769–784.
- Ping, Y. (2008). Important Contemporary Development in Management Accounting: *Balanced Scorecard*. IV International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, Dalian-China, 12-17 October, 1-4.
- Pinto, F. (2005). *Balanced Scorecard – Adaptações ao Sector Público e às Organizações Privadas sem fins lucrativos*. III Seminário Internacional “Gestão e Estratégia no século XXI”, ESGHT Universidade do Algarve, pp. 1-13, acedido a 21 de Janeiro de 2011, em <http://www.franciscojspinto.com/pdf/texto-comunica-iv-congresso-ap.pdf>
- Quesado, P. R. & Rodrigues, L. L. (2009). O *Balanced Scorecard* e a Gestão Ambiental. III Congreso Catalán de Contabilidad y Dirección, 11-12 de junio, ESADE – Barcelona.
- Rocha, J. S.; Neves, R. B. & Selig, P. M. (2002). *Balanced Scorecard* na gestão ambiental. II Seminário da Responsabilidade Social e Ambiental, Aquiraz – CE, 8-10 de Agosto.
- Rocha, T.; Pinto, M. G. C. & Giuntini, N. (2000). A utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade, Goiânia, 15-20 de Outubro.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5.ª Edição). Lisboa: Lidel.
- Rydzak, J.; Magnuszewski, P.; Pietruszewski, P.; Sendzimir, J. & Chlebus, E. (2004). Teaching the Dynamic Balanced Scorecard. Proceedings of 22nd International Conference of the System Dynamics Society, Oxford, acedido a 1 de Setembro de 2010, em www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/295RYDZA.pdf.
- Santos, J. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

- Schelp, J. & Stutz, M. (2007). A *Balanced Scorecard* approach to measure the value of enterprise architecture. TEAR, June 6, acessido a 17 de Maio de 2010, em <http://www.via-nova-architettura.org/proceedings/tear-2007/introduction-to-the-second-workshop-on-trends-in-enterprise-architecture-research-tear-10.html>.
- Schneidermann, A. M. (1999). Why *Balanced Scorecards* fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, January Special Edition: 6.
- Sedera, D.; Gable, G. & Rosemann, M. (2001). A *Balanced Scorecard* Approach to Enterprise Systems Performance Measurement, Proceedings of the 12th Australasian Conference on Information Systems (ACIS '01), Coffs Harbor - Australia, 5-7 December.
- Shimizu, T. (2001). *Decisão nas Organizações – Introdução aos problemas de Decisão Encontrados nas Organizações e nos Sistemas de Apoio à Decisão*. São Paulo: Atlas.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Smith, M. (1998). Measuring organisational effectiveness. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 76(9), 34-36.
- Taylor, W. B. (2007). The *Balanced Scorecard* as a Strategy - Evaluation Tool: The Effect of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus, acessido a 27 de Julho de 2010, em www.ssrn.com/abstract=999076.
- Theriou, N.; Demitriades, E. & Chatzoglou, P. (2004). A Proposed Framework for Integrating The Balanced Scorecard into the Strategic management Process, Operational Research. *An International Journal*, 4(2), 147-165.
- Voelker, K. E.; Rakich, J. S. & French, G. R. (2001). The *Balanced Scorecard* in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology, *Hospital Topics*, 79(3).
- Wernke, R; Lunkes, R. J. & Bornia, A. C. (2002). *Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo*. IX Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo.
- Wilks, T. J. (2002). Predecisional distortion of evidence as a consequence of real-time audit review. *The Accounting Review*, 77(1), 51-71.
- Woerd, F. & Brink, T. (2004). Feasibility of a Responsive Business Scorecard - a pilot study. *Journal of Business Ethics*, 55, 173-186.

Zingales, F. G. G.; O'Rourke, A. & Orsatto, R. J. (2002). Environment and Socio-Related Balanced Scorecard: Exploration of critical issues. Tenth Annual Business Strategy and the Environment Conference Devonshire Hall, University of Leeds, UK, 10-11 September.

ANEXO
- Questionário -

Questionário

O presente questionário surge no âmbito de uma dissertação de mestrado subordinada ao tema “O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação a empresas revendedoras de combustível”.

O principal objectivo deste estudo é apresentar um procedimento para a implementação do *Balanced Scorecard* em empresas revendedoras de combustível.

Deste modo, peço a sua colaboração que é fundamental para a qualidade e o sucesso deste estudo.

Todos os dados solicitados serão apenas para propósitos da investigação referida, garantindo o anonimato e a confidencialidade.

Desde já, muito obrigada pelo tempo dispensado e pela sua colaboração.

I. Enquadramento Geral

1.1 Nome da empresa _____

1.2 Natureza jurídica _____

1.3 Endereço _____

1.4 Cargo que desempenha na empresa _____

1.5 Idade: _____ anos

1.6 Sexo: M F

1.7 Habilitações Literárias:

< 12º Ano Escolaridade

Formação Profissional

Mestrado

12º Ano Escolaridade

Licenciatura

Doutoramento

1.8 Anos de serviço _____

1.9 Número de funcionários da empresa onde exerce funções:

menos de 10

10 a 20

mais de 20

1.10 Actividades desenvolvidas pela empresa além do abastecimento de combustível

Mudança de óleos lubrificantes

Serviços de mecânica

Loja de conveniência

Lavagem de veículos

Serviço de pneus

Outra(s)

1.11 Volume de negócios da empresa em 2009

entre 0,00€ e 1.000.000,00€

entre 2.000.000,01€ e 3.000.000,00€

entre 1.000.000,01€ e 2.000.000,00€

superior a 3.000.000,00€

II. Medida e Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho deve ser feita em diferentes perspectivas, como a financeira, a dos clientes, a dos processos internos, a de aprendizagem e crescimento, entre outras. Em cada uma destas perspectivas devem ser desenvolvidas medidas e indicadores do desempenho alcançado de acordo com o respectivo objectivo estabelecido. Esta metodologia é baseada no modelo do *Balanced Scorecard*.

2.1 Relativamente às perspectivas de desempenho referidas acima, por favor, indique se na sua empresa são **utilizadas** medidas/indicadores para avaliar o desempenho em cada uma delas (Sim ou Não), bem como o respectivo **grau de utilização** (em caso afirmativo).

a) Financeira:

Não Sim \implies Muito Baixo Baixo Razoável Alto Muito Alto

(Ex. Situação patrimonial, compromissos assumidos, dívidas contraídas, grau de execução orçamental)

b) Clientes:

Não Sim \implies Muito Baixo Baixo Razoável Alto Muito Alto

(Ex. A percepção que o cliente tem do produto/serviço prestado, a qualidade)

c) Processos internos:

Não Sim \implies Muito Baixo Baixo Razoável Alto Muito Alto

(Ex. Política de crédito e cobranças, tempo médio de entregas)

d) Aprendizagem e crescimento:

Não Sim \implies Muito Baixo Baixo Razoável Alto Muito Alto

(Ex. Produtividade dos funcionários, qualidade das tarefas, tempo de execução)

2.2 Numa escala de 1 (Nada Importante) a 5 (Extremamente Importante), por favor, indique a importância que atribui a cada uma das perspectivas de desempenho referidas:

Para cada alínea, por favor coloque um X na célula mais adequada	1	2	3	4	5
a) Financeira					
b) Clientes					
d) Processos internos					
e) Aprendizagem e crescimento					
f) Outra(s):					

2.3 Existe(m) na sua Empresa outra(s) perspectiva(s) de desempenho para além das referidas acima?

Não Sim Qual(s)? _____

2.4 A informação sobre o desempenho é divulgada, periodicamente, em algum tipo de documento?

Não Sim Qual(s)? _____

2.5. Para cada perspectiva são definidos objectivos a alcançar e indicadores para atingir esses objectivos. No sentido de qualificar melhor os objectivos e indicadores de cada uma das perspectivas referidas acima, assinale por favor:

2.5.1. Três objectivos, por cada perspectiva, que considere **mais utilizados** pela sua Empresa; Se entender que a tabela não abrange os objectivos mais utilizados, por favor, indique outros objectivos no espaço apropriado.

Perspectivas	Objectivos
a) Financeira	<input type="radio"/> Aumentar as Vendas <input type="radio"/> Reduzir Custos <input type="radio"/> Melhorar a estrutura de custos <input type="radio"/> Aumentar a margem bruta do negócio <input type="radio"/> Criar valor para sócios/proprietário <input type="radio"/> Aumentar o retorno sobre o capital investido <input type="radio"/> Introduzir novas fontes de receitas <input type="radio"/> Outro(s): _____
b) Clientes	<input type="radio"/> Aumentar a satisfação dos clientes <input type="radio"/> Captar novos clientes <input type="radio"/> Melhorar a imagem da empresa <input type="radio"/> Melhorar os serviços pós-venda <input type="radio"/> Melhorar a comunicação com o cliente <input type="radio"/> Melhorar o produto/serviço <input type="radio"/> Aumentar gama de produtos/serviços <input type="radio"/> Outro(s): _____
d) Processos internos	<input type="radio"/> Cumprir a legislação <input type="radio"/> Aumentar a capacidade de resposta <input type="radio"/> Agilizar entregas de produtos/serviços <input type="radio"/> Manter Sistemas de Informação (SI) orientado para a especificidade do negócio <input type="radio"/> Melhorar a gestão ambiental <input type="radio"/> Reduzir impacto ambiental dos produtos <input type="radio"/> Reduzir as não conformidades <input type="radio"/> Melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobranças <input type="radio"/> Outro(s): _____
e) Aprendizagem e crescimento	<input type="radio"/> Melhorar o ambiente de trabalho <input type="radio"/> Melhorar o desempenho dos colaboradores <input type="radio"/> Aumentar o conhecimento e competências dos colaboradores <input type="radio"/> Aumentar a produtividade dos colaboradores <input type="radio"/> Melhorar a satisfação dos colaboradores <input type="radio"/> Adoptar novas tecnologias que estimulem e ajudem a melhoria dos processos <input type="radio"/> Outro(s): _____

2.5.2. Os indicadores **mais utilizados** pela sua Empresa para atingir esses objectivos; Se entender que não são abrangidos os indicadores mais utilizados, por favor, indique outros indicadores no espaço apropriado.

a) Perspectiva Financeira

- Volume de negócios
- Retorno para sócios/proprietário
- Valor agregado
- Taxa de crescimento do volume de negócios
- Margem bruta
- Despesas e custos
- Outro(s): _____

b) Perspectiva Clientes

- Índice de satisfação dos clientes
- Índice de captação dos clientes
- Índice de retenção dos clientes
- Imagem e prestígio do produto/serviço prestado
- Qualidade do produto/serviço prestado
- Tipos de produtos/serviços disponibilizados
- Reclamações atendidas / reclamações totais
- Tempo médio de entrega do produto/serviço
- Relacionamento com o cliente
- Boa aparência do posto de abastecimento
- Serviços pós-venda
- Número de reclamações relacionadas a algum aspecto ambiental
- Outro(s): _____

c) Perspectiva Processos internos

- Política de créditos e cobranças
- Tempo médio de entrega de produtos
- Serviços pós-venda
- Grau de inovação
- Grau de utilização de SI
- Índice de produtividade
- Tempo médio de *stocks*
- Qualidade dos processos
- Parâmetros ambientais exigidos pela legislação
- % de resíduos inertes enviados para o ambiente
- Número de não conformidades registadas por ano
- Índice de gestão ambiental
- Outro(s): _____

d) Perspectiva Aprendizagem e crescimento

- Índice de satisfação dos colaboradores
- Índice de produtividade dos colaboradores
- Nº de horas de formação dos colaboradores
- % de mulheres no total de colaboradores
- Nº de sugestões por colaborador que gerem valor para a empresa
- Taxa de retenção dos colaboradores
- Número de colaboradores efectivos qualificados
- Outro(s): _____

2.5.3. Numa escala de 1 (Nada Importante) a 5 (Extremamente Importante), por favor, indique para cada uma das perspectivas **a importância** que atribui aos seguintes **objetivos**:

Para cada alínea, por favor coloque um X na célula mais adequada	1	2	3	4	5
a) Perspectiva Financeira					
<input type="radio"/> Aumentar as Vendas					
<input type="radio"/> Reduzir Custos					
<input type="radio"/> Melhorar a estrutura de custos					
<input type="radio"/> Aumentar a margem bruta do negócio					
<input type="radio"/> Criar valor para sócios/proprietário					
<input type="radio"/> Aumentar o retorno sobre o capital investido					
<input type="radio"/> Introduzir novas fontes de receitas					
<input type="radio"/> Outro(s): _____					
b) Perspectiva Clientes					
<input type="radio"/> Aumentar a satisfação dos clientes					
<input type="radio"/> Captar novos clientes					
<input type="radio"/> Melhorar a imagem da empresa					
<input type="radio"/> Melhorar os serviços pós-venda					
<input type="radio"/> Melhorar a comunicação com o cliente					
<input type="radio"/> Melhorar o produto/serviço					
<input type="radio"/> Aumentar gama de produtos/serviços					
<input type="radio"/> Outro(s): _____					
d) Perspectiva Processos internos					
<input type="radio"/> Cumprir a legislação					
<input type="radio"/> Aumentar a capacidade de resposta					
<input type="radio"/> Agilizar entregas de produtos/serviços					
<input type="radio"/> Manter SI orientado para a especificidade do negócio					
<input type="radio"/> Melhorar a gestão ambiental					
<input type="radio"/> Reduzir impacto ambiental dos produtos					
<input type="radio"/> Reduzir as não conformidades					
<input type="radio"/> Melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobranças					
<input type="radio"/> Outro(s): _____					
e) Perspectiva Aprendizagem e crescimento					
<input type="radio"/> Melhorar o ambiente de trabalho					
<input type="radio"/> Melhorar o desempenho dos colaboradores					
<input type="radio"/> Aumentar o conhecimento e competências dos colaboradores					
<input type="radio"/> Aumentar a produtividade dos colaboradores					
<input type="radio"/> Melhorar a satisfação dos colaboradores					
<input type="radio"/> Adotar novas tecnologias que estimulem e ajudem a melhoria dos processos					
<input type="radio"/> Outro(s): _____					

2.5.4. Tendo em conta o grau de importância atribuído aos objectivos de cada perspectiva, indique quais os **indicadores mais importantes** para a sua Empresa para atingir esses objectivos; Se entender que a tabela não abrange os indicadores mais importantes, por favor, indique outros indicadores no espaço apropriado.

Para cada alínea, por favor coloque um X na célula mais adequada	1	2	3	4	5
a) Perspectiva Financeira					
<input type="radio"/> Volume de negócios					
<input type="radio"/> Retorno para sócios/proprietário					
<input type="radio"/> Valor agregado					
<input type="radio"/> Taxa de crescimento do volume de negócios					
<input type="radio"/> Margem bruta					
<input type="radio"/> Despesas e custos					
<input type="radio"/> Outro(s): _____					
b) Perspectiva Clientes					
<input type="radio"/> Índice de satisfação dos clientes					
<input type="radio"/> Índice de captação dos clientes					
<input type="radio"/> Índice de retenção dos clientes					
<input type="radio"/> Imagem e prestígio do produto/serviço prestado					
<input type="radio"/> Qualidade do produto/serviço prestado					
<input type="radio"/> Tipos de produtos/serviços disponibilizados					
<input type="radio"/> Reclamações atendidas / reclamações totais					
<input type="radio"/> Tempo médio de entrega do produto/serviço					
<input type="radio"/> Relacionamento com o cliente					
<input type="radio"/> Boa aparência do posto de abastecimento					
<input type="radio"/> Serviços pós-venda					
<input type="radio"/> Número de reclamações relacionadas a algum aspecto ambiental					
<input type="radio"/> Outro(s): _____					
d) Perspectiva Processos internos					
<input type="radio"/> Política de créditos e cobranças					
<input type="radio"/> Tempo médio de entrega de produtos					
<input type="radio"/> Serviços pós-venda					
<input type="radio"/> Grau de inovação					
<input type="radio"/> Grau de utilização de SI					
<input type="radio"/> Índice de produtividade					
<input type="radio"/> Tempo médio de <i>stocks</i>					
<input type="radio"/> Qualidade dos processos					
<input type="radio"/> Parâmetros ambientais exigidos pela legislação					
<input type="radio"/> % de resíduos inertes enviados para o ambiente					
<input type="radio"/> Número de não conformidades registadas por ano					
<input type="radio"/> Índice de gestão ambiental					
<input type="radio"/> Outro(s): _____					
e) Perspectiva Aprendizagem e crescimento					
<input type="radio"/> Índice de satisfação dos colaboradores					
<input type="radio"/> Índice de produtividade dos colaboradores					
<input type="radio"/> N° de horas de formação dos colaboradores					
<input type="radio"/> % de mulheres no total de colaboradores					
<input type="radio"/> N° de sugestões por colaborador que gerem valor para a empresa					
<input type="radio"/> Taxa de retenção dos colaboradores					
<input type="radio"/> Número de colaboradores efectivos qualificados					
<input type="radio"/> Outro(s): _____					

2.6. Existe, na sua Instituição, algum sistema de avaliação de desempenho?

Não Sim Qual(s)? _____

(Se respondeu **Não**, por favor, passe para a **questão n° 3.1**, caso contrário continue).

2.7 Numa escala de 1 a 5, por favor, indique o grau de concordância com as seguintes declarações, relativamente ao sistema de avaliação de desempenho da sua Instituição

(1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Totalmente):

Para cada alínea, por favor coloque um X na célula mais adequada	1	2	3	4	5
a) É um conjunto desarticulado de medidas financeiras e não financeiras					
b) Foca essencialmente as medidas financeiras					
c) Tem medidas financeiras tradicionais que não são suficientes para a avaliação do desempenho					
d) Tem medidas financeiras que descrevem o desempenho operacional, passado e corrente, não reflectindo as medidas de eficiência, eficácia e economia					
f) As medidas de desempenho são utilizadas em integração e execução com a estratégia organizacional					

III. *Balanced Scorecard (BSC)*

O *BSC* é um sistema de gestão estratégica e de avaliação do desempenho que contém um conjunto de medidas de desempenho, organizadas em diferentes perspectivas (por exemplo, desempenho financeiro, satisfação do cliente...), articuladas com a estratégia organizacional, de modo a permitir o alcance de objectivos definidos.

3.1 Conhecimento do *Balanced Scorecard*

3.1.1 Qual o **nível de conhecimento** que tem sobre o modelo do *BSC*?

Nenhum Pouco Médio Elevado Muito Elevado

3.1.2 Independentemente do nível de conhecimento que tem sobre o *BSC*, por favor, indique qual o **grau da sua disposição** para uma eventual aplicação de uma ferramenta de gestão como esta?

Nenhum Pouco Médio Elevado Muito Elevado

3.1.3 Tendo em conta a cultura organizacional vigente na sua Empresa e o ambiente interno, por favor, indique qual o **grau de disposição** da sua Empresa para aplicar o modelo do *BSC*:

Nenhum Pouco Médio Elevado Muito Elevado

(Se respondeu “Nenhum” na **questão 3.1.1**, por favor, passe para a **questão 3.2.1**, caso contrário continue)

3.1.4 Numa escala de 1 a 5, por favor, indique de que modo concorda ou discorda com as seguintes declarações sobre o *BSC*

(1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente):

Para cada alínea, por favor coloque um X na célula mais adequada	1	2	3	4	5
a) O <i>Balanced Scorecard</i> é apenas mais uma moda					
b) O <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de medida e avaliação do desempenho					
c) O <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de gestão estratégica					
d) O <i>Balanced Scorecard</i> é uma colecção descoordenada de medidas financeiras e não financeiras					
e) O <i>Balanced Scorecard</i> complementa as medidas financeiras de desempenho passado, com medidas não financeiras que informam sobre o desempenho futuro e sobre o crescimento potencial					
f) O <i>Balanced Scorecard</i> interliga a missão e a estratégia da organização com as medidas dos objectivos					
g) O <i>Balanced Scorecard</i> permite uma melhor articulação e comunicação da estratégia e dos objectivos da instituição					

3.2 Aplicação do *Balanced Scorecard*

3.2.1 Por favor indique, numa escala de 1 a 5, até que ponto concorda ou discorda com as seguintes afirmações (caracterizadoras do *BSC*), relativamente à sua Instituição

(1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo Nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente):

Para cada alínea, por favor coloque um X na célula mais adequada	1	2	3	4	5
a) A missão é claramente definida					
b) São definidos os objectivos estratégicos a atingir					
c) São definidas metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos					
d) Existe uma avaliação dos resultados e impactos alcançados					
e) Existe uma relação de causa-efeito entre as medidas/indicadores de desempenho utilizados e os objectivos organizacionais					
f) São utilizados mapas estratégicos para articular as relações referidas anteriormente					
g) As medidas de desempenho são utilizadas na mudança organizacional					
h) As medidas de desempenho são utilizadas no planeamento estratégico					
i) As medidas de desempenho são utilizadas na alocação de recursos					
j) As medidas de desempenho são utilizadas na gestão e monitorização de programas					
k) As medidas de desempenho estão interligadas com os mecanismos de incentivos					

3.2.2 Na sua Empresa é feita uma avaliação contínua entre os resultados alcançados e os objectivos definidos de forma a introduzir melhorias na prestação dos serviços ao cliente?

Não Sim

3.2.3 Na sua Empresa, existe uma cultura de incentivo à participação dos clientes na melhoria do produto/serviço prestado?

Não Sim

3.2.4 A sua Empresa já tem implementado o documento que representa o *Balanced Scorecard*? Em caso afirmativo, qual o grau de implementação?

Não Sim \implies Muito Baixo Baixo Médio Alto Muito Alto

(Se respondeu **Não**, por favor passe para a **questão 3.2.9**, caso contrário continue)

3.2.5 Há quanto tempo está a sua Empresa envolvida no desenvolvimento do *Balanced Scorecard*? _____ anos

3.2.6 Como caracteriza o **grau de utilização** do *Balanced Scorecard* pela sua Empresa?

Nulo Baixo Médio Alto Muito Alto

3.2.7 Na sua opinião, a implementação do *Balanced Scorecard* na sua Empresa teve:

Muito insucesso Pouco sucesso Sucesso moderado Sucesso Muito sucesso

3.2.8 Durante os próximos 5 anos, qual espera ser o contributo da implementação do *Balanced Scorecard* para a mudança da sua Empresa?

Nulo Baixo Médio Alto Muito Alto

3.2.9 Numa escala de 1 a 5, por favor indique a intensidade com que os seguintes factores determinam o **sucesso ou insucesso da implementação** do *Balanced Scorecard* na sua Empresa (1- Nula; 2- Baixa; 3- Média; 4- Alta; 5- Muita Alta):

Para cada alínea, por favor coloque um X na célula mais adequada	1	2	3	4	5
a) Resistência à mudança					
b) Falta de clareza no processo de mudança					
c) Grau de autonomia financeira da instituição					
d) Falta de ligação do <i>Balanced Scorecard</i> com o sistema de recompensas					
e) Falta de competência e conhecimento sobre o <i>Balanced Scorecard</i>					
f) Apoio inadequado e insuficiente do executivo					
g) Tempo consumido no desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>					
h) Barreiras da análise custo-benefício					
i) Dificuldade em definir e medir as medidas de <i>outcomes</i>					
j) Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho					
k) As medidas não reflectem o impacto global					
l) Dificuldade em definir os objectivos para os níveis mais baixos da organização					
m) A falta de um sistema de informação altamente desenvolvido para suportar o <i>Balanced Scorecard</i>					
n) A gestão foca, essencialmente, os problemas organizacionais de curto prazo					
o) A visão de curto prazo associada às políticas					
p) Outra(s): _____					

Muito obrigado pela sua colaboração!