

HD 56.F74
2005

RESERVADO



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO / MBA

“BALANCED SCORECARD” (BSC):

**Estudo Exploratório sobre o Impacto das Motivações
Organizacionais, Competências e Atitudes na Implementação
com Sucesso do BSC**

MARIA FILOMENA GASPAR FREIRE

ORIENTAÇÃO: PROF. DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROF. DOUTOR ANTÓNIO PIRES CAIADO, professor associado, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

VOGAIS: PROF. DOUTORA MARIA JOÃO MARTINS FERREIRA MAJOR, professora auxiliar, do Instituto Superior de Ciências Sociais e do Trabalho.

PROF. DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO, professor auxiliar, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

JUNHO/2005

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

- ABC – *Activity Based Costing* – Custeio Baseado em Actividades
- BCG – *Boston Consulting Group*
- BPR – *Business Process Reengineering* – Reengenharia de Processos de Negócio
- BSC – *Balanced Scorecard*
- CEO – *Chief Executive Office*
- CMA – *Certified Management Accountants* – Associação dos Contabilísticas de Gestão
- EFQM – *European Foundation for Quality Management*
- ERP – *Enterprise Resource Planning* – Software integrado
- EUA – Estados Unidos da América
- EVA – *Economic Value Added*
- FCS – Factor Crítico de Sucesso
- IO – *Industrial Organization* – Abordagem da Organização Industrial
- IT – *Information Technology*
- KMO – *Keiser-Meyer-Olkin*
- KPI – *Key Performance Indicators* – Indicadores que medem os Factores Críticos de Sucesso
- MBA – *Master in Business and Administration*
- MBO – *Management By Objectives* – Gestão Por Objectivos
- ONG – Organização Não Governamental
- PIMS - *Profit Impact of Market Strategy*
- RBV – *Resource Based Value* – Abordagem Baseada nos Recursos
- ROE – *Return on Equity* – Rendibilidade dos Capitais Próprios
- ROI – *Return on Investment* – Rendibilidade do Investimento
- SI/TI – Sistemas de Informação / Tecnologias de Informação
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* – software para análise estatística
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- TPS – *Total Performance Scorecard*
- TQM – *Total Quality Management* – Gestão pela Qualidade Total
- VBM – *Value Based Management* – Gestão Baseada no Valor

RESUMO

A conquista e manutenção de uma vantagem competitiva é o objectivo principal da empresa, procurando obter uma performance de mercado – quota de mercado e satisfação de clientes – e financeira – criação de riqueza para o accionista – superiores às dos seus rivais. Essa vantagem resulta da especificidade dos recursos da empresa – activos financeiros, físicos, humanos, intangíveis e organizacionais. Assim, deverá por-se em prática a estrutura, os sistemas, as políticas, os procedimentos e os processos para explorar essa vantagem competitiva dos recursos.

O “Balanced Scorecard” (BSC) poderá dar um contributo decisivo, enquanto metodologia de avaliação e controlo dos processos e recursos, permitindo implementar com sucesso uma estratégia de criação de valor, tendente à competitividade estratégica da empresa. Por este motivo, o BSC tem suscitado interesse no meio académico e empresarial. Tem sido implementado por um número crescente de entidades em todo o mundo, frequentemente com a colaboração dos seus criadores – Kaplan e Norton – e o apoio de consultores.

No presente trabalho, é feita uma revisão da literatura sobre o BSC, a comparação com outras ferramentas de gestão e as tendências evolutivas. Ao nível prático, são testadas hipóteses sobre as relações entre os efeitos positivos (ou sucesso) obtidos, as motivações organizacionais para a implementação do BSC e as competências e atitudes que mais contribuíram para esse sucesso. O trabalho empírico desenvolve-se em 2 etapas, entrevistas em profundidade e questionário estruturado. Pela análise estatística das respostas obtidas de 39 entidades, conclui-se que:

- Ao adoptarem o BSC, as entidades movem-se pelo desejo de alinhamento estratégico e um controlo de gestão abrangente;
- O sucesso da implementação do BSC é avaliado em termos de alinhamento estratégico, eficiência organizacional e existência de um sistema de avaliação de desempenho estruturado (organizacional e individual);

Para o sucesso da implementação do BSC contribuem sobretudo as competências da gestão de topo (nível de formação) e uma atitude de realimentação do processo (discussão profunda, revisão anual, ajustamento de indicadores e objectivos).

Palavras-chave: *Controlo de Gestão; Balanced Scorecard; Estratégia; Vantagem Competitiva; Competência; Atitude.*

ABSTRACT

To obtain and sustain a competitive advantage is the main corporate goal, expecting to achieve a performance level above competition, both on market – in terms of market share and customer satisfaction – and on financial sides – stockholder wealth creation. Such advantage results from the specific company resources – financial assets, physical assets, human resources, intangible and organisational. Thus, the organisation should implement the structure, systems, policies, procedures and processes to develop this competitive advantage.

The Balanced Scorecard (BSC) can provide a benefit, as a methodology for evaluating and controlling the processes and resources, allowing the organisation to successfully implement a strategy of value creation, leading to his strategic competitive position. Due to that, the BSC has been of major interest for many scholars and managers. This tool has been implemented by a growing number of organisations all over the world, very often with the support of the authors – Kaplan e Norton – and consultancy firms.

The present study makes a comprehensive literature review about the BSC, comparison with other management tools and the current BSC trends. At the field work level, it tests a number of hypotheses about the relationships between the organisational drivers for the BSC implementation, the positive effects (or success) obtained and the competencies and attitudes that most contributed for this success. Based on a 2-stage work, in-deep interviews and structured survey. The statistical analysis of the answers from 39 entities lead to the following conclusions:

- The organisational drivers for the BSC adoption are the strategic alignment and a comprehensive management control system;
- The success of implementation of BSC is evaluated in terms of strategic alignment, organisational efficiency and a well-structured performance evaluation system (both organisational and individual);
- The major contributors for the success of implementation of BSC are the management team competencies (training) and an attitude of constantly maintenance/nurturing of the BSC process.

Keywords: *Management Control; Balanced Scorecard; Strategy; Competitive Advantage; Competence; Attitude.*



ÍNDICE GERAL

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1.1.	<i>Introdução</i>	9
1.2.	<i>Tema</i>	9
1.3.	<i>Revisão da Literatura</i>	9
1.4.	<i>Objectivos</i>	10
1.5.	<i>Metodologia</i>	10
1.6.	<i>Síntese de Resultados</i>	11
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1.	<i>Introdução</i>	12
2.2.	<i>Vantagens Competitivas</i>	12
2.3.	<i>As Escolas de Estratégia</i>	13
2.4.	<i>Implementação da Estratégia</i>	17
2.5.	<i>Sistemas de Gestão de Performance</i>	20
2.6.	<i>Contexto de surgimento e desenvolvimento do “Balanced Scorecard”</i>	23
2.7.	<i>O “Balanced Scorecard”</i>	29
2.7.1.	<i>Caracterização do BSC</i>	30
2.7.2.	<i>Conceitos/terminologia</i>	34
2.7.3.	<i>Factores de sucesso na implementação do BSC</i>	43
2.7.4.	<i>Benefícios/vantagens atribuídos ao BSC</i>	49
2.7.5.	<i>Análise Crítica ao BSC</i>	51
2.8.	<i>Comparação com outras metodologias de gestão de performance</i>	56
2.9.	<i>Tendências evolutivas do “Balanced Scorecard”</i>	61
2.10.	<i>Competências e Atitudes</i>	66
2.11.	<i>Conclusão</i>	70
3.	A METODOLOGIA DE PESQUISA.....	72
3.1.	<i>Introdução</i>	72
3.2.	<i>Paradigmas de pesquisa em ciências sociais</i>	72
3.3.	<i>A Metodologia Adoptada</i>	74
3.4.	<i>Fase 1 – Estudo Qualitativo</i>	76
3.5.	<i>Fase 2 – Estudo Quantitativo</i>	77

3.6. Conclusão.....	81
4. O MODELO DE INVESTIGAÇÃO	82
4.1. Introdução.....	82
4.2. Resultados das entrevistas em profundidade.....	82
4.3. Relação entre os resultados das entrevistas e a literatura	85
4.4. O modelo de investigação: objectivos do estudo e hipóteses a testar.....	89
4.5. Recolha de dados e amostra	95
4.6. Refinamento da escala e composição final das variáveis	98
4.7. Conclusão.....	101
5. RESULTADOS QUANTITATIVOS E SUA ANÁLISE	102
5.1. Introdução.....	102
5.2. Estatística Descritiva.....	102
5.3. Análise Correlacional	103
5.4. Regressão Linear Múltipla Multivariada	106
5.5. Conclusão.....	109
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	110
6.1. Introdução.....	110
6.2. Determinantes do sucesso da implementação do BSC.....	110
6.3. Conclusão.....	114
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	115
7.1. Introdução.....	115
7.2. Contribuições para a Teoria e para a Gestão.....	116
7.3. Limitações do Estudo.....	117
7.4. Recomendações para Pesquisa Futura	117
7.5. Conclusão.....	117
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
9. ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2-1 Evolução das abordagens à gestão estratégica	13
Tabela 2-2 Comparação entre abordagens estratégicas: IO e RBV	17
Tabela 2-3 Objectivos dos sistemas de medição de performance	22
Tabela 2-4 Problemas do tradicional controlo de gestão financeiro	25
Tabela 2-5 Características do Balanced Scorecard	31
Tabela 2-6 Factores de sucesso na implementação do BSC.....	44
Tabela 2-7 Benefícios e vantagens do Balanced Scorecard.....	50
Tabela 2-8 Pontos fracos do Balanced Scorecard.....	52
Tabela 2-9 Comparação entre Gestão Por Objectivos e Balanced Scorecard.....	59
Tabela 2-10 Diferenças entre o " <i>Tableau de Bord</i> " e o " <i>Balanced Scorecard</i> "	61
Tabela 2-11 Comparação entre o BSC tradicional e o BSC aplicado a <i>supply chains</i>	63
Tabela 2-12 O conceito de Competência na literatura.....	67
Tabela 2-13 O conceito de Atitude na literatura	68
Tabela 2-14 Competências chave na implementação do BSC	69
Tabela 2-15 Atitudes chave na implementação do BSC.....	69
Tabela 3-1 Comparação entre metodologias de investigação.....	72
Tabela 3-2 Empresas participantes na fase qualitativa.....	77
Tabela 3-3 Dimensão da amostra para o questionário.....	79
Tabela 4-1 Função dos entrevistados	82
Tabela 4-2 Resultados das entrevistas – Implementação do BSC.....	83
Tabela 4-3 Resultados das entrevistas – Efeitos do BSC	84
Tabela 4-4 Motivações para o BSC – comparação com a literatura	85
Tabela 4-5 Benefícios do BSC – comparação com a literatura	86
Tabela 4-6 Problemas na introdução do BSC – comparação com a literatura	87
Tabela 4-7 Impacto do BSC na motivação pessoal – comparação com a literatura	87
Tabela 4-8 Competências chave no BSC – comparação com a literatura.....	88
Tabela 4-9 Atitudes chave no BSC – comparação com a literatura.....	89
Tabela 4-10 Análise das taxas de resposta	96
Tabela 4-11 Função dos respondentes	96
Tabela 4-12 Dimensão das entidades respondentes	96
Tabela 4-13 Tipo/natureza das organizações respondentes	97
Tabela 4-14 Composição final das variáveis e <i>Alfa de Cronbach</i> – Motivações	99
Tabela 4-15 Composição final das variáveis e <i>Alfa de Cronbach</i> – Efeitos positivos	100
Tabela 4-16 Composição final das variáveis e <i>Alfa de Cronbach</i> – Competências	100
Tabela 4-17 Composição final das variáveis e <i>Alfa de Cronbach</i> – Atitudes.....	100
Tabela 5-1 Estatística descritiva das variáveis em análise.....	102
Tabela 5-2 Coeficientes de correlação de Pearson e alfas de Cronbach	103
Tabela 5-3 Regressão linear múltipla multivariada - modelo global.....	106
Tabela 5-4 Regressão linear múltipla multivariada – estimativa dos parâmetros.....	107
Tabela 5-5 Resultados do teste de hipóteses – comparação entre técnicas.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 RBV para uma performance acima da média.....	15
Figura 2-2 Os efeitos das Competências Chave	16
Figura 2-3 O processo estratégico	18
Figura 2-4 Oito componentes da implementação da estratégia.....	19
Figura 2-5 Referencial para desenhar sistemas de medição de performance.....	21
Figura 2-6 A evolução do Balanced Scorecard.....	28
Figura 2-7 Elementos essenciais do Balanced Scorecard.....	33
Figura 2-8 O Balanced Scorecard enquanto sistema de gestão estratégica	34
Figura 2-9 Exemplo de um FCS e dos seus correspondentes KPI's	37
Figura 2-10 A pirâmide de medição de performance.....	37
Figura 2-11 Exemplo de um mapa estratégico	39
Figura 2-12 O processo cíclico do Balanced Scorecard	41
Figura 2-13 As relações causa-efeito no Balanced Scorecard.....	42
Figura 2-14 O painel de controlo (“Dashboard”)	42
Figura 2-15 Dez questões para medir melhor	45
Figura 2-16 O processo de construção do Balanced Scorecard	46
Figura 2-17 Desenvolvimento de medidas de processos e resultados.....	47
Figura 2-18 Etapas da Gestão Por Objectivos (MBO).....	58
Figura 2-19 O “Stakeholder Scorecard”	65
Figura 2-20 O <i>Total Performance Scorecard</i> (TPS).....	66
Figura 3-1 Estratégia de pesquisa	75
Figura 3-2 Entidades – Dispersão geográfica e por natureza.....	79
Figura 4-1 Modelo geral de investigação	95
Figura 4-2 Posicionamento face à concorrência - respostas	97

1. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

Na busca de vantagens competitivas sustentáveis, as organizações formulam e procuram implementar estratégias de criação de valor. Num ambiente em mutação constante (globalização, desregulamentação, mudanças tecnológicas), têm sido alterados os processos de gestão (descentralização, orientação para o cliente, lógica de processos). “Foi afectado o processo de planeamento estratégico, o qual deixou de ser uma ‘arte’ centralizada, cujo *output* mais importante era a formulação de uma estratégia competitiva, para passar a ser um processo de gestão – gestão estratégica – onde a ‘incorporação’ dessa estratégia nas operações correntes da organização passou a ser um factor crucial de vantagem competitiva. Esta mudança assenta na necessidade das organizações transformarem a visão estratégica, previamente estabelecida, em resultados de curto/médio prazo – concretização diária do desafio empresarial”. (Torres, 2003, pág. III). O BSC é considerada uma ferramenta de gestão que responde a estes desafios, permitindo integrar formulação e execução estratégicas.

1.2. Tema

O presente estudo centra-se no BSC, enquanto metodologia de avaliação dos recursos e processos organizacionais para suporte à implementação com sucesso uma estratégia de criação de valor que conduza à competitividade estratégica. O BSC propõe-se monitorizar a execução da estratégia a todos os níveis da organização (Methodus Consulting, 2004):

- Missão e visão – o negócio no longo prazo;
- Objectivos estratégicos – para conquistar e manter vantagens competitivas;
- Factores críticos de sucesso – elementos nucleares para se atingirem os objectivos, isto é, executar a estratégia;
- Indicadores de desempenho – que reflectam a evolução na execução da estratégia.

1.3. Revisão da Literatura

A partir de obras de autores consagrados sobre o tema, artigos publicados em revistas científicas e estudos empíricos realizados em algumas universidades estrangeiras e

portuguesas, é feita uma extensa e actualizada revisão da literatura, que abarca os seguintes aspectos:

- conceito vantagem competitiva, estratégia e sua ligação aos sistemas de gestão de performance;
- evolução dos sistemas de performance e a origem do BSC;
- caracterização do BSC e os conceitos relacionados;
- factores de sucesso na sua implementação;
- pontos fortes e pontos fracos da ferramenta;
- comparação com outras metodologias de gestão;
- tendências de evolução do BSC;
- conceito de competência e atitude.

1.4. Objectivos

O presente trabalho analisa a implementação do BSC em Portugal, identificando aspectos como as motivações organizacionais para a opção por esta ferramenta de gestão, os benefícios percebidos e as competências e atitudes chave para o sucesso da implementação. São também testadas algumas hipóteses quanto à relação entre o sucesso na implementação do BSC e os restantes aspectos identificados.

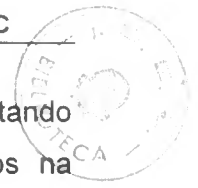
Procurar-se-á dar resposta às seguintes questões:

1. Como se avalia o sucesso na implementação do BSC?
2. Quais as motivações organizacionais para a adopção do BSC?
3. Que competências e atitudes são nucleares na implementação com sucesso do BSC?

1.5. Metodologia

Recorrendo a um método misto – qualitativo e quantitativo - o trabalho empírico é realizado em duas fases:

Fase 1 - Realização de entrevistas em profundidade a colaboradores de um número reduzido de empresas, para identificar a percepção dos entrevistados sobre o BSC antes e depois da implementação do mesmo;



Fase 2 - Envio de questionário a um número significativo de entidades, testando aspectos identificados durante a parte qualitativa do estudo e referenciados na literatura.

1.6. *Síntese de Resultados*

Num universo de 58 entidades a quem foi enviado o questionário, registaram-se respostas válidas de 39 entidades, o que equivale a uma taxa efectiva de resposta de 67,2%.

Após tratamento estatístico através do SPSS, recorrendo aos coeficientes de correlação de Pearson e a um modelo de regressão linear múltipla multivariada, as principais conclusões do estudo são:

- O sucesso na implementação do BSC é medido em 3 vertentes: alinhamento estratégico, eficiência organizacional e existência de um sistema de avaliação de desempenho estruturado;
- As principais motivações para a adopção do BSC são um maior alinhamento estratégico (sistematização da estratégia e monitorização da sua implementação) e o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão abrangente;
- Os principais factores que contribuem para uma implementação com sucesso do BSC são as competências da gestão de topo (nível de formação) e uma atitude de realimentação do processo BSC (discussão profunda, revisão anual, ajustamento de indicadores). As restantes competências e atitudes identificadas na literatura e durante as entrevistas não evidenciaram significância empírica.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

No presente capítulo, é feita uma extensa e actualizada revisão da literatura que se inicia com o conceito de vantagem competitiva, enquanto questão central da estratégia empresarial, seguindo-se uma análise das principais escolas de pensamento sobre estratégia e a importância da implementação da estratégia. Os sistemas de gestão de performance, sendo meios da implementação estratégica, são também abordados, incluindo a sua evolução que culminou no BSC. Esta ferramenta de gestão estratégica é exaustivamente caracterizada, os seus conceitos/terminologia, os factores de sucesso na sua implementação, os benefícios/vantagens e os problemas associados. É também efectuada uma análise comparativa com algumas outras metodologias de gestão de performance e é feita a referência às tendências evolutivas do BSC. O capítulo encerra-se com uma abordagem às competências e atitudes fulcrais na implementação com sucesso do BSC, que é o tema principal deste trabalho de investigação.

2.2. Vantagens Competitivas

A prossecução de uma vantagem competitiva sustentável é uma ideia que está no centro de grande parte da literatura sobre gestão estratégica e *marketing*. Espera-se que o ganho de uma vantagem competitiva, pela criação de valor acrescido para os clientes, conduza a uma performance superior, medida de forma tradicional em termos de *mercado* (quota de mercado e satisfação de clientes, por exemplo) e em termos *financeiros* (como é o caso de rentabilidade do investimento e criação de riqueza para o accionista). Entende-se que a quota de mercado e a rentabilidade são ambos resultados dos esforços das empresas em manter vantagens de custo ou diferenciação. A criação de valor para o cliente conduzirá a níveis de satisfação tendentes a uma potencial quota de mercado e ganhos de rentabilidade. Quando a vantagem é sustentada, é de esperar uma performance (*profit or rent*) superior (Fahy e Smithee, 1999).

Vantagem competitiva é um conceito relativo, é uma vantagem que uma firma tem sobre um concorrente, ou grupo de concorrentes, num dado mercado (Fahy e Smithee, 1999). Uma empresa pode ter muitas vantagens sobre outras, como um sistema de produção superior, custos mais baixos de salários ou a capacidade de fornecer um serviço superior ao cliente - a que o cliente atribui mais valor.

Segundo Brito e Vasconcelos (2003), a existência ou ausência de uma vantagem competitiva pode explicar as diferenças entre empresas e, em último caso, o seu sucesso ou fracasso no mercado.

2.3. As Escolas de Estratégia

Sugere-se primeiro um olhar sobre a evolução histórica das abordagens à gestão estratégica e às vantagens competitivas, podendo-se identificar 4 eras:

Tabela 2-1 Evolução das abordagens à gestão estratégica

Período Questão	1950s - 1960s	1970s	1980s	1990s
Focus dominante	<i>Planeamento:</i> Planeamento de negócios e orçamentação	<i>Equilíbrio:</i> Optimizar entidades empresariais e funções	<i>Posicionamento:</i> Mercado, adaptação de empresas, "fit" único	<i>Recursos & Capacidades:</i> Visão Baseada nos Recursos para uma vantagem competitiva
Preocupação central	Planear o crescimento; Orçamento operacional e de investimentos; Controlo financeiro.	Equilibrar um <i>portfolio</i> de unidades de negócio, empresas e produtos.; Sinergia de recursos e funções.	Escolher indústrias/ mercados, e posicionar-se neles; Adaptar e ajustar-se ao ambiente.	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa; dar resposta à hipercompetição.
Principais conceitos e ferramentas	Planeamento de investimentos; Orçamento financeiro; <i>Forecasting</i> ; Programação Linear.	Matrizes de planeamento de <i>portfolio</i> (Ex. BCG, General Electric, Política direccional da Shell; Análise SWOT).	Análise da indústria (Ex: modelo das "5 forças de Porter"); Análise da concorrência; Cadeia de valor; Análise PIMS (<i>Profit Impact of Market Strategy</i>).	Análise de recursos; Análise de competências chave; Reengenharia de processos de negócio (BPR); Balanced Scorecard (BSC); Gestão da Qualidade Total (TQM).
Aspectos de implementação	Estruturas e procedimentos formais; Predominância da gestão financeira.	Estruturas multidivisionais; Diversificação; Ênfase no crescimento da quota de mercado.	Restruturação da indústria; Configuração da cadeia de valor; Avaliação do posicionamento.	Restruturação em torno de competências chave; Focus na construção de competências chave; <i>Outsourcing</i> ; Alianças.

Fonte: Leibold et al (2002, pág. 69)

Analisando estas quatro eras da *gestão estratégica*, parece evidente que a evolução foi conduzida mais pelas necessidades práticas dos negócios do que pelo desenvolvimento teórico. Nos anos 50 e 60, os principais problemas dos gestores relacionavam-se com a coordenação de decisões e a manutenção do controlo, em empresas cada vez maiores e mais complexas. Nos anos 70, a questão era equilibrar as fontes de rentabilidade. Nos anos 80, o focus era o posicionamento competitivo, pela análise da estrutura da indústria e dos concorrentes, sendo de referir a contribuição decisiva de Porter. Com a intensificação da concorrência, o focus estratégico mudou-se, no início dos anos 90, para o interior das empresas (recursos e competências), na busca de posições de vantagem competitiva sustentável.

De acordo com as duas escolas de pensamento mais recentes (décadas de 80 e 90), a *vantagem competitiva* pode ser vista de duas ópticas:

1) pela *Teoria do Posicionamento ou Abordagem da Organização Industrial (IO)*, a empresa escolhe um posicionamento no mercado de forma a poder proteger-se dos concorrentes, seguindo uma vantagem competitiva de custo (vender produtos a custo mais baixo em função de uma utilização de trabalho e capital mais eficiente) ou de diferenciação (desenvolver características únicas nos seus produtos ou serviços que os clientes valorizem, permitindo à empresa diferenciar-se dos seus concorrentes);

2) pela *Abordagem Baseada nos Recursos (RBV)*, a focalização não é tanto nas qualidades do produto ou serviço, mas sim nos processos da organização - a vantagem competitiva não é apenas função da estrutura da indústria, mas resulta da capacidade da empresa em usar recursos que são distribuídos de forma heterogénea entre os concorrentes e tendem a ser estáveis ao longo do tempo (Leung, 2002). Os recursos incluem os activos financeiros, físicos, humanos, intangíveis e organizacionais, usados para desenvolver, produzir e entregar produtos e/ou serviços aos seus clientes.

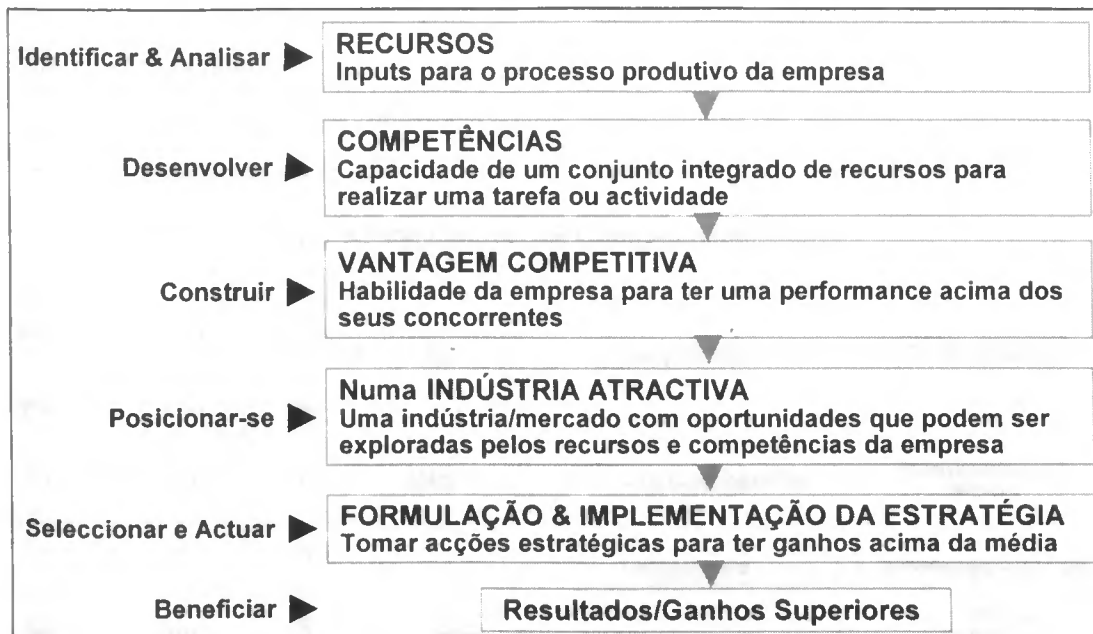
Recursos e competências únicos da empresa são vistos como a principal fonte de rentabilidade e a base para a formulação de estratégias de longo prazo. Questões como reestruturação, reengenharia, *outsourcing* e alianças, são meios para construir competências únicas (Beer et al, 2003).

A RBV foi pela primeira vez formulada por Wernerfelt em 1984, baseada num trabalho anterior de Penrose (1959). No entanto, o conceito permaneceu adormecido até ao final da década de 80, altura em que cresceu a insatisfação com a teoria de Porter de focalização na estrutura da indústria/sector. Alguma pesquisa empírica sobre a análise da performance concluiu que existiam diferenças, não apenas entre empresas numa mesma indústria, mas também dentro do âmbito mais restrito dos grupos estratégicos, o que resultou num interesse acrescido sobre as variáveis específicas das empresas, surgindo várias contribuições teóricas em favor da RBV. Foram apontados exemplos de empresas que alcançaram uma performance superior aos seus rivais com base nos seus saberes e competências particulares. Vários economistas - como Barney (1991) e Peteraf (1993) - contribuíram com análises rigorosas das razões da persistência de diferenças de performance em situações de concorrência aberta. Esta tornou-se o alvo de atenção da RBV.

Em 1994, o artigo de Wernerfelt foi galardoado como o "*best paper prize*" do *Strategic Management Journal*, por ser "*truly seminal*" e "*an early statement on an important trend in the field*", indicando que a RBV tinha assumido uma posição central na literatura sobre gestão estratégica (Fahy e Smithee, 1999).

De acordo com esta abordagem, a vantagem competitiva de uma empresa deriva da sua capacidade de construir e explorar uma combinação apropriada de recursos. Pode ser sustentável se a empresa desenvolver continuamente os recursos existentes e criar novos recursos e competências, em resposta à rápida mutação das condições de mercado (Hitt et al, 2001).

Figura 2-1 RBV para uma performance acima da média



Adaptado de Hitt et al (2001, capítulo 1)

Recursos são aquilo com que a empresa tem que trabalhar - os seus activos - incluindo as pessoas e o valor da sua marca. Representam *inputs* para o processo de produção, como equipamento (bens de capital), conhecimentos dos colaboradores, marcas, activos financeiros e gestores com talento. Podem ser tangíveis (financeiros, físicos, tecnológicos, organizacionais) ou intangíveis (recursos humanos, inovação, reputação). *Competências* são o que a firma faz e representam a capacidade ou habilidade de conjugar/integrar recursos para atingir um objectivo desejado. São importantes quando combinadas de forma única para criar *competências chave* que têm valor estratégico e conduzem a uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (Hitt et al, 2001). *Competências chave* podem ser a base de uma *vantagem competitiva sustentável* – “quando a empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente implementada por nenhum outro concorrente, actual ou potencial, e quando os concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia” (Carmeli e Cohen, 2001, pág. 125).

Para serem a base de vantagens competitivas sustentáveis, as competências têm que cumprir 4 critérios:

- *Valiosas* - competências que ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades;
- *Raras* - não possuídas por muitos outros;
- *Com custo de imitação elevado* - competências que outras empresas não conseguem facilmente desenvolver, normalmente devido a condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social;
- *Não substituíveis* - sem equivalentes estratégicos - invisíveis para os concorrentes, como os conhecimentos específicos da empresa, relações de trabalho baseadas na confiança entre gestores e outro pessoal (Hitt et al, 2001).

Figura 2-2 Os efeitos das Competências Chave

Valiosa?	Rara?	Difícil de Imitar?	Não substituível?	Consequências competitivas	Implicações na Performance
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Resultados Abaixo da Média
Sim	Não	Não	Não/Sim	Paridade Competitiva	Resultados na Média
Sim	Sim	Não	Não/Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Resultados Acima tendentes à Média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Resultados Acima da Média

Fonte: Hitt et al (2001, cap. 3); Dess e Lumpkin (2003, cap. 3)

Em síntese, a RBV defende que as vantagens competitivas de uma empresa residem na distintividade dos recursos e na sua gestão, procurando captar sinergias entre os recursos (Mathews, 2002b). O papel dos gestores é converter os recursos em valor para os clientes, o que envolve identificar, desenvolver, proteger e utilizar a base de recursos da empresa (Fahy e Smithee, 1999). A competitividade estratégica é alcançada quando a empresa formula e implementa com sucesso uma estratégia de criação de valor (Hitt et al, 2001). Ou seja, a RBV é orientada para o conteúdo da estratégia e para a formulação estratégica (Peteraf, 2004).

Por seu turno, o BSC é orientado para o processo estratégico e para a implementação da estratégia, podendo funcionar como metodologia complementar à RBV.

Ao nível das duas principais escolas de pensamento sobre gestão estratégica, poderá fazer-se uma síntese comparativa como ilustrado na tabela seguinte.

Tabela 2-2 Comparação entre abordagens estratégicas: IO e RBV

Elemento	Abordagem da Organização Industrial (IO)	Abordagem Baseada em Recursos (RBV)
Vantagem Competitiva	Posicionamento no mercado (indústria).	Posse de activos ou competências únicas.
Determinantes da Rentabilidade	Características da indústria; posição da empresa na indústria.	Tipo, montante e natureza dos recursos da empresa.
Focus de Análise	Externo (indústria).	Interno (características internas).
Questão Central	Concorrência.	Competências e recursos.
Opções Estratégicas	Escolher uma indústria atractiva; posicionar-se apropriadamente.	Desenvolver recursos e competências únicos.
Principais autores	Porter (1985), Bourgeois (1980), Rumelt (1984).	Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Prahalad e Hamel (1990), Peteraf (1993).

Adaptado de Coulter (2002, cap. 2)

Hax (2002, pág. 11 e 18) resume as diferenças entre as duas abordagens do seguinte modo:

Porter's Winning Formula

Pick a business in an attractive industry in which you can excel. Notice that Porter's Framework stressed rivalry and competition. Therefore, an attractive industry is one in which we can achieve as close to a monopolistic position as possible. In turn, the message of the value chain is to achieve sustainable advantage by beating your competitors, if not in all, at least in those activities that are most crucial to competition. Strategy is War!

The Resource-Based View of the Firm Winning Formula

Develop resources and capabilities which are rare, valuable non valuable non-tradeable, that form the basis of the core competencies of the firm; make those resulting advantage sustainable by precluding imitation or substitution from competitors; appropriate the resulting economic rent by preventing negative hold-up and slack conditions; and make sure that the implementation process is done in such a way that its associated costs do not upset the resulting benefits. It is Strategy by Real Estate!

No âmbito da Abordagem Baseada nos Recursos, Coulter (2002) sublinha que a empresa deverá pôr em prática a estrutura, os sistemas, as políticas, os procedimentos e os processos para explorar totalmente a vantagem competitiva dos recursos. É aqui que o BSC poderá dar uma contribuição decisiva, enquanto metodologia de avaliação e controlo de processos e recursos, como se verá mais adiante.

2.4. Implementação da Estratégia

"It is very hard to develop a unique strategy, and even harder, should you develop one, to keep it proprietary. Sometimes a company does have a unique cost advantage or a unique patented position. Brand position can also be a powerful competitive position—a special advantage that competitors strive to match. However, these advantages are rarely permanent barriers to others... So, execution is really the critical part of a successful strategy. Getting it done, getting it done right, getting it done better than the next person is far more important than dreaming up new visions of the future."

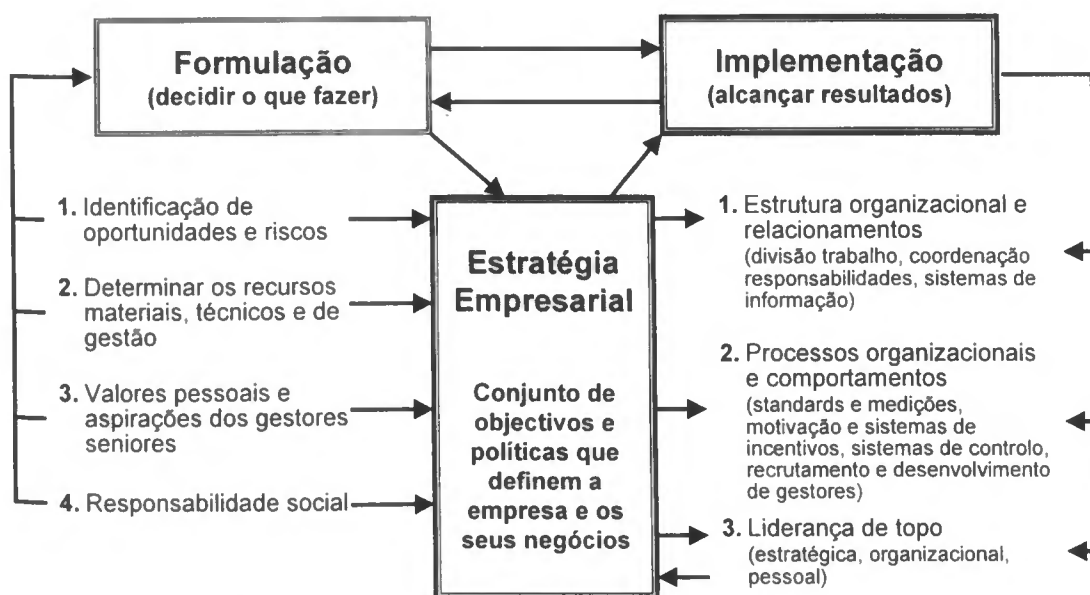
Louis V. Gerstner, Jr., Who Says Elephants Can't Dance? (New York: Harper Business, 2002), pág. 229–230.

Mintzberg et al (2003, pág. 10) definem estratégia como:

"the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment and contingent moves by intelligent opponents."

Esta ideia também já era defendida por Andrews (1999) ao considerar que a estratégia é um processo organizacional, em muitos aspectos inseparável da estrutura de comportamentos e da cultura da empresa, podendo-se abstrair dois aspectos interrelacionados: formulação e implementação.

Figura 2-3 O processo estratégico



Fonte: Andrews (1999, pág. 75)

As principais sub-actividades da formulação da estratégia consistem em identificar o que a empresa pode fazer, em termos do ambiente e aceitando um determinado nível de risco, e o que é capaz de fazer em termos de capacidades e poder. Para além das questões económicas, há que ter em conta as preferências do líder (CEO) e da equipa de gestão, existindo também o aspecto ético. As sub-actividades do processo de implementação consistem, em primeiro lugar, na mobilização dos recursos para realizar a estratégia, sendo decisivo o papel de uma liderança efectiva. Refira-se que a passagem da formulação para a implementação estratégica não é um processo linear, sendo influenciado pela estrutura organizacional (Andrews, 1999).

Jaeger (2002), defende que implementar a estratégia é convertê-la num plano de acção e fazer o que for necessário para atingir os objectivos estratégicos e financeiros, comportando várias componentes de gestão:

Figura 2-4 Oito componentes da implementação da estratégia



Fonte: Jaeger (2002, pág. 12)

"Estratégia é execução" (Miyake, 2003). Mas executar estratégias é difícil. Um estudo da revista *Fortune* indicou que apenas 10% das estratégias desenvolvidas eram efectivamente implementadas. Num outro estudo, a *Fortune* concluiu que mais de 70% dos casos de falhanços dos líderes (CEO) estão associados a erros na execução de estratégias. Existem muitas razões para a dificuldade de implementar estratégias actualmente: o ambiente de mudança acelerada, alterações tecnológicas frequentes e colaboradores cada vez mais diversos e com maior mobilidade. Isto porque os negócios e as estratégias de negócios são diferentes hoje do que eram há alguns anos atrás. A transição de activos tangíveis (fábricas, equipamentos) para intangíveis (marcas, pessoas) é difícil de entender pela economia. Grande parte da variação de mercado (de capitais) é baseada em activos intangíveis.

Goldblatt (2003) acrescenta que uma das principais razões das empresas não executarem com sucesso a sua estratégia é a falta de sensibilização estratégica dos colaboradores - a estratégia não é formalmente e repetidamente comunicada aos colaboradores. A comunicação é crucial para que a organização esteja centrada na estratégia (*making strategy everyone's job*) - alinha comportamentos, fazendo com que a execução da estratégia seja permanente e fortalecendo as competências chave da empresa.

Como sublinha Nair (2004), o verdadeiro poder da estratégia apenas pode ser expresso no trabalho realizado. Assim, o real desafio parece ser não apenas a formulação estratégica, mas a capacidade de criar um quadro de referência operacional para executar essa estratégia.

Neste sentido, um sistema de informação e controlo de gestão ajuda os gestores a influenciar outros membros da organização de forma a que a missão e estratégia da empresa sejam implementadas, enquanto simultaneamente assegura que os recursos são usados de forma eficiente e eficaz (Waal, 2002).

2.5. *Sistemas de Gestão de Performance*

A capacidade de medir eficazmente o desempenho (ou performance) organizacional, ao potenciar a implementação da estratégia, é vital para a sobrevivência da empresa e para assegurar que é gerida de forma eficiente (Maltz et al, 2003).

Na opinião de Amaratunga et al (2001), existem sete razões para que a medição/gestão da performance de negócios seja alvo de tanta atenção:

- a natureza dinâmica do negócio;
- concorrência acrescida;
- iniciativas de melhoria específicas;
- padrões de qualidade nacionais e internacionais;
- alterações na procura externa;
- o poder da tecnologia de informação;
- alterações nos papéis organizacionais.

A gestão da performance é a capacidade dos gestores em "atingir objectivos pelo treino, motivação, delegação de poder, contratação, suporte, promoção, reconhecimento e desafio de pessoal" (Ittner et al, 1998, pág. 14).

Para Waal (2002), um sistema de gestão de performance é definido como o conjunto das rotinas e procedimentos, formais e baseados em informação, que os gestores usam para manter ou alterar padrões em actividades organizacionais. Estes sistemas centram-se em informação financeira e não financeira que influencia a tomada de decisão e as acções de gestão.

Segundo Anthony e Govindarajan (2000), o objectivo dos sistemas de medição de performance é implementar estratégia. Ao desenvolvê-los, a gestão de topo selecciona medidas que melhor reflectam a estratégia da empresa, traduzindo-se em factores críticos do sucesso actual e futuro; se eles melhoram, a empresa terá implementado a sua estratégia. Mas o sucesso da estratégia depende da sua robustez. Um sistema de medição de performance é apenas um mecanismo que melhora a probabilidade de a empresa ser bem sucedida na implementação da sua estratégia. A seguinte Figura é um referencial para desenhar um sistema de medição de performance. A estratégia define os factores críticos de sucesso; se estes factores são medidos e recompensados, as pessoas estarão motivadas para atingi-los.

Figura 2-5 Referencial para desenhar sistemas de medição de performance



Fonte: Anthony e Govindarajan (2000, pág. 442)

Como sublinha Iseler (2003), se não se consegue medir os processos, não é possível geri-los; se não se consegue gerir os processos, não é possível alterá-los para os melhorar; e se não se consegue melhorar os processos, não é possível atingir ou exceder as expectativas dos clientes.

Malina e Selto (2001) acrescentam que as medidas de performance devem motivar comportamentos que conduzam a melhorias contínuas em áreas chave como satisfação de clientes, flexibilidade e produtividade. Devem reflectir relações causa-efeito entre comportamento operacional e resultados estratégicos. Além disso, sempre que a empresa identifica um novo objectivo estratégico, deve reconhecer a necessidade de novas medidas de performance que encorajem e monitorem novas acções. Assim, as organizações devem usar um conjunto diversificado de medidas de performance para reflectir a diversidade das decisões de gestão e dos esforços.

Os sistemas de gestão de performance são modelos abrangentes da empresa enquanto sistema, reflectindo o conhecimento organizacional das relações entre as várias medidas de performance da cadeia de valor. Muitas organizações criaram modelos, como por exemplo o BSC de Robert e Kaplan, para captar as relações causa-efeito entre as actividades críticas da cadeia de valor e os resultados. Relatórios de consultoria e diversos estudos referem que estes modelos devem conduzir a uma performance superior. Mas a evidência empírica é escassa.

Vários autores têm salientado os objectivos/benefícios subjacentes à adopção de modelos de medição de performance, como se exemplifica abaixo:

Tabela 2-3 Objectivos dos sistemas de medição de performance

Objectivos dos sistemas de medição de performance	Autores
Implementar a estratégia, através da selecção de medidas adequadas.	Anthony e Govindarajan (2000); Malina e Selto (2004a,2004b); Maltz et al (2003); Lönnqvist (2001)
Fornecer linguagem precisa para a organização comunicar claramente a todos os níveis o que ela pretende alcançar e como pretende alcançar.	Kim et al (2003); Waal (2002)
Desenvolver uma imagem clara da organização, através de relações causa-efeito entre recursos estratégicos, capacidades operacionais e resultados financeiros.	Kaplan e Norton (1996b); Malina e Selto (2004b)
Ser simples, dinâmico e flexível.	Maltz et al (2003)
Reflectir a parte quantificável de um sistema de controlo de gestão organizacional.	Malina e Selto (2004a)
Permitir avaliação contínua do alinhamento organizacional (ao longo da cadeia de valor) em relação aos objectivos estratégicos.	Kim et al (2003); Malina e Selto (2004a)
Ajudar a atingir melhorias de performance sustentáveis/contínuas na organização.	Waal (2002); Malina e Selto (2001); Maltz et al (2003)
Aumentar a motivação e comprometimento dos colaboradores; guiar comportamentos e atitudes.	Malina e Selto (2004a); Waal (2002)
Introduzir incentivos para performance de grupo.	Waal (2002)
Desenvolver relações abertas e construtivas entre indivíduos e as suas chefias, num processo de diálogo contínuo.	Waal (2002)
Dar oportunidades aos indivíduos para expressarem as suas aspirações e expectativas sobre o seu trabalho.	Waal (2002)
"Educar" os colaboradores sobre as características importantes do negócio.	Lönnqvist (2001)
Controlar as operações e os colaboradores (função clássica).	Lönnqvist (2001)
Introduzir aprendizagem individual e organizacional.	Waal (2002)
Aumentar a probabilidade e acelerar o ritmo em com que as mudanças ocorrem, no sentido de uma cultura mais orientada para a performance.	Kim et al (2003); Waal (2002)
Avaliar os gestores ou unidades de negócio, servindo de base a recompensas/incentivos.	Malina e Selto (2004a)
Influenciar a tomada de decisão e as acções de gestão.	Waal (2002)
Levar a cabo <i>benchmarks</i> .	Waal (2002)

Na opinião de Kaplan e Norton (1996b), os sistemas de medição acrescentam mais valor do que as próprias medidas, porque dão uma imagem mais clara da organização, e o processo de desenvolvimento das medidas fornece concentração e alinhamento estratégico, mesmo quando as próprias medidas mudam (em consequência, por exemplo, de mudanças no contexto externo/competitivo).

Sendo um dos exemplos de sistema de medição de performance mais popularizado, o BSC incentiva o equilíbrio entre diferentes medidas estratégicas, no sentido da congruência entre objectivos, encorajando os colaboradores a agir no melhor interesse da organização. É uma ferramenta que contribui para a focalização da empresa, melhora a comunicação, ajuda na definição de objectivos e fornece *feedback* sobre a estratégia. Cada medida no BSC diz respeito a um aspecto da estratégia. Ao criar o BSC, os gestores devem escolher um *mix* de medidas que 1) reflecta correctamente os factores que determinam o sucesso da estratégia da empresa; 2) mostre as relações entre medidas individuais sob a forma de causa-efeito, indicando como as medidas não financeiras afectam os resultados financeiros de longo prazo; 3) forneça uma visão abrangente da situação corrente da empresa. (Anthony e Govindarajan, 2000).

Em síntese, medir o sucesso organizacional é um desafio constante de gestores e investigadores. Enquanto que as medidas financeiras foram usadas de forma generalizada durante muitos anos, novas referências surgiram nos últimos anos que alargam o âmbito das perspectivas organizacionais para além das tradicionais medidas financeiras. Entre elas, o BSC é uma das mais populares. Não obstante, revelou-se inadequada em várias circunstâncias e em diferentes tipos de empresas (Maltz et al, 2003).

2.6. Contexto de surgimento e desenvolvimento do "Balanced Scorecard"

"A lot of business tend to run with financial and market share measures, but those are pretty crude handles. We have to get underneath with measures like quality and cycle time, and other softer things like employee development. That's where the leverage of the business is. The others are results of what you've done. I think they are all linked. It's hard to be good manager in one area and not another."

"The BSC is trying to give us a broader business set of measures of success than the more traditional financial and market share. It wraps a set of things together that make sense for managing business."

In Malina e Selto (2001), pág. 16 e 19.

Robinson (2002) identifica quatro episódios da história dos sistemas de medição da performance. No início do séc.20 prevaleciam as ideias de F.Taylor sobre a eficiência do trabalho: a aplicação em cada processo dos melhores métodos, práticas e máquinas ("Gestão Científica"). Com a depressão económica dos anos 30, surge a

necessidade de vigiar os dados financeiros das empresas (entendidos como bons indicadores de performance futura, logo da capacidade de sobrevivência ou falência das empresas), que, por razões de comparabilidade entre empresas, tinham que ser relativizados ("Análise de Rácios"). Com o advento da 2ª Guerra Mundial, a influência militar fez-se sentir no esforço de redução de desperdícios e no cumprimento de prazos de entrega ("Logística Militar"). Nos anos 90, o modelo BSC cresceu de importância e popularidade, como solução para os problemas de medição de desempenho empresarial, num contexto em que as tradicionais medidas de avaliação da performance, centradas em informação financeira e bem sucedidas na era industrial, já não eram suficientes.

Num guia editado pela Associação dos Contabilistas de Gestão do Canadá (CMA Canada, 1999), refere-se que a noção de usar um equilibrado conjunto de medidas foi desenvolvida ao longo de muitos anos. Em 1930, gestores em França começaram a usar o "*tableau de bord*", ou "*dashboard*" (painel de instrumentos) de medidas financeiras e não financeiras. Nos EUA, também desde cedo as empresas reconheceram a importância das medidas não financeiras - ex: General Electric nos anos 50 (Malina e Selto, 2001). Já na década de 80, com o advento da gestão pela qualidade total (TQM) e o crescimento da concorrência internacional, outras empresas norte-americanas seguiram a mesma abordagem (misto de medidas financeiras e não financeiras), tentando gerir com um conjunto pequeno de indicadores críticos de sucesso. O conceito tem sido cada vez mais associado ao termo BSC.

Também como refere Brown (2002), os indicadores financeiros (vendas, lucros) e o seu crescimento são o resultado de uma interacção complexa de outros factores, nomeadamente: os *sistemas e processos* (coisas que ajudam a fornecer produtos e serviços aos clientes), o *capital humano* (os colaboradores que usam os sistemas e processos) e a própria *base de clientes*. Tendo começado pelas medidas financeiras, as empresas passaram então avaliar os seus sistemas e processos (o quanto eficientes e eficazes eles eram). Com o pós-guerra, foi desenvolvida a pesquisa através de questionários, que permitiu medir a satisfação e fidelidade dos clientes. Nos anos 60, iniciaram-se os questionários de opinião de colaboradores.

Reconhece-se que, isoladamente, as medidas financeiras correntes não reflectem a importância das decisões correntes no desempenho financeiro futuro (Malina e Selto, 2001). Os dados financeiros podem mostrar que a estratégia adoptada funcionou e que foi criado valor no passado, mas não mostram se também será assim no futuro, como refere Waal (2001). Gerir uma empresa usando apenas medidas financeiras é como guiar um carro olhando pelo espelho retrovisor - medidas financeiras que

mostram o que aconteceu no passado (*lagging*). Para complementar estes indicadores, a organização necessita de indicadores *leading* para projectar resultados futuros.

A partir do contributo de vários autores, é possível sistematizar os principais problemas associados aos sistemas tradicionais de medição financeira:

Tabela 2-4 Problemas do tradicional controlo de gestão financeiro

Problemas do tradicional controlo de gestão financeiro	Autores
As medidas financeiras são insuficientes para reflectir o valor das empresas, para orientar a tomada de decisão no contexto actual de rápidas mutações e hiper-competição.	Malina e Selto (2001); Zingales et al (2002)
Não reflecte inteiramente as competências e conhecimentos que as empresas necessitam para fazer face ao ambiente de negócios actual. Não reflecte as actividades de criação de valor.	Rheenen (2003); Malina e Selto (2001)
Não revela adequadamente os benefícios de investir em tecnologias de informação (tão necessárias num contexto de concorrência crescente e mudanças tecnológicas).	Wright et al (1999)
Medidas financeiras são mais úteis em condições estáveis e de baixa complexidade.	Malina e Selto (2001)
Desenhado para satisfazer requisitos legais.	Waal (2001)
Baseado em políticas contabilísticas alteráveis em função dos objectivos de gestão ou legislação.	McKenzie e Shilling (1998); Wright, et al (1999)
Afectado por problemas não recorrentes (ex: reestruturações).	McKenzie e Shilling (1998)
Informação muito agregada.	Waal (2001); Malina e Selto (2001)
Informação tardia (histórica ou " <i>lagging</i> ") e dificuldade de projecções futuras.	Waal (2001); McKenzie e Shilling (1998); Wright et al (1999); Sim e Koh (2001)
Excesso de dados .	Waal (2001)
Encorajam decisões de curto prazo (exemplo, publicação de resultados trimestrais a empresas cotadas ou resultados trimestrais ligados a bónus ou " <i>stock options</i> ").	McKenzie e Shilling (1998); Martinsons (2002); Malina e Selto (2001); Sim e Koh (2001); Kaplan e Norton (1996b)
Medição de resultados em vez de processos.	Waal (2001)
Falta de comunicação (informação não estruturada).	Waal (2001)
Cultura não alinhada (não orientada para a melhoria contínua).	Waal (2001)
Colaboradores incapazes de influenciar resultados.	McKenzie e Shilling (1998); Malina e Selto (2001)
Colaboradores com conhecimento muito limitado sobre conceitos como EVA.	Morisawa (2002); Malina e Selto (2001)
Resultados inesperados em situações mais complexas.	McKenzie e Shilling (1998)

Zingales et al (2002) referem que existe um *gap* crescente entre o valor contabilístico das empresas (investimento inicial dos accionistas) e o seu valor de mercado (avaliação pelos accionistas). Ainda a este respeito, o estudo de Mavrinc e Siesfeld (1998) concluiu que:

- cerca de 40% do valor mercado das empresas estava em falta nos balanços;
- os critérios não financeiros constituem, em média, 35% das decisões dos investidores;

- quanto mais medidas não financeiras os analistas usam, mais correctas são as suas previsões de ganhos;
- as medidas não financeiras que são importantes variam entre as indústrias, os concorrentes, e de empresa para empresa;

Não obstante os problemas e limitações, as medidas tradicionais contabilísticas têm permanecido ao longo do tempo porque (McKenzie e Shilling, 1998):

- São facilmente entendidas - baseadas em estatísticas disponíveis e relativamente fáceis de calcular;
- São familiares à gestão de topo - e têm sido destacadas em formações de gestão, por exemplo, MBA's;
- A maior parte dos sistemas de informação já calcula dados contabilísticos mensais ou trimestrais, sendo simples adaptar programas de incentivos a esses sistemas;
- Percepção geral de que *Wall Street* baseia as suas recomendações em resultados por acção trimestrais.

Morisawa (2002) também reconhece que a gestão é baseada sobretudo em indicadores financeiros. Mas, a performance financeira corrente não é mais do que o resultado de um conjunto de actividades de negócio levadas a cabo no passado. Os que têm a real responsabilidade e autoridade pela performance financeira, como o ROE (*"Return on Equity"*) e o EVA (*"Economic Value Added"*), são apenas uma mão cheia de executivos ao mais alto nível da organização. A maioria dos supervisores e empregados em geral são responsáveis apenas por uma parte da performance financeira da empresa (como vendas, custos ou *stock*). Além disso, avaliar o desempenho de departamentos administrativos e de suporte, para os quais é difícil quantificar resultados numéricos, não pode ser feito apenas na base de indicadores financeiros. É necessário criar uma ligação entre a performance financeira e os outros indicadores do dia-a-dia dos empregados em geral. Uma solução é o BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton no início dos anos 90. Embora o objectivo último do BSC seja a performance (perspectiva) financeira, a performance é abrangentemente definida como diversos resultados não financeiros das outras perspectivas (clientes, perspectiva interna e aprendizagem/crescimento). A estabilidade do desempenho financeiro no médio e longo prazo pode ser prevista através da quantificação de indicadores, mostrando até que ponto os objectivos de cada unidade organizacional têm sido alcançados e em que medida foi estabelecida uma efectiva comunicação com as unidades mais pequenas da organização. E isso permite aos colaboradores associarem os seus objectivos à performance financeira da empresa e identificar as acções que aumentem o valor da organização.

Tendo por base a estratégia da empresa, e não os mecanismos de controlo tradicionais, espera-se uma maior colaboração e motivação dos empregados em geral (Robinson, 2002).

A sobrevivência de longo prazo de um negócio depende de ele conseguir ir ao encontro das necessidades do mercado numa lógica de criação de valor de longo prazo (Sim e Koh, 2001). O BSC apela aos gestores para a introdução de um conjunto diversificado de medidas, ou *scorecards*, que orientem as suas decisões no sentido de uma maior rentabilidade, dado que se posicionam melhor para servir colaboradores, clientes e accionistas.

O BSC foi desenvolvido em torno da premissa de que as empresas já não podem ganhar vantagens competitivas sustentáveis (Kaplan e Norton, 2001c) desenvolvendo/gerindo apenas activos tangíveis. Isto é, a capacidade de construir activos intangíveis ou capital humano tornou-se um factor crítico de sucesso na criação e manutenção de vantagem competitiva. De acordo com Kaplan e Norton, as 4 perspectivas do BSC irão permitir às empresas rastrear resultados financeiros e simultaneamente monitorar progressos na construção de capacidades para adquirir "capital intelectual" ou "activos intangíveis" necessários para o crescimento futuro do negócio e para proporcionar uma concorrência mais incisiva (Sim e Koh, 2001).

Na génese do BSC está um estudo iniciado em 1990 por David Norton, baseado na convicção de que os sistemas de medição de performance da época, assentes sobretudo em medidas contabilísticas, eram inadequados e forneciam uma visão incompleta da performance organizacional - dão sinais enganadores da melhoria contínua e inovação, e não estão em sintonia com os conhecimentos e competências necessários às organizações de hoje. Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard, foi o consultor académico deste estudo. Os resultados foram sucintamente publicados num artigo da Harvard Business Review ("*The BSC - Measures that Drive Performance*"), na sua edição de Janeiro-Fevereiro de 1992.

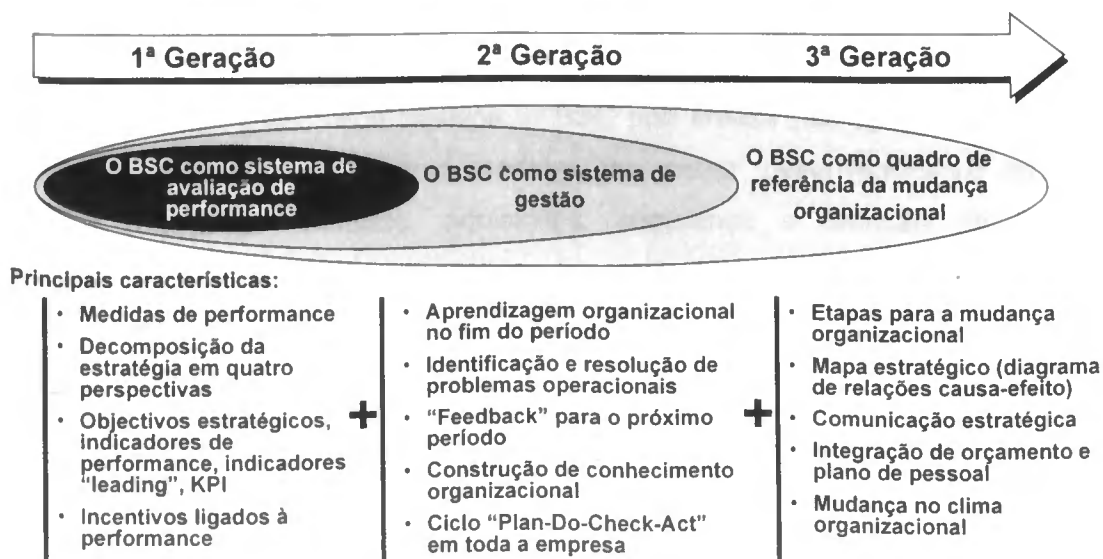
Nos anos seguintes, ao estudarem a implementação do BSC nas organizações, Kaplan e Norton descobriram que a ferramenta era usada "não apenas para clarificar e comunicar estratégia, mas também para gerir estratégia. De facto, evoluiu de um sistema de melhoria de performance para um sistema de gestão *core*" (Kaplan e Norton, 1996b, Prefácio, pág. IX).

Mais recentemente, Kaplan e Norton (2001c, 2001d) transformaram o BSC num sistema de controlo da gestão. Estes autores tornaram-se conscientes de que

empresas bem sucedidas eram empresas centradas na estratégia, que usavam o BSC para alinhar processos e sistemas de gestão à estratégia. O elo final entre a estratégia e as acções do dia-a-dia acontece quando se ligam programas de incentivos ao BSC ("um plano de compensações baseado no BSC").

Morisawa (2002) descreve com detalhe o processo de evolução do conceito BSC, que tem sido analisado de diferentes ângulos e, ao ser posto em prática, foi melhorado por gestores de vários sectores de actividade, consultores e académicos. Inicialmente, foi posicionado pelos seus autores como "ferramenta de medição de performance" (um método para conhecer e medir correctamente a performance de uma organização) - 1ª geração. As principais características eram a decomposição da estratégia em 4 perspectivas, o uso de indicadores de performance, indicadores *leading*, KPI's e um sistema de incentivos ligado à performance. Mas as empresas que implementaram o BSC perceberam que poderiam existir outras funções, como o ciclo "*Plan-Do-Check-Act*": identificação e resolução de problemas associados ao *gap* entre objectivos e resultados reais e seu *feedback* para o período seguinte, resultando num processo de construção de conhecimentos/ capacidades a nível de toda a empresa - 2ª geração. E o conceito BSC continuou a evoluir. De acordo com Kaplan e Norton (2001b), o BSC tornou-se num referencial para a mudança organizacional - 3ª geração. Elementos adicionais incluem os "mapas estratégicos" (que descrevem visualmente o sistema estratégico de uma empresa), "comunicação estratégica" (à generalidade dos colaboradores, através de mapa) e "mudança do clima organizacional" (impulsionar supervisores e colaboradores em geral através da comunicação da estratégia).

Figura 2-6 A evolução do Balanced Scorecard



Fonte: Morisawa (2002, pág. 4)

Esta metodologia (BSC) tem sido implementada por um número crescente de empresas em todo o mundo, frequentemente com a colaboração dos seus criadores - Kaplan e Norton. É um sinal claro de que, durante os anos 90, o BSC tornou-se gradualmente numa "moda de gestão" bem sucedida, satisfazendo a necessidade de ferramentas de controlo de gestão e de técnicas que ajudam as empresas a gerirem activos intangíveis (invisíveis, difíceis de quantificar, não registados pela contabilidade, avaliados por hipóteses/conjecturas, não imitáveis,...), tais como capital intelectual e investimentos ambientais e sociais (Zingales et al, 2002).

O BSC tem sido considerado como uma boa combinação de medidas de performance financeiras e não financeiras. E porque se focaliza explicitamente nas ligações entre decisões e resultados, é suposto orientar o desenvolvimento da estratégia, a sua implementação e comunicação. Além disso, pode fornecer *feedback* fiável para o controlo de gestão e a avaliação de desempenho. Mas, surpreendentemente, existe pouca pesquisa académica sobre críticas ou resultados do BSC. Questão: será que o conteúdo, formato, implementação ou uso do BSC têm efeitos claros nas decisões e resultados que não seriam obtidos com as medidas existentes, sozinhas ou combinadas? (Malina e Selto, 2001). Esta questão é respondida no Anexo 5, com base nos resultados do estudo desenvolvido por estes dois autores.

Segundo Jones (2001), o BSC é uma abordagem de bom senso para assegurar que a concentração da empresa se mantém na visão e estratégia. À medida que as pessoas se tornam mais conscientes das vantagens de usar a metodologia BSC, os níveis de *scorecards* vão descendo na estrutura da organização. As consequências podem ser *scorecards* individuais e a possibilidade de remunerações orientadas para resultados como "*balanced paycheque*".

No âmbito de um plano de incentivos, o BSC põe ênfase não apenas em medidas financeiras, mas também noutras medidas tais como: desenvolvimento de novos produtos, quota de mercado, aquisições, segurança e redução da poluição. Tipicamente, num programa de incentivos, os gestores atribuem pesos a cada medida, com base na sua importância e na capacidade dos colaboradores em afectarem o resultado (McKenzie e Shilling, 1998).

2.7. O "Balanced Scorecard"

"The BSC is a simple matrix that leads us to examine how each business, as well as the whole, does in all of those performance blocks. In the process, we can also assess individual performance against the same criteria. It not only sums up what we want to do, it does it in a way that assures everyone in the company knows what we are trying to accomplish and what is important in getting the job done."

"Perhaps the most important thing about how it works is the balance. Our past problems can almost always be traced to too much of a single-minded focus on bottom-line earnings, or building revenues, or something else to the exclusion of other important issues. By forcing us to focus on all of the key performance factors, the BSC keeps us in balance."

In Ittner et al (1998, pág. 13).

Pretende-se nesta secção caracterizar o BSC e os conceitos/terminologia associados, bem como referir os factores de sucesso na sua implementação, os benefícios e os problemas, de acordo com a literatura.

2.7.1. Caracterização do BSC

O BSC é frequentemente descrito como uma ferramenta de controlo da gestão estratégica. O fundamental argumento de Kaplan e Norton é que as firmas desenvolveram historicamente uma multiplicidade de indicadores operacionais, mas não os usam de uma forma coordenada e estratégica. Porque o BSC não é só limitado a indicadores financeiros, mas também inclui 3 perspectivas adicionais (clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento), fornece uma visão equilibrada e supostamente ampla e clara do desempenho organizacional.

"O BSC ajuda a especificar em detalhe os elementos críticos das estratégias empresariais: a) clientes alvo para um crescimento rentável; b) propostas de valor que conduzem a volumes acrescidos de negócios com clientes e com margens mais altas para a empresa; c) inovação em produtos, serviços e processos; d) investimentos em pessoas e sistemas para melhorar processos e proporcionar formas diferenciadas de criar valor." (Kaplan e Norton, 2001a, pág. 1).

Ao utilizarem o referencial BSC, os gestores devem definir os indicadores/medidas mais importantes em cada uma destas perspectivas, estabelecer acções para atingir esses objectivos e, mais importante, ligar causas (indicadores *leading*) aos seus efeitos (indicadores *lagging*) (Zingales et al, 2002).

Tornava-se evidente que a selecção de medidas, quer em termos de filtragem (porque normalmente existem muitas mais medidas do que as necessárias) quer em termos de afectação (decidir que medidas devem aparecer em cada perspectiva), seria uma actividade chave. Kaplan e Norton (1992) sugeriram que a selecção de medidas se deveria centrar em informação relevante para a implementação de planos estratégicos, e que para determinar a afectação das medidas pelas perspectivas se deveria basear em simples questões sobre atitudes (Cobbold e Lawrie, 2002).

A tabela abaixo sintetiza as características do BSC.

Tabela 2-5 Características do Balanced Scorecard

Características do "Balanced Scorecard"	Autores
Ferramenta de controlo de gestão estratégica (método de implementar estratégia).	Zingales et al (2002); McCann (2003)
Abordagem <i>top-down</i> .	McCann (2003); Zingales et al (2002); Bourguignon et al (2001)
Concentração na visão e estratégia; ajuda a traduzir estratégia em acção (alinhamento da organização).	Kaplan e Norton (2001a, 2001b); Rigby (2001a); Jones (2001); Brimson (2003)
Ligação do controlo operacional de curto prazo à visão de longo prazo.	Kim et al (2003)
Documento resumido com todas as variáveis críticas para gerir uma organização; informação concisa e equilibrada.	CMA Canada (1999); Epstein e Manzoni (1998); Jones (2001)
Comunica a estratégia a todos os níveis da organização.	Malina e Selto (2001); Morisawa (2002); Jones (2001); Zimmermann (2002)
Quatro perspectivas de performance: financeira, clientes, processos internos de negócios, aprendizagem e crescimento.	Morisawa (2002); Robinson (2002); Zimmermann (2002); Epstein e Manzoni (1998); Brimson (2003); Kaplan e Norton (2001b)
Ligar objectivos estratégicos a medidas de performance; hierarquia de medidas.	Wright et al (1999); Bain e Co. (2003); Zimmermann (2002); Epstein e Manzoni (1998)
Conjunto equilibrado de medidas de performance - financeiras e não financeiras, <i>leading</i> e <i>lagging</i> , internas e externas.	Morisawa (2002); CMA Canada (1999); Malina e Selto (2001); Zimmermann (2002); Kim et al (2003); Kaplan e Norton (1996b)
Nº de medidas reduzido mas abrangente (15 a 20 medidas no total).	Cobbold e Lawrie (2002); Rigby (2001a); Zimmermann (2002); Brimson (2003)
Medidas não financeiras afectam performance financeira no longo prazo.	Robinson (2002); Brimson (2003)
Medidas precisas, objectivas, verificáveis.	Malina e Selto (2001); CMA Canada (1999)
Modelo causal de indicadores de performance (<i>lead-lag</i>).	Kaplan e Norton (2001a); Ittner e Larcker (2003); Wright et al (1999)
O mapa estratégico como representação visual das relações causa-efeito.	Kaplan e Norton (2001b)
Concentração em operações de processos de negócio.	Wright et al (1999)
Ligação a plano de incentivos.	Morisawa (2002); Jones (2001); McKenzie e Shilling, 1998; Brimson (2003); CMA Canada (1999)
Projecto de mudança organizacional.	Kaplan e Norton (2001a); Rigby (2001a)
Aprendizagem organizacional (ciclo de verificação de hipóteses).	Morisawa (2002); Niven (2002)
Afectação de recursos em função dos objectivos estratégicos.	Rigby (2001a)
Comparação da performance de unidades geograficamente dispersas.	Rigby (2001a)

O conceito de BSC apoia o planeamento e implementação estratégicos, pela integração das acções de todas as partes da empresa à volta de um conhecimento comum dos objectivos da organização, e facilitando a avaliação e *upgrade* da

estratégia. Fazer estratégia deve ser um processo contínuo não apenas da gestão de topo mas de todos (Kaplan e Norton, 2001b).

Neste sentido, o BSC é sobretudo um instrumento de planeamento e comunicação para fornecer orientação estratégica aos chefes de divisão e descrever ligações entre medidas *lagging* e *leading* de desempenho financeiro e não financeiro. O BSC propõe-se descrever os passos necessários para o sucesso financeiro - por exemplo, investir em certos tipos de conhecimento para melhorar processos. Se as ligações forem reflexos válidos de processos administrativos e produtivos e oportunidades económicas, o BSC incorpora e pode comunicar a estratégia operacional da empresa. Além disso, comunicando eficazmente estas ligações a toda a organização pode ser crucial para implementar estratégia com sucesso - cria alinhamento estratégico, motiva e produz resultados positivos na organização (Malina e Selto, 2001).

Como salienta Maltz et al (2003), o BSC assume que o sucesso tem várias faces e que "*what you measure is what you get*". Gerir uma organização de forma eficaz leva ao uso de medidas de performance, que indicam se a empresa está a ter sucesso ao longo do tempo. Tendo as medidas certas permite aos gestores actuarem de forma a cumprirem essas metas de sucesso.

Numa organização, muitos colaboradores não entendem os impactos das suas actividades no valor para o cliente e na rentabilidade, porque as suas funções são "estreitas" e não interagem directamente com clientes. Comunicando indicadores *lead* (de resultados em fases iniciais da cadeia de valor) pode tornar os impactos dos colaboradores mais visíveis, incentivando-os a dar suporte a formas de melhorar actividades e processos. O BSC é uma abordagem de comunicação aos colaboradores, enquanto modelo causal de indicadores de performance *lead* e *lag*, que demonstra como é que as alterações numa operação causam ou são causadas por alterações noutras. Um modelo causal representa relações causa-efeito entre indicadores *lead* e *lag* da performance organizacional. Por exemplo, reduzindo o número de produtos defeituosos reduz-se o tempo médio do ciclo de produção porque menos produtos são refeitos.

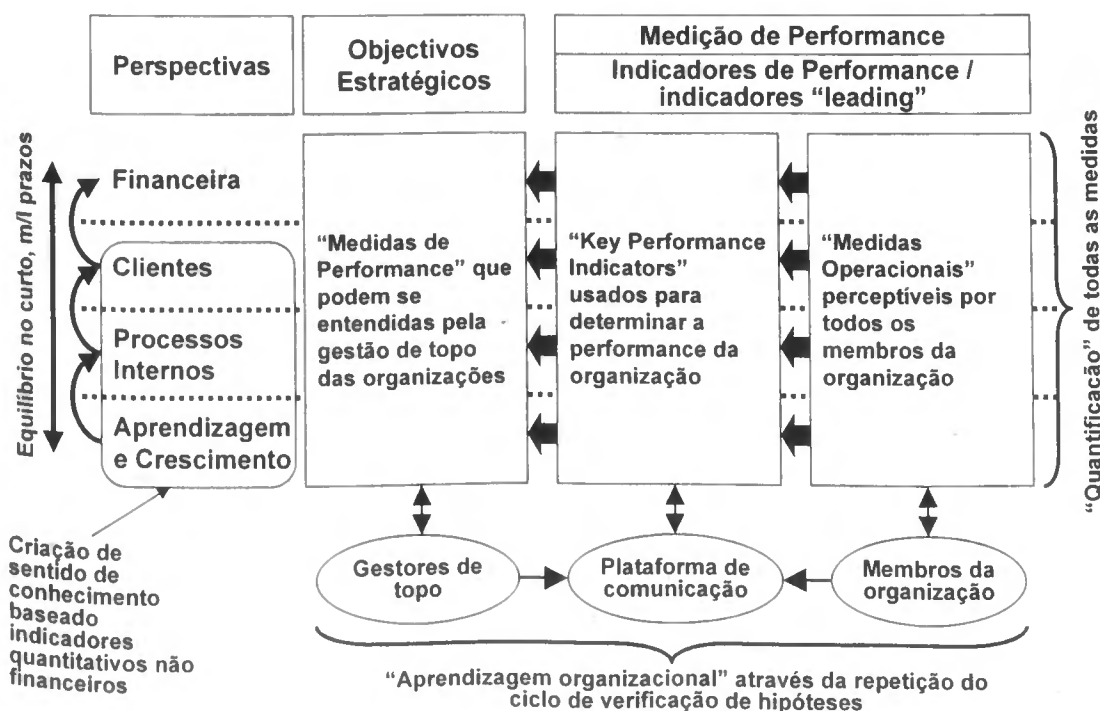
Dados descritivos são úteis no BSC. Por exemplo, saber a percentagem de colaboradores que estão motivados ou a percentagem dos clientes que são fiéis, é revelador por si próprio. Mas o modelo fornece realmente valor acrescentado quando se consegue avaliar as ligações fortes entre diferentes medidas. O uso de técnicas de modelação estatística pode ajudar a identificar, por exemplo: se uma maior motivação de colaboradores causa fidelização de clientes; se uma maior fidelização de clientes

gera maiores resultados financeiros; e qual é a dimensão das alavancas (*leverage*) destas relações (Brown, 2002).

A essência da abordagem BSC pode ser resumida em 5 pontos (como se ilustra na figura abaixo):

- 1) Atingir um equilíbrio entre objectivos de curto, médio e longo prazos através uma diversidade de medidas de performance;
- 2) Criar um sentido de conhecimento, estabelecendo indicadores quantitativos para além dos financeiros - evitar a visão simplificada de que a performance é baseada apenas em lucros;
- 3) Eliminar a superficialidade (*vagueness*) mantendo indicadores quantitativos - nem todos os indicadores para medir performance têm que ser financeiros, mas necessitam de ser quantificáveis;
- 4) Promover aprendizagem organizacional através de um repetido ciclo de verificação de hipóteses - isto é, hipóteses no início do período, correcção no final do período e *feedback* para o período seguinte;
- 5) Desenvolver uma plataforma de comunicação estratégica, ligando todos os gestores e colaboradores da organização.

Figura 2-7 Elementos essenciais do Balanced Scorecard



Fonte: Morisawa (2002, pág. 3)

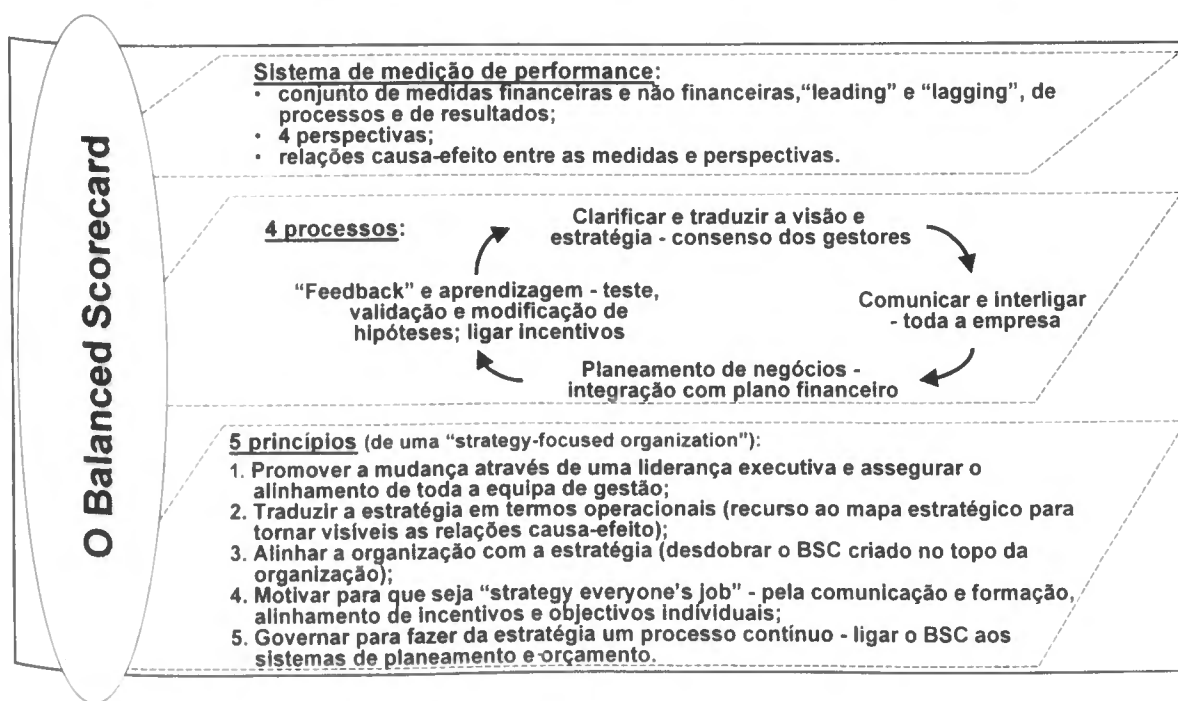
O BSC pode ser visto com uma rua de dois sentidos. Dado que é concebido para ajudar a implementar estratégia (estratégia -> BSC), também deve reflectir a estratégia (BSC -> estratégia). Deve-se ser capaz de assimilar a estratégia da empresa através de um estudo cuidadoso do seu BSC (Blocher et al, 2004).

Importa agora referir de forma mais exaustiva os principais conceitos/terminologia associados ao BSC.

2.7.2. Conceitos/terminologia

Como já referido, o BSC é um sistema de gestão estratégica que procura clarificar a estratégia e traduzi-la em acção (Kaplan e Norton, 1992, 1996b, 2001b). Isso inclui um abrangente *sistema de medição de performance* (Kaplan e Norton, 1992), *4 processos de gestão* (Kaplan e Norton, 1996b) e *5 princípios* (Kaplan e Norton, 2001b).

Figura 2-8 O Balanced Scorecard enquanto sistema de gestão estratégica



Adaptado Kaplan e Norton (1992, 1996b, 2001b)

Num trabalho de pesquisa junto dos gestores de empresas pioneiras na implementação do BSC com sucesso (CIGNA, Mobil,...), Kaplan e Norton concluíram que o denominador comum é que se tratava de *empresas centradas na estratégia* (*strategy focused organization*). São empresas que foram capazes de romper com os tradicionais sistemas de gestão e medição de performance, e construíram sistemas baseados na estratégia. Os gestores entenderam as ligações causa-efeito da estratégia, foram capazes de ver os indicadores *leading* da mudança estratégica e

conseguiram motivar as suas organizações para actuarem guiadas pela estratégia (Kaplan e Norton, 2001b).

Na literatura sobre o BSC, o processo de traduzir as medidas estratégicas de alto nível hierárquico em medidas operacionais de níveis mais baixos da organização é designado por *cascading process*. Este alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia das operações envolve a necessidade de um sistema de controlo da gestão estratégica, que inclui medidas operacionais derivadas da estratégia de negócio (Decoene e Bruggeman, 2003).

Sobre os detalhes do sistema, vários autores ajudam a clarificar os conceitos.

"O nome [BSC] reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores *lagging* e *leading*, e entre perspectivas de performance externas e internas." (Kaplan e Norton, 1996b, Prefácio, pág. VIII). *Medidas externas* são orientadas para os accionistas da empresa. *Medidas internas* são direccionadas para os processos de negócio, inovação e potencial crescimento da empresa (Zimmermann, 2002).

No BSC, a visão, missão e estratégia da empresa são decompostas em diferentes perspectivas, conforme sejam vistas pelos olhos dos donos do negócio (perspectiva financeira), clientes e outros *stakeholders* (perspectiva de clientes), gestores e donos de processos (perspectiva de processos internos de negócio) e colaboradores e infraestruturas (perspectiva de aprendizagem e crescimento) (Rohm, 2002a).

A importância destas perspectivas é sublinhada por outros autores (Jones, 2001; Wright et al, 1999):

- *Financeira*: o BSC reconhece que dados financeiros atempados e correctos são sempre um requisito fundamental e que todos os objectivos e medidas do BSC deveriam estar ligados à concretização de objectivos financeiros, dada a relevância de gerar resultados para os investidores;
- *Clientes*: força motora em empresas industriais e de serviços, implica identificar segmentos de clientes/negócios, quantificar medidas e o valor dos clientes - por exemplo, novos produtos que são aceites entusiasticamente pelo mercado e produzidos eficientemente, conduzirão a uma performance financeira superior;
- *processos internos*: a organização deve identificar os processos críticos para o alcance dos objectivos dos accionistas e dos clientes alvo; e

- *aprendizagem/crescimento*: o factor de decisivo da organização é a capacidade de abarcar objectivos ambiciosos nas outras perspectivas, isto é, a capacidade para aprender e crescer, cujos *enablers* são os colaboradores, os sistemas de informação e o alinhamento organizacional.

Kim et al (2003) consideram que a perspectiva mais importante é a de Clientes (satisfação de clientes), porque está directamente ligada aos proveitos/resultados da empresa.

Mas a inovação (perspectiva aprendizagem/crescimento) é a base da criação de valor de longo prazo das empresas (Sim e Koh, 2001; Blocher et al, 2004). No processo de inovação, os gestores identificam novos clientes, novos mercados e as necessidades emergentes dos actuais e futuros clientes. Com concorrência intensa, a tecnologia corrente e as competências dos colaboradores rapidamente se tornam obsoletas ou inadequadas para acompanhar as alterações nas necessidades dos clientes. Neste sentido, para serem excelentes, os negócios continuam a investir em formação de pessoal enquanto pesquisam novas tecnologias.

Indicadores lagging (como a quota de mercado ou a rentabilidade) reflectem os resultados de acções, enquanto os *indicadores leading* (como taxas de erro, ou tempo de duração) dão um *feedback* antecipado sobre o sucesso da implementação da estratégia e são considerados os motores da performance. Ou seja, indicadores *leading* dão sinais de resultados futuros de outras operações (por exemplo, indicadores de sucesso na retenção de clientes, podem predizer níveis de vendas e rentabilidade). *Indicadores lagging* medem resultados demasiado tarde para se alterarem, em tempo útil, as equipas e os processos. Mas, estes indicadores de performance financeira são importantes e não podem ser ignorados num ambiente de economia globalizada e cada vez mais competitiva (Hilton et al, 1999).

Conforme esclarece Rheenen (2003), na prática a noção de *leading versus lagging* deve ser vista como uma continuidade. Ex: a satisfação de clientes é indicador *leading* do desempenho financeiro, mas se o cumprimento de prazos de entrega (*on-time-delivery*) é um factor importante para os clientes da empresa, então também a satisfação de clientes é um indicador *lagging* do cumprimento dos prazos. É possível reflectir estas relações entre meios e fins, ou entre *causas e efeitos*, através do modelo.

Os indicadores *leading* são expressos sob a forma de *factores críticos de sucesso* (FCS) e *key performance indicators* (KPI) – indicadores ou medidas. Um factor crítico

de sucesso fornece uma descrição qualitativa de um elemento da estratégia no qual a empresa tem que ser excelente para ter sucesso. Os factores críticos de sucesso são quantificados, tornados mensuráveis, por KPI's. O uso de factores críticos de sucesso e KPI's permitem medir, e assim controlar os objectivos estratégicos (Waal, 2001).

Figura 2-9 Exemplo de um FCS e dos seus correspondentes KPI's



Fonte: Waal (2001, pág. 12)

O desenvolvimento dos FCS e dos KPI's está no centro dos esforços de construção de um BSC, e pode ser descrito usando o conceito de "pirâmide de medição de performance" - abordagem top-down.

Figura 2-10 A pirâmide de medição de performance



Fonte: Waal (2001, pág. 14)

Segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia de uma organização é um *sistema de hipóteses sobre relações causa e efeito*. Assim, os objectivos estratégicos devem ser ligados por relações causa-efeito. Além disso, as medidas de performance devem ser ligadas entre si por estas relações e assim unir as dimensões/perspectivas de performance entre si. O principal objectivo é tornar estas relações explícitas para que possam ser geridas e validadas. Isto permite analisar as causas dos resultados das acções passadas e, em simultâneo, ter um sistema de alertas atempado. Por exemplo, se os clientes recebem um melhor serviço de entrega (em tempo, qualidade ou flexibilidade), provavelmente estão mais satisfeitos e poderão comprar outros produtos, o que impulsiona rendimentos e crescimento (Zimmermann, 2002).

A repetição do ciclo de verificação de hipóteses para essas relações (causa-efeito) não é mais do que construir um *know-how* organizacional pela busca de indicadores chave (KPI's) para medir o desempenho da organização. Ou seja, é gestão do conhecimento orientado para a obtenção de resultados. É aprendizagem organizacional (Morisawa, 2002).

As relações causa-efeito são expressas no BSC através de *mapas estratégicos* (*strategy maps*) - ferramentas usadas para descrever a criação de valor no processo de implementação da estratégia da empresa. Estes mapas contêm *hipóteses* ou projecções sobre como os processos organizacionais impulsionam a performance da empresa. Normalmente, os gestores validam as [hipotéticas] relações causa-efeito através da confrontação dos objectivos com o desempenho real da empresa (Zingales et al, 2002).

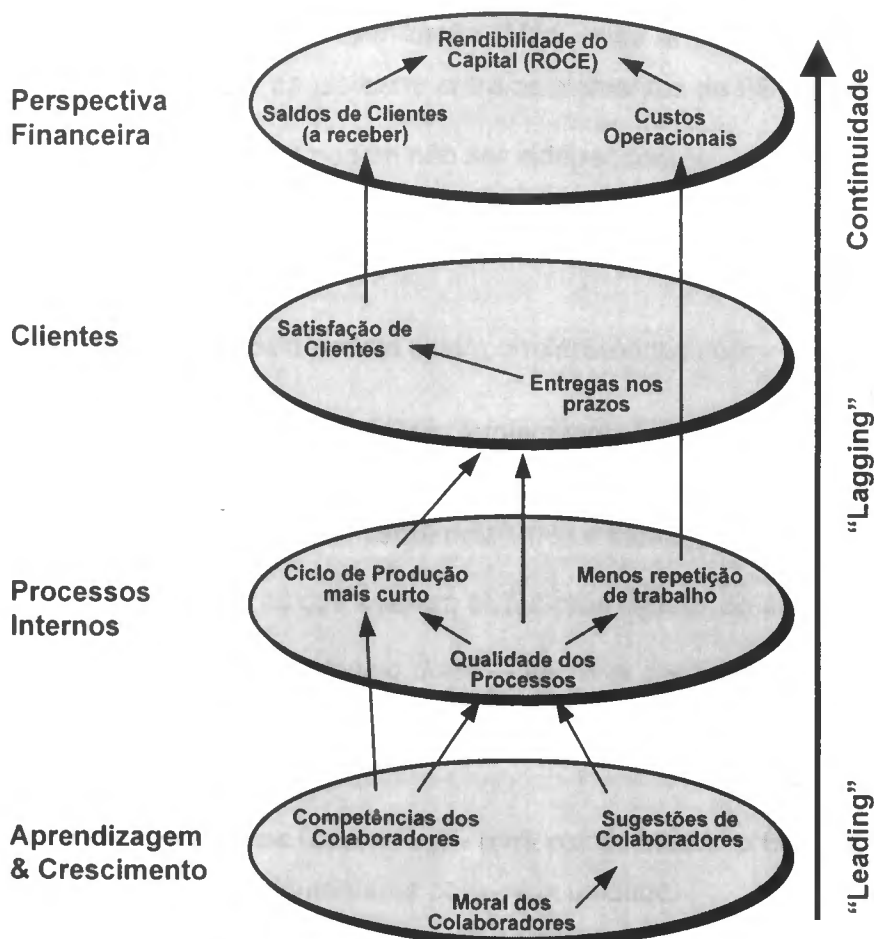
Um mapa estratégico é uma representação visual (numa página) dos objectivos chave da estratégia num diagrama de causa-efeito (Kaplan e Norton (2001b)). Dá aos gestores uma imagem abrangente do que deve ser feito se a empresa quer executar a sua estratégia. É operacionalizado através de medidas, metas e iniciativas (Ashton, 2001).

Em consequência, iniciativas que sejam muito genéricas e mutuamente não relacionadas para formar um fluxo estratégico são excluídas do mapa estratégico após ordenação e consolidação (Morisawa, 2002).

O mapa mostra objectivos financeiros como o fim último, com os objectivos estratégicos de cada perspectiva unidos entre si por setas, indicando relações. As outras perspectivas do BSC contribuem para a performance financeira numa forma previsível, causa-efeito (Blocher et al, 2004).

A Figura seguinte ilustra um mapa estratégico.

Figura 2-11 Exemplo de um mapa estratégico



Fonte: Epstein e Manzoni (1998, pág. 196)

Quantificar as relações causais entre as diferentes dimensões de performance transforma o BSC de uma ferramenta de comunicação visual num modelo de planeamento financeiro - modelo matemático que permite aos gestores estimar os efeitos na rentabilidade, resultantes de alterações de actividades em geral, ou alterações nos elementos do scorecard que estão *upstream*. O modelo de planeamento quantificado iria expressar as relações causais entre elementos *upstream* e *downstream* como equações algébricas na forma $\delta Y = b(\delta X)$, em que δ (delta) significa alteração e o termo b mede a relação proporcional entre a alteração de X e a resultante alteração em Y (Hilton et al, 1999).

Num modelo de BSC *potencialmente testável* são descritas as relações contemporâneas (*leading*) ou *lagging* entre as medidas de performance. Por exemplo, melhorias em aprendizagem/crescimento, como aumento de formação, devem reflectir-se em melhorias esperadas nos processos internos, como a redução do tempo de duração, resultando previsivelmente no aumento do valor para o cliente, como

satisfação e quota de mercado. Finalmente, melhorias no valor para o cliente conduziriam a aumentos previsíveis no sucesso financeiro, como resultados. Criar este abrangente e coerente modelo é uma ambição objectiva que é equivalente a estimular o próprio modelo de negócio da organização. Mas, levar a cabo um tal resultado empírico pode não estabelecer *causalidade* entre os elementos do BSC porque:

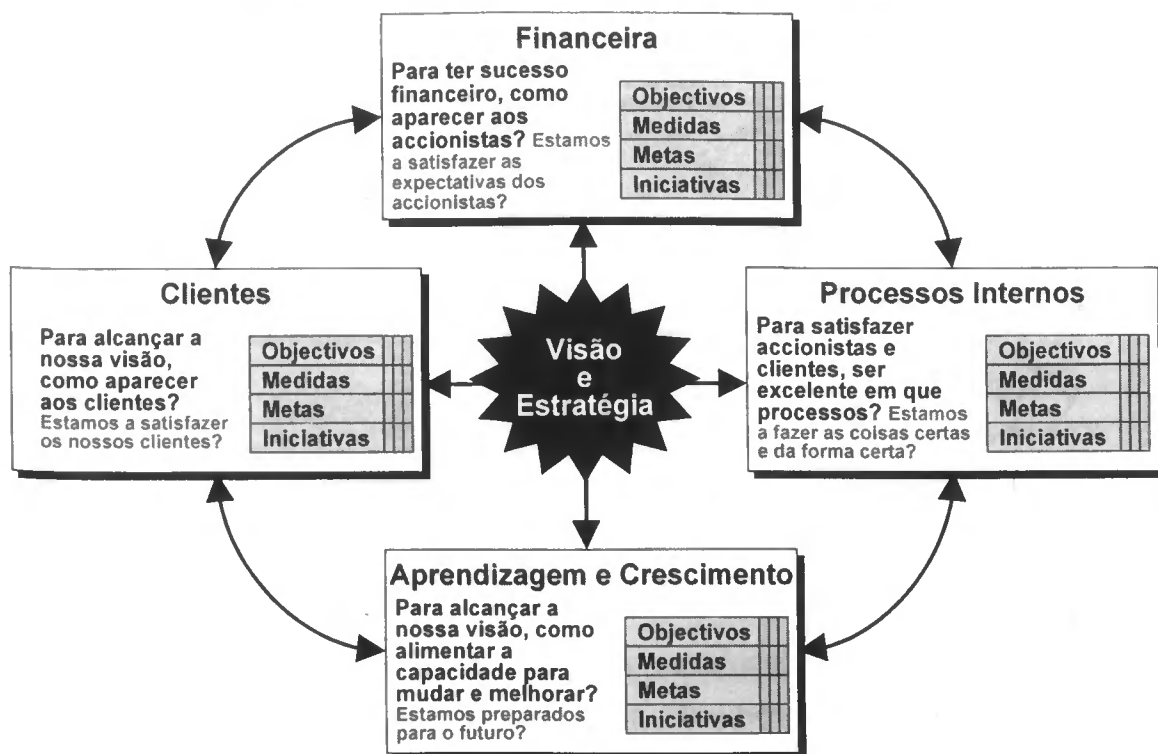
- algumas medidas propostas podem não ser independentes;
- as causas de rentabilidade podem não ser generalizáveis para além contexto específico de uma empresa;
- factores omitidos do modelo podem estar correlacionados com causas e efeitos.

Uma palavra ainda para o *processo de implementação* do BSC, que começa geralmente com a articulação da estratégia pela gestão de topo, seguida de um conjunto de etapas de implementação sequenciais (Ho e McKay, 2002):

- 1) Delinear as medidas - listar as que avaliem os factores críticos de sucesso.
- 2) Desenvolver ligações causais (*pinning down*) - escolher medidas que se encaixem numa cadeia de relações causa-efeito, para obter uma lógica concreta de criação de valor.
- 3) Descer aos níveis mais baixos (*cascading*) - uma vez delineado o BSC da empresa, seguem-se os *scorecards* complementares para cada unidade.
- 4) Ligar incentivos - recompensar os colaboradores pela concretização de objectivos, relacionando medidas do BSC ao pagamento.
- 5) Preparar a infraestrutura de tecnologias de informação - organizar a obtenção de dados e o *reporting* para ir ao encontro da lógica do BSC e configurar/gerir a tecnologia para se obter um sistema integrado.
- 6) Obter e usar o *feedback* - fazer reuniões periódicas e avaliações para dar *feedback* e apoiar a melhoria contínua.

O processo do BSC é comparável ao *ciclo de Deming "plan-do-check-act"* (Jones, 2001). Permite aos gestores olhar para o negócio de 4 perspectivas e responder às questões básicas (Amaratunga et al, 2001).

Figura 2-12 O processo cíclico do Balanced Scorecard



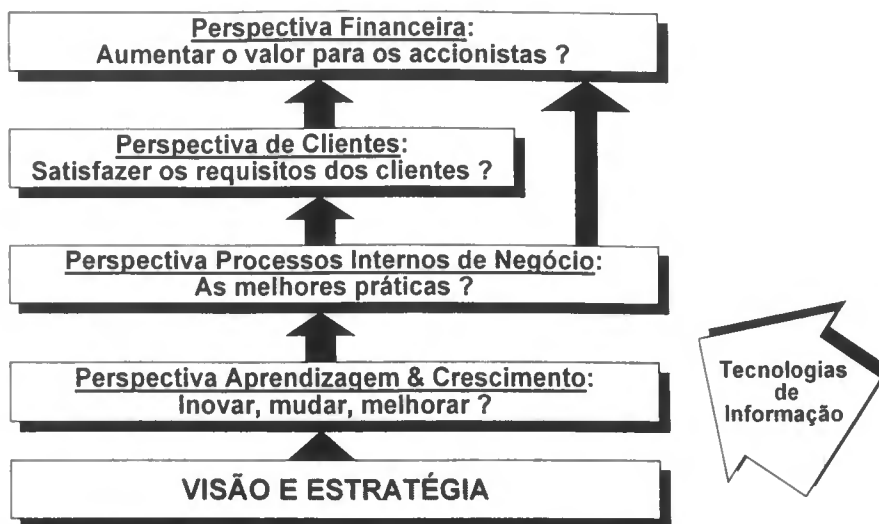
Adaptado de Kaplan e Norton (1992, pág. 72)

Um bom BSC deve contar a história da estratégia da empresa (Jones, 2001), através de um modelo causa-efeito que, em última instância, liga todas as medidas ao valor para o accionista. Medidas não financeiras, tais como a retenção de clientes, a rotação de pessoal, e o número de novos produtos desenvolvidos, pertencem ao BSC apenas se reflectirem as actividades que a organização leva a cabo para executar a sua estratégia, servindo assim de *predictors* da performance financeira futura (Amaratunga et al, 2001). Ou seja, existem três critérios que ajudam a determinar as medidas de performance que contam a história da estratégia da empresa:

- relações causa-efeito - cada medida do BSC deve fazer parte de uma cadeia de relações causais que representa a estratégia;
- *drivers* de performance - um bom BSC deve ter um *mix* de indicadores *lag* (comuns à maior parte das organizações) e *lead* (que tendem a ser únicos, dado que reflectem o que é diferente sobre a estratégia da organização);
- ligadas às medidas financeiras.

A análise do BSC também facilita o conhecimento sobre o impacto dos investimentos em sistemas e tecnologias de informação (SI/TI). Em geral, as iniciativas estratégicas de negócio requerem inovações IT (como, por exemplo, o uso de um *software* ERP) para serem exequíveis.

Figura 2-13 As relações causa-efeito no Balanced Scorecard

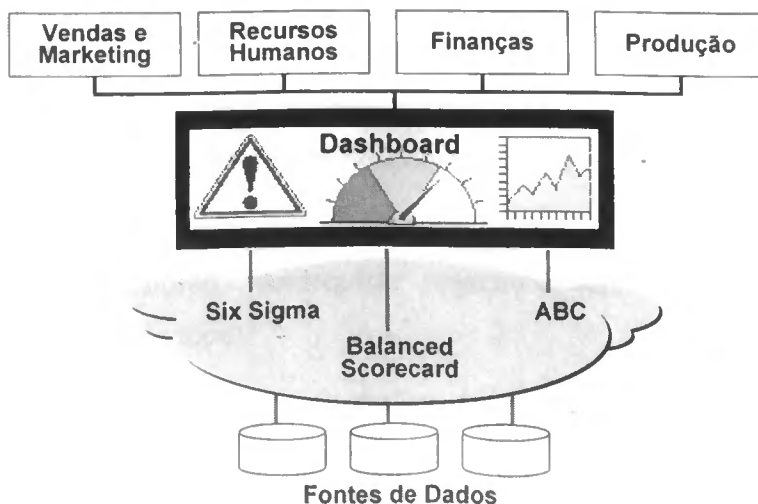


Fonte: Wright et al (1999, pág. 23)

Um elemento auxiliar do BSC são os painéis de instrumentos de gestão (*management dashboards*), que ajudam as organizações a atingirem os seus objectivos, pela utilização da informação e dos mecanismos analíticos. Eles promovem o alinhamento (entre estratégia, departamentos e unidades de negócio), visibilidade (horizontalmente entre departamentos e verticalmente dentro das unidades de negócio) e colaboração (entre departamentos, unidades geográficas, empresas), ao permitirem que os utilizadores definam e monitorem o desempenho através de KPI's (Kuo, 2003).

Por seu turno, os *web-based dashboards* dão aos utilizadores um ambiente gráfico intuitivo (indicadores fáceis de entender), personalizável (cada utilizador poder ter o seu *dashboard*) e interactivo (poder accionar as relações causa-efeito para obter informação de suporte à tomada de decisão).

Figura 2-14 O painel de controlo ("Dashboard")



Adaptado de Kuo (2003, pág. 2)

Em resumo, a abordagem BSC é um documento curto que sintetiza um conjunto de indicadores *leading* e *lagging* agrupados em 4 perspectivas: *financeira* (centrada nos accionistas, mas, indirectamente, nos *stakeholders* em geral - lucros são essenciais não apenas para recompensar investidores mas para fornecer empregos estáveis, salários justos, desenvolver novos produtos e serviços, e contribuir para a prosperidade das comunidades em que o negócio opera), *clientes*, *processos internos* e *aprendizagem/crescimento*. Estas 3 últimas perspectivas podem ser explicadas pela resposta à seguinte questão: Como é que a empresa tem sucesso financeiramente? Pela combinação de 2 elementos: 1) criando valor para os clientes (precisamos então de conhecer como é que os clientes sentem o nosso desempenho) - embora sabendo que se pode satisfazer clientes e caminhar para a falência - 2) e tendo um bom desempenho em áreas internas chave (processos internos). E há que ligar medidas não financeiras ao sucesso financeiro (Rheenen, 2003).

E a criação de valor tem que ser sustentável ao longo do tempo, pelo que é imperativo que a organização e os seus colaboradores continuem a aprender e a desenvolver-se - para que a empresa acompanhe as alterações do contexto externo, continue a ser apreciada pelos seus *stakeholders* no futuro, e continue a otimizar os seus recursos. Nesta perspectiva, os indicadores deverão captar a inovação, aprendizagem e crescimento (Rheenen, 2003).

Segue-se a referência aos factores de sucesso para a implementação do BSC.

2.7.3. Factores de sucesso na implementação do BSC

De acordo com Jones (2001), na construção do BSC há que ter em conta as duas principais razões para o falhanço dos sistemas de medição - deficiente definição/desenho e dificuldade de implementação. A metodologia de Kaplan e Norton (1992) é um processo em 4 etapas:

- 1ª) Definir a arquitectura de medição (definir a unidade/nível de implementação inicial do BSC e apurar os seus objectivos financeiros e temas estratégicos).
- 2ª) Construir consenso à volta dos objectivos estratégicos (troca de informação/entrevistas com os gestores, hierarquizar objectivos nas 4 perspectivas com o envolvimento da gestão de topo).
- 3ª) Seleccionar e definir medidas (que melhor captem e comuniquem a intenção do objectivo), identificar fontes de informação para cada uma, identificar ligações entre elas dentro da perspectiva e entre perspectivas, ilustrar como quantificar e mostrar as medidas, fazer um gráfico modelando as ligações entre si.

4ª) Construir o plano de implementação (inclui a ligação a bases de dados e sistemas de informações e comunicação a toda a entidade).

Muitos outros autores se referiram aos aspectos que contribuem para o sucesso da implementação do BSC, de que se apresenta uma breve síntese:

Tabela 2-6 Factorès de sucesso na implementação do BSC

Factores de sucesso na implementação do BSC	Autores
Avaliar se o BSC é mesmo a ferramenta indicada para ajudar a resolver os problemas internos, evitando implementar reformas com base em ferramentas.	Morisawa (2002)
Empenhamento da gestão de topo.	Zimmermann (2002); Berkman (2002); Morisawa (2002); Ashton (2001); CMA Canada (1999); Ferguson (2002); Amaratunga et al (2001); Niven (2002)
Envolvimento (<i>buy-in</i>) a todos os níveis, através da comunicação e desenvolvimento de informação visual, criando alinhamento estratégico.	CMA Canada (1999); Rigby (2001a); Ashton (2001); Ferguson (2002); Amaratunga et al (2001)
Identificar e comunicar os benefícios esperados.	Ferguson (2002)
Relações causa-efeito entre as medidas, em vez de estarem <i>stand alone</i> , reflectindo a estratégia.	Jones (2001); Ashton (2001); CMA Canada (1999)
Medidas <i>drivers</i> de desempenho (ou medidas <i>lead</i>).	Jones (2001);
Definir medidas importantes e não apenas as mais fáceis.	Berkman (2002);
Ligação às medidas financeiras (resultados financeiros).	Jones (2001);
Desdobramento dos <i>scorecards</i> (<i>cascading</i>).	CMA Canada (1999)
Ter medidas correctas e informação fiável e atempada em cada perspectiva.	Blocher et al (2004); Malina e Selto (2001)
Reconhecer que nem todas medidas têm a mesma periodicidade (exemplo: medidas financeiras apenas mensais e medidas de processos internos diárias).	Blocher et al (2004)
Ligar objectivos a planos de recompensa, para incentivar.	Berkman (2002); CMA Canada (1999); Ferguson (2002)
Formação e sensibilização, enfatizando a ligação entre actividades diárias e os objectivos estratégicos.	Ferguson (2002)
Primeira recolha de dados para teste (<i>baseline</i>) antes da selecção final das medidas.	Zimmermann (2002)
Minimizar a complexidade; poucas medidas (15-20 medidas nas 4 dimensões).	Zimmermann (2002); Berkman (2002); CMA Canada (1999); Brown (2002); Kenny (2003a,b)
Utilizar uma aplicação informática (<i>software</i>) para a gestão dos dados e <i>reporting</i> , em tempo real, ou seja funcionando como <i>enabler</i> da eficácia do BSC.	Berkman (2002); Ashton (2001); CMA Canada (1999); Ferguson (2002); Niven (2002); Epstein e Manzoni (1998)
Clarificar responsabilidades na implementação.	Zimmermann (2002); Amaratunga et al (2001); Niven (2002)
Envolver uma equipa transversal (<i>cross-function team</i>).	Morisawa (2002)
Definir uma terminologia/linguagem comum a todas as pessoas da empresa.	Niven (2002)
Mudar a cultura da empresa, cultivando a melhoria contínua.	Amaratunga et al (2001)
Presença de um facilitador externo.	Zimmermann (2002)

Tabela 2-6 (cont.)

Adaptação às diferentes necessidades de decisão nas 4 perspectivas.	Blocher et al (2004)
Adoptar e manter a ideia de que " <i>what gets measured, gets done</i> ".	Ashton (2001)
Tirar partido dos talentos e atributos culturais para apoiar os temas e prioridades estratégicos.	Ashton (2001)
Utilizar <i>benchmarks</i> externos para comparar a performance com outras empresas ou concorrentes.	Ashton (2001)
Verificar continuamente qualidade da informação e reduzir esforço de recolha de dados.	Zimmermann (2002)
Questionar constantemente se a estratégia funciona e se o BSC está a ser eficaz na execução da estratégia.	Ashton (2001)
Institucionalizar o processo - criando, partilhando, enriquecendo a gestão e documentando o BSC.	Amaratunga et al (2001)
Ter medidas por <i>stakeholder</i> chave da organização (ex: clientes, empregados, fornecedores e accionistas).	Kenny (2003a)

Conforme salienta Morisawa (2002), é importante o compromisso/ empenhamento da gestão de topo para realizar as reformas. Mas não convém dar demasiada ênfase a esta questão (não significa ter directamente o CEO a presidir ao comité de mudança organizacional). Significa simplesmente que a gestão topo irá agir de acordo com o novo *standard* estabelecido em resultado das reformas, e que irá assumir a responsabilidade pelos resultados. Por exemplo: a avaliação de pessoal, baseada apenas em vendas e lucros, deverá ser abandonada, passando-se a medir a performance com base em todas as áreas/perspectivas do BSC.

Figura 2-15 Dez questões para medir melhor

- 1) As medidas incluem os impulsionadores (*drivers*) de desempenho de longo prazo?
- 2) O mix de medidas inclui variáveis *leading/lagging*, financeiras/não financeiras, de *input* e *output*?
- 3) As medidas incorporam *feedback* e aceitação (*buy-in*) a todos os níveis?
- 4) As medidas fornecem dados para a melhoria estratégica, e não apenas tática?
- 5) As medidas reflectem o desempenho requerido pelos grupos de interesse (*stakeholders*)?
- 6) As medidas estão ligadas, numa cadeia causal, ao sucesso estratégico?
- 7) As medidas são críticas para a vantagem competitiva?
- 8) As empresas contam a história da estratégia da empresa?
- 9) As medidas são completas e controláveis?
- 10) O número de medidas está limitado a uma lista compacta de 10-20?

Fonte: CMA Canadá (1999, pág. 19)

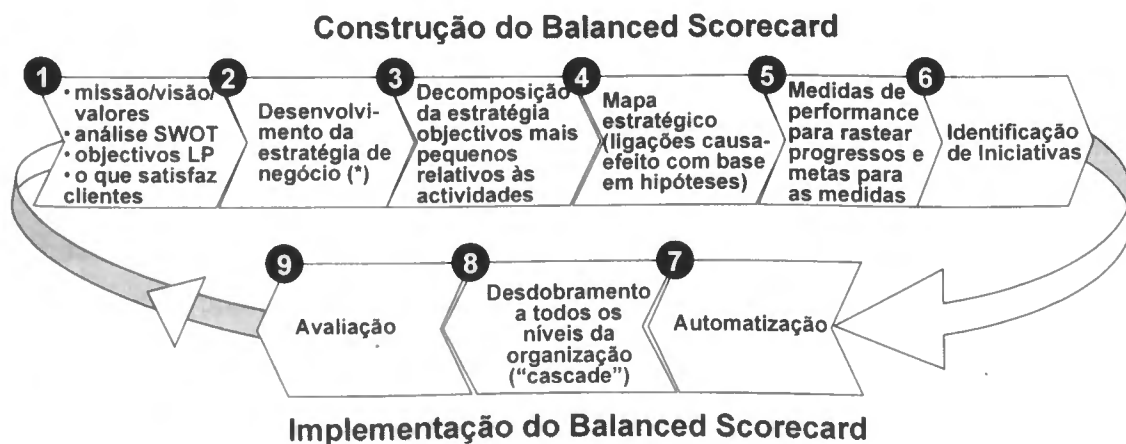
Também Malina e Selto (2001) chamam a atenção para a importância das medidas serem precisas, objectivas e verificáveis. Se assim não for, as medidas não irão reflectir o desempenho e podem ser manipuladas. Além disso, o conjunto das medidas do BSC deve descrever completamente as variáveis críticas na performance da

organização, mas ser limitado em número para manter o sistema de medição intuitivamente e administrativamente simples. Um conjunto exaustivo de medidas pode reflectir adequadamente a complexidade das tarefas da organização, mas demasiadas medidas podem distrair, confundir e serem muito dispendiosas para gerir. Os objectivos definidos devem ser desafiantes mas atingíveis. Para construir compromissos à volta dos objectivos, o BSC deve estar ligado a recompensas/penalizações directas e entendidas por todos. Recompensas atrasadas ou ambíguas podem ser um instrumento de desmotivação.

Ainda sobre as medidas de desempenho, Niven (2002) defende que não se devem alterar medidas simplesmente porque não se gosta da "colheita" actual ou os resultados não são os esperados. O BSC tem a ver com aprendizagem - sobre a estratégia, sobre as hipóteses feitas e sobre a proposta de valor planeada. Às vezes não se gosta do que as medidas dizem, mas o desafio é usar os desvios face ao plano como oportunidades para aprender, e não apenas como defeitos a remediar.

Segundo Rohm (2002a), o desenvolvimento do BSC tem duas fases: construir o BSC (em 6 etapas) e implementar o BSC a todos os níveis da organização (em 3 etapas), conforme descrito na Figura seguinte:

Figura 2-16 O processo de construção do Balanced Scorecard

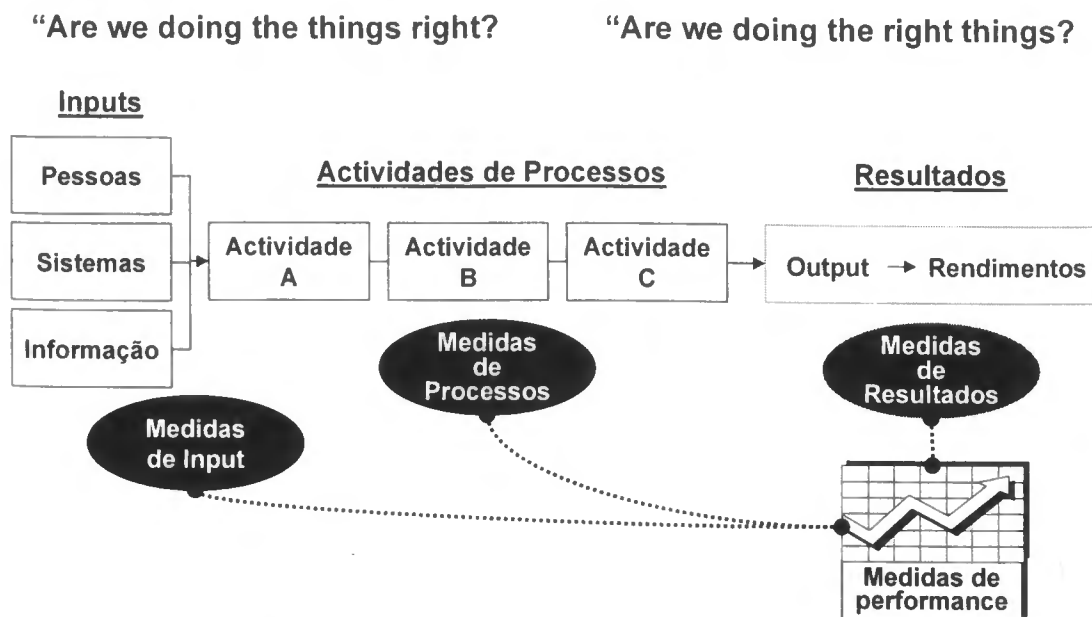


(*) hipóteses para o sucesso da empresa (concretização dos objectivos de longo prazo), que serão testadas nas etapas seguintes

Adaptado de Rohm (2002a, pág. 4)

Na etapa 5 - desenvolvimento de medidas e respectivas metas - há que ter em conta os resultados desejados e os processos que conduzem a esses resultados, seleccionando poucas medidas mas expressivas (significativas) para cada um dos objectivos definidos na etapa 3. A Figura seguinte mostra o processo de desenvolvimento/ identificação de medidas.

Figura 2-17 Desenvolvimento de medidas de processos e resultados



Fonte: Rohm (2002a, pág. 5)

Na óptica de Ittner e Larcker (2003), para as empresas conseguirem tirar os benefícios desejados da utilização de medidas não financeiras, deverão encetar as seguintes etapas:

- 1) Desenvolver um modelo causal, baseado em hipóteses no plano estratégico;
- 2) Fazer um inventário dos dados existentes (na maioria dos casos os dados necessários já existem na organização);
- 3) Transformar os dados em informação (existem muitos modelos estatísticos para testar o modelo causal e determinar quais são as medidas importantes);
- 4) Refinar continuamente o modelo (para ter em conta as alterações no contexto em que a empresa opera, por exemplo);
- 5) Basear acções em dados reais (*findings*) - as conclusões da análise de dados deverão ser usadas para a tomada de decisão se as medidas não financeiras servirem para melhorar resultados financeiros;
- 6) Avaliar resultados - determinar até que ponto os planos de acção, e os investimentos que os suportam, realmente produzem os resultados desejados. Fazer "pós-auditorias".

Ferguson (2002) acrescenta que é importante 1) levar muito a sério a iniciativa de performance, fazer dela um projecto - com um responsável nomeado, com recursos

afectos ao projecto, com um plano/orçamento e monitorar progressos em relação ao plano; 2) ter o projecto sempre visível/acessível no dia-a-dia (no *desktop*).

Segundo Brown (2002), para que o BSC seja um bom sistema de medição de performance há que ter medidas fortes em cada parte do BSC - por exemplo, nos questionários de opinião de colaboradores, não ter apenas a satisfação (que pode ser passiva), mas incluir medidas mais proactivas, como a motivação, compromisso com a organização e a identificação com produtos/serviços (*advocacy*).

É também crucial demonstrar uma necessidade clara de melhoria na organização - se tal não for possível, o falhanço do BSC será uma realidade (Amaratunga et al, 2001).

Por outro lado, os BSC não são auto-sustentáveis, têm que ser constantemente nutridos para que induzam resultados significativos (Niven, 2002). Um elemento importante é o líder ("o Sr. BSC"), que tem que ter um *mix* de competências de comunicação e liderança - a tendência é atribuir à função financeira da empresa, dado o seu elevado nível de acesso a informação, estratégia, objectivos económicos e actividades de processos internos. Mas o BSC também tem membros de equipa, cujo papel se vai alterando à medida que o BSC evolui. Igualmente relevante é o papel do administrador de sistemas, não só em relação à solução de *software* BSC usada, se houver, como também quanto à solução de *reporting*, assegurando que os dados são obtidos atempadamente e correctamente, e prestando assistência técnica aos utilizadores. Quer seja com transparências de retroprojector, ou com o último grito de *software* BSC, a tecnologia que suporta o BSC tem que funcionar bem para transmitir credibilidade ao novo processo.

O BSC representa uma grande iniciativa de mudança (Niven, 2002). Como tal, necessita de ser mantido e nutrido constantemente, durante um significativo período de tempo, antes de se enraizar na cultura e nas práticas de gestão correntes da organização. Além disso, o BSC nunca está completo, porque o negócio da empresa nunca o está. O ambiente em que opera está constantemente a mudar - novos concorrentes, clientes e colaboradores mais exigentes. Todas estas forças afectam o BSC, mas esta ferramenta é flexível. À medida que as condições mudam, as estratégias correntes são testadas, e novas estratégias podem ser postas em prática. Poderá ser necessário adoptar novos indicadores.

Ou seja, o simples desenvolvimento do BSC não irá transformar magicamente a organização (Niven, 2002; Kaplan e Norton, 2001b). Para fazer parte do dia-a-dia da organização, o BSC necessita de algumas regras, processos e procedimentos para

assegurar um bom funcionamento, especialmente nas etapas iniciais de implementação. Alguns aspectos a ter em conta são:

- a) Planeamento estratégico de longo prazo (para assegurar que o BSC continuará a ser a ferramenta chave na execução da estratégia);
- b) Desenvolvimento anual do BSC (deverá ser ajustado anualmente para continuar a descrever a saga/história da estratégia);
- c) Definir um limiar de performance. Quando usam o BSC como sistema de medição, as organizações comparam performance actual contra uma determinada marca (*benchmark*), que pode ser um valor de orçamento, um número do ano anterior, um número *best-in-class* ou um objectivo definido. Independentemente do comparativo escolhido, deve ser estabelecido um intervalo de performance. Talvez "verde" é tudo o que atinge ou excede o objectivo, "amarelo" pode representar um variação até 10% do objectivo, e "vermelho" pode representar qualquer variação negativa superior a 10%;
- d) Mudança de objectivos, medidas e metas. Em que circunstâncias será permitido mudar a meio do ano alguns destes indicadores de performance? Apenas em casos de objectivos, medidas ou metas mal orientados (*misguided*);
- e) Calendário (plano) para ligar o BSC aos processos de gestão. Pode-se querer ou não desdobrar (*cascade*), ligar ao orçamento e incentivos no primeiro ano. Mas pelo menos deve-se ter um plano para futuro desenvolvimento.

Segue-se uma abordagem dos benefícios ou vantagens atribuídos ao BSC.

2.7.4. Benefícios/vantagens atribuídos ao BSC

Kaplan e Norton (1992, 1996b) defendem que o BSC fornece um conjunto de mecanismos para ligar os objectivos estratégicos de longo prazo a acções de curto prazo:

- O desenvolvimento do BSC força os gestores a gerarem consenso sobre a visão e estratégia da empresa, a expressá-la sob a forma de um conjunto integrado de objectivos estratégicos, que serão traduzidos em medidas operacionais para orientar as acções dos gestores dos níveis mais baixos;
- O BSC permite aos gestores comunicar a estratégia a toda a empresa, ajudando a assegurar que os colaboradores compreendem a estratégia de longo prazo, as relações entre os vários objectivos estratégicos, e a associação entre as acções dos colaboradores e esses objectivos;

- Ao integrar planos financeiros e estratégicos, o BSC ajuda a empresa a afectar recursos e a definir prioridades, com base na contribuição das iniciativas para os objectivos estratégicos de longo prazo;
- Ao incorporar indicadores não financeiros como *drivers* do sucesso estratégico e financeiro, o BSC fornece *feedback* estratégico e promove a aprendizagem, através da monitorização de resultados de curto prazo, permitindo assim à empresa modificar objectivos ou estratégias antes que os resultados financeiros surjam (Ittner et al, 1998).

O BSC ajuda a alinhar os interesses de pessoas de diferentes níveis da organização, ao desenvolverem-se *scorecards* departamentais e mesmo individuais. Idealmente, o BSC irá indicar se a empresa tem colaboradores motivados e preparados (perspectiva aprendizagem e crescimento), processos eficientes (perspectiva operacional) e clientes satisfeitos (perspectiva de clientes). Indicadores *leading* positivos deverão resultar numa performance financeira de longo prazo superior.

Apresenta-se seguidamente uma síntese das contribuições de outros autores que destacaram os aspectos positivos do BSC.

Tabela 2-7 Benefícios e vantagens do Balanced Scorecard

Benefícios e Vantagens do "Balanced Scorecard"	Autores
Um meio para implementar (e alterar) a estratégia, ao chamar a atenção dos gestores para os factores críticos de sucesso, e recompensando-os pelo cumprimento desses objectivos.	Blocher et al (2004); Rheenen (2003)
Força os gestores a gerarem consenso sobre a visão e estratégia da empresa, pela selecção de poucos indicadores em cada perspectiva.	Kaplan e Norton (1992, 1996b); Zingales et al (2002); Rheenen (2003)
Dá uma abrangente imagem das operações da empresa.	QPR (2004); Rheenen (2003)
Encoraja os gestores a atingirem objectivos sem fazerem <i>trade-offs</i> entre potenciais factores de sucesso.	Zingales et al (2002)
Uma base justa e objectiva para se determinarem as compensações e progressos de cada gestor.	Blocher et al (2004)
Identifica 4 áreas de actividade relacionadas que podem ser críticas em quase todas as organizações e todos os níveis dentro das organizações: investir em aprendizagem e capacidades de crescimento, investir em eficiência de processos internos, fornecer valor ao cliente e aumentar o sucesso financeiro.	Kaplan e Norton (1996b); CMA Canada (1999); Rheenen (2003)
Reflecte relações causa-efeito entre categorias e medidas, para apoiar as decisões operacionais, fazer projecções de resultados a partir de decisões e condições ambientais, e fornecer <i>feedback</i> fiável para a aprendizagem e avaliação de desempenho individual.	Kaplan e Norton (1996b); Zingales et al (2002); Martinsons (2002)
Integrável com outros programas de melhoria, como a Reengenharia e a Gestão pela Qualidade Total (TQM).	Zingales et al (2002)
Evidencia a contribuição dos indicadores não financeiros, para o sucesso da implementação da estratégia; melhora a capacidade de análise dos gestores sobre as causas da performance financeira.	Zingales et al (2002); Waal (2001)

Tabela 2-7 (cont.)

Ajuda a alinhar medidas de performance à estratégia, em todos os níveis da empresa; facilita a comunicação e a compreensão dos objectivos e estratégias.	QPR (2004); Rheenen (2003); Kaplan e Norton (1993)
Ajuda a reduzir a informação processada (sistemas de informação) ao mínimo essencial.	QPR (2004)
Alimenta o processo de melhoria, porque fornece informação objectiva que ajuda a estabelecer prioridades.	Brimson (2003)

É geralmente aceite que um sistema de medição de performance equilibrado (medidas financeiras e não financeiras) aumenta o conhecimento dos gestores sobre a estratégia e modelo de negócio subjacente (uso conceptual), bem como a sua satisfação com as medidas de performance. No entanto, existe pouca evidência empírica sobre estas hipóteses (Weber et al, 2001).

O sistema BSC fornece a base para uma boa execução da estratégia e para gerir a mudança de forma bem sucedida. Construir o BSC leva as pessoas a pensar de forma diferente (mais estrategicamente) sobre a sua organização e o seu trabalho. Para muitos é uma mudança para "*strategic planning as usual*" (Rohm, 2002a). A premissa básica subjacente ao BSC é que a medição motiva. Mesmo que não existam incentivos ligados à prossecução de um determinado objectivo, a simples medição faz com que as pessoas estejam atentas (Miyake, 2003). Só pelo facto de um processo estar a ser observado já resultarão melhorias, independentemente do sistema de medição (Brimson, 2003).

Mas o BSC não apresenta apenas vantagens, sendo referidos na literatura vários problemas associados a esta ferramenta, pelo que se justifica uma breve crítica.

2.7.5. Análise Crítica ao BSC

O BSC é uma história de marketing bem sucedida - existem 7 razões para isso (Kenny, 2003a):

- 1) Local certo no tempo certo - o BSC aparece numa época em que os gestores estavam impacientes com os processos de medição detalhados, resultantes da gestão pela qualidade total (TQM). Eles ansiavam por algo novo;
- 2) Grande marketing – pode-se imaginar ter uma ideia de gestão nova apresentada num artigo da *Harvard Business Review* e distribuída a quase 300.000 leitores influentes? Foi o que aconteceu ao BSC em 1992. E, nos anos seguintes, mais artigos foram aí publicados;

- 1) Legitimado por um professor de Harvard - a ideia emanou da Harvard Business School, que é consistentemente cotada entre as escolas de gestão de topo a nível mundial;
- 2) Arrebatada por grandes empresas de consultoria, que viram nesta ideia uma oportunidade para gerar proveitos;
- 3) Mantida por empresas de *software*, que viram nesta ideia uma oportunidade para construir *software* e gerar proveitos;
- 4) Rapidamente adoptada por CEO's, influenciados pelo elevado nível de marketing do conceito, embora a equipa de gestão tenha ficado na dúvida;
- 5) Falta de análise minuciosa pelos gestores - como aconteceu com outras novas ideias, as organizações apressaram-se a aplicar o BSC, sem investigar totalmente a robustez teórica do conceito.

Acresce ainda que "como forma de reconhecer os resultados bastante positivos obtidos pelas empresas que implementaram o BSC", o organismo BSC Collaborative Inc. (cujos fundadores foram Kaplan e Norton) criou o "*BSC Hall of Fame*" em 1999, galardoando empresas que atingiram resultados surpreendentes. Esta iniciativa serve também para promover o conceito BSC (Miyake, 2003).

Segue-se uma síntese do contributo de vários autores na identificação dos pontos fracos do modelo.

Tabela 2-8 Pontos fracos do Balanced Scorecard

Pontos fracos do "Balanced Scorecard"	Autores
Apenas modelo conceptual; difícil de implementar - complexo e <i>time consuming</i> , em especial no desdobramento dos <i>scorecards</i> pelos vários níveis e na definição das medidas; existe o risco de os custos de implementação ultrapassarem as melhorias processadas;	Rheenen (2003); Dinesh e Palmer (1998); Waal (2002); McKenzie e Shilling (1998)
Pode ser encorajada uma implementação parcial devido à complexidade da implementação, correndo o risco de falhar como a Gestão por Objectivos (MBO).	Dinesh e Palmer (1998);
Pode haver relutância na escolha e uso desta ferramenta, devido à sua complexidade ou à resistência a trabalho adicional.	Nijssen e Braam (2003); CMA Canadá (1999)
Nenhuma técnica isolada de medição de performance é suficiente para abranger todos os aspectos que fazem de uma empresa uma organização excelente. Também nenhum único conjunto de medidas é de aplicação universal para todas as empresas (depende da dimensão da empresa, da tecnologia, da estratégia, da especificidade do sector e do ambiente em que opera).	Brimson (2003); Maltz et al (2003)
A partir da maioria dos exemplos dados pelos autores, é evidente que a ferramenta é especialmente desenhada para um tipo de estrutura organizacional preferida: grandes empresas, em que a discussão da coordenação estratégica normalmente diz respeito a divisões, departamentos, unidades de negócio e unidades de serviços partilhados.	Zingales et al (2002).



Tabela 2-8 (cont.)

Técnicas como o BSC concentram a atenção de colaboradores e motivam, mas não dizem como mudar (o sistema diz o que está errado, mas não diz o que fazer para resolver o problema).	Brimson (2003)
Não considera todos os <i>stakeholders</i> (fornecedores, comunidade local) nem identifica medidas para avaliar as contribuições dos <i>stakeholders</i> . Apenas são considerados os clientes e accionistas.	Rheenen (2003); Zingales et al (2002); Waal (2002); Kenny (2003a)
Não monitoriza a concorrência e a evolução tecnológica (o centro do modelo é estático em vez de dinâmico).	Rheenen (2003); Waal (2002)
As relações causa-efeito poderão ser consideradas como uma visão superficial das complexidades da "vida organizacional".	Zingales et al (2002)
Muitas vezes a concentração é na recolha de informação (medição) e não nas acções que devem ser tomadas depois da medição, tornando a recolha inútil.	Brimson (2003)
A maioria das organizações continuam centradas em medidas financeiras (resultados financeiros), por serem o denominador comum de um variado conjunto de medidas e o mais fácil de compreender, permanecendo desequilibrado o conjunto das medidas de performance.	Brimson (2003); Zingales et al (2002)
Medidas de melhoria são negociadas em vez de baseadas nos requisitos dos <i>stakeholders</i> ou nos processos fundamentais.	Schneiderman (1999)

Muitas empresas adoptaram versões *standard* de referências como o BSC, mesmo tendo os seus autores insistido em que cada empresa necessita ir fundo para descobrir e rastrear as actividades que verdadeiramente afectam os domínios abrangentes do quadro de referência: financeiro, clientes, processos internos e inovação/aprendizagem (Iltner e Larcker, 2003).

Mais ainda, o uso errado do BSC poderá ter contribuído para a bolha das *dot-com* que rebentou recentemente. O conceito de BSC afasta os accionistas da obsessão pelos tradicionais dados contabilísticos. No entanto, em casos extremos, as medidas de performance financeira foram aparentemente esquecidas, dado que os gestores, analistas financeiros e investidores se tornaram obsessivos com a satisfação de clientes e o crescimento dos activos intangíveis (Martinsons, 2002).

Um dos problemas é o facto de os mercados de capitais enfatizarem a divulgação de resultados trimestrais e penalizarem fortemente as empresas que não atingem os resultados esperados. Em consequência, as empresas frequentemente praticam engenharia financeira, em detrimento de investimento para o futuro (Maltz et al, 2003).

Se as empresas continuam a dar prioridade aos indicadores financeiros, o equilíbrio da medição de performance é meramente um exercício teórico - ilusão de equilíbrio dado pelo BSC (Zingales et al, 2002).

Por outro lado, há que ter cuidado na escolha das medidas que servirão para atribuir incentivos/recompensas individuais. Por exemplo, deverão ser os colaboradores

recompensados explicitamente pela satisfação de clientes? Existem várias formas de aumentar a satisfação de clientes sem aumentar lucros. É um exemplo de distorção em medição de performance. Kerr (1995), refere que é frequente os gestores declararem um conjunto de objectivos e recompensarem as pessoas por outros objectivos: eles esperam atingir crescimento no longo prazo, mas recompensam ganhos trimestrais; procuram a qualidade total mas recompensam cumprimento de prazos de entrega (*on-time-delivery*) mesmo com defeitos. Em consequência, aumenta a dificuldade em alinhar o comportamento das pessoas com a estratégia da organização (Rheenen, 2003).

Na opinião de Zingales et al (2002), também poderão existir problemas ao nível da definição/formulação da própria estratégia. A empresa poderá estar a implementar uma estratégia errada, resultante do âmbito limitado do contexto externo da empresa (*stakeholders*), que caracteriza o BSC. Kaplan e Norton convidam as empresas a adicionar outras perspectivas ao BSC, se se provar que são importantes, mas não existem critérios que indiquem a abordagem que a organização deve seguir para acrescentar novas perspectivas. Por exemplo, quando deve a empresa considerar o Governo como um *stakeholder* importante? E sobre a importância estratégica dos fornecedores? Que critérios devem ser usados para definir o nível de importância de cada *stakeholder*? Logo, é necessário questionar não só como foi efectivamente implementada a estratégia, mas também os critérios usados para a sua definição.

Entre as barreiras à implementação do BSC, destacam-se (CMA Canadá, 1999):

- Resistência a trabalho adicional (que envolve desenvolver e manter o BSC);
- Falta de suporte da gestão de topo;
- Falha na ligação entre o *scorecard* e o *reporting* (há que organizar o *corporate reporting* em torno do BSC e não considerar o BSC como mais um *reporting*);
- Resistência a uma maior transparência (uma visão global, exposta, das várias unidades de desempenho, altera o equilíbrio de poder dentro da organização).

Além disso, no interior da empresa, a competição por recursos entre os vários departamentos, pode ser outra limitação do BSC, que também tem a ver com o equilíbrio de poder na organização (Zingales et al, 2002).

Igualmente com efeitos negativos são as barreiras à comunicação da estratégia aos colaboradores (Goldblatt, 2003), nomeadamente:

- Receio de que os concorrentes apreendam a estratégia e performance da empresa;
- Crença de que o conceito de BSC seja difícil de entender pelos trabalhadores;
- Ideia de que a comunicação é feita pelas chefias informalmente, logo o não reconhecimento da importância da comunicação formal do líder.

Niven (2002), aponta outros problemas na implementação do BSC:

- Não existência de objectivos para o programa BSC;
- Prazo (tentar arrancar com o sistema antes de devidamente desenvolvido);
- Práticas de gestão consistentes (com o passado, antes do BSC);
- Não existência de novas medidas;
- Terminologia (falta de um glossário de termos para uniformizar a linguagem);
- Falta de desdobramento (*cascading*), não envolvendo toda a organização;
- Ligações prematuras a processos de gestão (Ex: ligar demasiado cedo incentivos às medidas, antes de serem testadas).

Na opinião de Ittner e Larcker (2003), outros erros poderão ser: 1) não validar as ligações/relações (há que testar as hipóteses e atribuir importância relativa, pesos, a cada medida); 2) Não definir as metas correctas para as medidas; 3) Medir incorrectamente.

McKenzie e Shilling (1998) também identificaram alguns erros/armadilhas que podem contrariar a eficácia do BSC:

- Assumir que o BSC é a ferramenta perfeita para recompensas/incentivos, mas os colaboradores podem ter sucesso em algumas medidas e falharem noutras (Ex: se um colaborador atingir o objectivo de satisfação de clientes, mas a empresa tiver uma perda financeira, deverá ser pago o incentivo?);
- Concentração limitada dos gestores (em gestão de performance) - os gestores podem ser levados a esperar que os programas de incentivos funcionem eles próprios como gestores;
- Utilizar medidas difíceis de quantificar (por exemplo, clientes satisfeitos podem nunca dar *feedback* positivo);
- "*lack de focus*" - a abordagem BSC pode levar a um número demasiado grande de medidas, sendo difícil determinar quais as mais importantes;

- Objectivos contraditórios (curto prazo e longo prazo, por exemplo, resultados financeiros mais elevados que levam a cortes de custos de formação).

Por fim, refira-se a opinião generalizada dos autores de que o BSC ainda necessita de validação empírica - poucos testes empíricos foram realizados (Maltz et al (2003). A maior parte da literatura é uma prescrição normativa ou um relatório não crítico dos "sucessos" do BSC (Malina e Selto (2001).

Como outras ferramentas de gestão, o BSC deve ser adaptada ao contexto. Especificidades do sector e diferenças culturais entre países, implicam que o BSC numa empresa petrolífera nos EUA não poderá ser transposto directamente para uma empresa de importação-exportação em Hong Kong, por exemplo (Martinsons, 2002).

O BSC pode ajudar os gestores a centrarem-se nas coisas certas. No entanto, uma década de experiência indica que essas coisas certas variam de sector para sector, e de empresa para empresa, dependendo do seus próprios recursos e da posição competitiva (Martinsons, 2002).

2.8. Comparação com outras metodologias de gestão de performance

Segundo Malina e Selto (2004a), os modelos tradicionais de medição de performance (como o ROI e o EVA, que desagregam a performance financeira em elementos para poderem ser geridos) centram-se essencialmente em resultados financeiros. Não são modelos de sistemas, ou seja, não modelizam as determinantes da performance financeira mesmo dentro das fronteiras da empresa. Outros modelos mais abrangentes, como o BSC, descrevem ligações entre decisões de gestão e resultados, e servem para guiar o desenvolvimento, comunicação e implementação da estratégia, e fornecem *feedback* em múltiplos pontos da cadeia de valor. Neste sentido, são modelos de negócio, reflectindo *inputs*, resultados intermédios e finais. Incluem geralmente medidas de desempenho operacional, estratégico, financeiro e não financeiro. Estes modelos representam esforços em usar o conhecimento organizacional para modelar a empresa como sistema e implementar um controlo de gestão.

De entre as várias recentes metodologias de avaliação de performance (BSC, "Baldrige Award", "European Foundation for Quality Management/ EFQM", "Business Excellence Model", "Shareholder Value" e "Economic Value Added/ EVA"), o BSC foi a que mais se popularizou e notabilizou nos anos 90, sendo mesmo incluída entre as "15 maiores inovações de gestão introduzidas pela Harvard Business Review". Como

muitas outras teorias de gestão revolucionárias, o conceito BSC é surpreendentemente simples: fornece um modelo para as organizações traduzirem os seus objectivos estratégicos em metas operacionais relevantes, que por sua vez fornecem orientação e autonomia aos colaboradores para analisarem como podem ajudar a atingir esses objectivos estratégicos (McCann, 2003).

Segue-se uma análise das três metodologias mais referenciadas na literatura em comparação com o BSC: EVA, MBO e *Tableau de Bord*.

“Economic Value Added (EVA)”

É uma abordagem baseada no valor, que avalia o desempenho da empresa em relação ao custo do capital. Se os resultados operacionais após impostos excedem o custo de capital da empresa, terá sido criado valor. Caso contrário, terá sido destruído valor. Ao gerir e pagar incentivos de acordo com o valor criado ou destruído, as empresas supostamente criam uma "mentalidade de accionista" de longo prazo entre os gestores. Este sistema também ajuda a estabelecer prioridades: apenas projectos com mais valor acrescentado serão encetados. Mas a crítica frequente a esta abordagem é que o EVA, ou métodos similares, não se traduziram em melhor performance de mercado do que o tradicional sistema contabilístico (McKenzie e Shilling, 1998).

Segundo McKenzie e Shilling (1998), outros erros associados ao EVA são:

- Aplicação complexa do conceito não prevista;
- Resistência em adoptar a nova abordagem (requerendo o suporte da gestão de topo);
- Assumir-se que, só por si, um modelo sofisticado garante resultados positivos (mas é igualmente importante calcular as variáveis correctamente, como o custo do capital, o que pode ser difícil para uma nova empresa, sem história);
- Subestimar os custos de implementação (adaptação de sistemas contabilísticos, considerável tempo do pessoal de *staff*, suporte de consultores);
- Assumir que o modelo funciona bem em todas as situações de negócio (mas, por exemplo, é difícil medir o capital intelectual e o valor da marca);
- Usar o sistema para diminuir fricções de gestão (empenho num orçamento mais realista, em objectivos mais tangíveis) mas criar outras fricções (luta pela afectação de recursos);

- Acreditar que uma única medida é suficiente. O EVA, e sistemas equivalentes, não incluem nenhuma medida não financeira, como o trabalho de equipa, a formação ou o serviço ao cliente. Significa que a empresa pode não reconhecer a importância destas medidas na criação de valor de longo prazo.

O BSC segue uma abordagem diferente. Enquanto a gestão baseada no valor (VBM), como o EVA, tende a centrar-se numa única medida (valor acrescentado acima do custo de capital), o BSC incorpora 4 grandes categorias de medidas, com um vasto número de sub-medidas potenciais (McKenzie e Shilling, 1998).

Gestão Por Objectivos (MBO)

P. Drucker introduziu a gestão por objectivos (MBO) nos finais dos anos 50. Kaplan e Norton introduziram o BSC no início dos anos 90. Ambos são sistemas de gestão que alinham objectivos tangíveis com a visão da organização. As diferenças podem ser explicadas pelas alterações na natureza dos negócios durante os anos que separam a criação das duas abordagens.

De acordo com o sistema MBO, o alinhamento de objectivos seria a forma de melhorar o desempenho organizacional e, por essa via, aumentar a rentabilidade. Os colaboradores, quando directamente envolvidos na definição dos objectivos, poderiam exercer um auto-controlo. Nos anos 60 e 70, esta filosofia de gestão foi tornando-se cada vez mais popular nas empresas, após o sucesso da implementação na *General Mills* (Dinesh e Palmer, 1998).

Figura 2-18 Etapas da Gestão Por Objectivos (MBO)



Adaptado de Dinesh e Palmer (1998, pág. 364)

Gestão por Objectivos e BSC são muito similares. Ambos se baseiam no desenvolvimento de medidas estratégicas (apesar do BSC ser mais explícito sobre que medidas são essas). Ambos se centram na consistência de objectivos (modelo racional), bem como na colaboração a todos os níveis da empresa (modelo de relações humanas). Ambos têm subjacente a "Teoria Y de McGregor", dado que assumem que os empregados serão motivados por recompensas e incentivos associados a objectivos que eles ajudaram a determinar (Dinesh e Palmer, 1998).

Tabela 2-9 Comparação entre Gestão Por Objectivos e Balanced Scorecard

	"Management By Objectives" (MBO)	"Balanced Scorecard" (BSC)
Lançamento	Anos 1950's.	Anos 1990's.
Base	Medidas estratégicas e consistência de objectivos; modelo colaborativo; ligação de incentivos a objectivos.	Medidas estratégicas e consistência de objectivos; modelo colaborativo; ligação de incentivos a objectivos.
Grau de explicitação	<i>Open-ended</i> : sem detalhar os objectivos e medidas.	Mais focalizado: objectivos e medidas específicos; 4 categorias.

Fonte: Adaptado de Dinesh e Palmer (1998)

Os criadores do BSC defendem que uma maior explicitação é necessária porque a utilização de um sistema *open-ended* resultou em demasiada concentração em medidas financeiras facilmente quantificáveis (Kaplan e Norton, 1992). A fixação de objectivos específicos das medidas não financeiras chama a atenção aos gestores sobre outras questões igualmente importantes (Dinesh e Palmer, 1998).

Mas o MBO veio a revelar-se um fracasso, nos anos 60 e 70, admitido mesmo pelas empresas que inicialmente o implementaram com sucesso, como a *General Mills*. Num estudo realizado em 48 organizações, a razão mais frequente (35%) para implementar o MBO teria sido enquanto esquema de avaliação de performance individual. Apenas 17% das organizações referiram o alinhamento de objectivos (da empresa com os dos departamentos). Esta situação contrasta com os objectivos do MBO, referidos por Drucker em 1955 e por McGregor em 1960. Ou seja, sugere-se que o falhanço do MBO tem a ver com a falta de entendimento dos gestores sobre uma das filosofias chave do sistema, dado que a consistência de objectivos ao longo da organização era rara. Outras razões pelas quais o MBO não funcionou terão sido: a falta de comunicação "colaborativa", o facto de 2 premissas chave do MBO (consistência de objectivos e centragem em elementos humanos) terem sido ignoradas na prática. O sistema foi implementado parcialmente (Dinesh e Palmer, 1998).

Por seu turno, o BSC é um sistema complexo (*scorecards* em diferentes níveis) e muito *time-consuming*, o que poderá encorajar as organizações também a uma implementação parcial, podendo ter os mesmos problemas que o MBO. Mas o

ambiente do BSC (anos 90) é mais favorável ao uso do modelo de relações humanas, devido à generalizada adopção dos princípios de Gestão pela Qualidade Total (TQM) nos anos 80, pelo que o BSC deverá ter menos problemas do que o MBO - beneficiou de 40 anos de experiência do modelo de relações humanas (Dinesh e Palmer, 1998).

O "Tableau de Bord"

Usado em França desde os anos 30, o "Tableau de bord" é uma ferramenta da gestão de topo, permitindo uma rápida e global visão das operações da empresa e do seu contexto. É considerado também uma ferramenta de *reporting*, tornando possível controlar a realização de objectivos previamente fixados, bem como uma ferramenta de diagnóstico, reacção e diálogo hierárquico. Agrega, de forma causal, objectivos, variáveis de acção e planos de acção. Assume-se que o cumprimento de um dado objectivo depende de algumas variáveis de acção, sobre as quais deverão ser implementados planos de acção (Bourguignon et al, 2001).

Existem várias semelhanças entre o "Tableau de Bord" e o BSC: 1) ambos procuram evitar o monopólio das medidas financeiras; 2) ambos assumem que antecipação é mais importante que reacção; 3) ambos recomendam a selectividade de medidas, procurando evitar excesso de informação.

Quanto às diferenças (Bourguignon et al, 2001):

- 1) As relações causais são mais abertas no "Tableau de Bord" do que no BSC. Este assume relações causa-efeito entre as 4 perspectivas e a existência de um modelo genérico de performance, relevante para todas as empresas. A abordagem francesa não assume nenhuma causalidade sistemática e externa: o gestor constrói todo o percurso, dos objectivos às medidas. Isto significa que a sua subjectividade e o ambiente têm um papel de relevo na construção da ferramenta de gestão. O BSC é mais *ready-to-use* do que o "Tableau de Bord", que força os gestores a adaptar um processo muito genérico ao seu próprio contexto.
- 2) Aparentemente, as duas metodologias são similares no seu processo de construção hierárquico (*top-down*). Com o BSC, o desenvolvimento é mediante o desdobramento (*cascading*) dos objectivos da gestão de topo para níveis mais baixos. Além disso, a definição de objectivos requer um diálogo e negociação entre vários níveis e os gestores locais (operacionais) podem escolher variáveis de acção. Por seu turno, o "Tableau de Bord" é visto como um meio para fazer os gestores pensar em processo (em vez de responsabilidade), colectivo (em vez de local) e inter-funcional (em vez de especializado).

- 3) A mais importante diferença entre as duas abordagens é uma ênfase desigual nas recompensas/incentivos. O BSC ajuda a ligar recompensas à medição de performance. Atribui dados quantitativos a objectivos qualitativos (qualidade, serviço ao cliente, envolvimento de pessoal, etc.). Não existe esta ênfase no "Tableau de Bord", sendo antes na aprendizagem em vez de no controlo. Não é um objectivo dominante dar recompensas pelos resultados, mas sim dar informação sobre o que está a acontecer e vai acontecer.

Tabela 2-10 Diferenças entre o "Tableau de Bord" e o "Balanced Scorecard"

	França	Estados Unidos
Nome	Tableau de Bord.	Balanced Scorecard.
Data de lançamento	Início anos 30.	Início anos 90.
Conceito estratégico subjacente	Percepção subjectiva dos gestores.	Externo (objectivo).
Focalização	Interno - processo de construção (conceptual).	Externo - clientes; indicadores <i>ready-to-use</i> .
Desenvolvimento	Aberto à iniciativa local.	Estritamente <i>top-down</i> .
Maior ênfase	Aprendizagem.	Recompensas/Incentivos.

Fonte: Bourguignon et al (2001, pág. 30);

Hoje em dia, com o acrescido interesse em metodologias de gestão suportadas por informação, as organizações estão interessadas em diversas metodologias para monitorar e impulsionar o cumprimento de objectivos de negócio. O BSC mantém-se como a metodologia mais popular ao nível estratégico, enquanto que outras metodologias mais operacionais, táticas, incluem iniciativas de qualidade, como o "Six Sigma", Gestão pela Qualidade Total (TQM), gestão do valor para os accionistas, como o EVA e metodologias contabilísticas, como o Custeio Baseado em Actividades (ABC). Mas cada metodologia tem as suas forças e fraquezas, e nenhuma metodologia cobre todas as operações e processos departamentais das organizações, levando-as a desenvolverem iniciativas diversificadas de gestão do desempenho, incluindo a criação de metodologias próprias (Kuo, 2003).

Segue-se agora uma breve referência às tendências de evolução do BSC.

2.9. Tendências evolutivas do "Balanced Scorecard"

Da literatura consultada, ressaltam as preocupações com algumas deficiências do BSC, logo é de prever uma evolução no sentido de colmatar essas lacunas.

Aspectos Sociais e Ambientais

Cada vez é mais importante a inclusão no BSC das *questões sociais e do meio ambiente* - uma 5ª perspectiva ou a adição de mais indicadores na estrutura existente

(ao longo das 4 perspectivas) do BSC? Indicadores da diversidade de colaboradores, suporte à comunidade, venda de produtos éticos, aumento de vendas motivado pela melhoria na reputação da empresa. São referidos 3 pilares da sustentabilidade empresarial: desempenho ambiental, social e económico das empresas - ou *triple bottom line* (Zingales et al, 2002).

"Sustainable growth seeks to make more of the world's people our customers—and to do so by developing markets that promote and sustain economic prosperity, social equity, and environmental integrity."

Chad Holliday, CEO of DuPont. See Chad Holliday, "Sustainable Development the DuPont Way," Harvard Business Review, September 2001, pág. 129–134..

O crescente interesse das questões ambientais e sociais tem causado um certo desconforto para aqueles que estão interessados em desenvolver medidas precisas e objectivas da performance empresarial. As esferas ambiental e social têm muito em comum no sentido em que não são frequentemente interiorizadas pelas organizações numa lógica económica orientada para o mercado. Mas, questões como o impacto do comportamento da empresa na comunidade local ou o efeito dos produtos da empresa na saúde e comportamento dos indivíduos, podem ter consequências (*speak back*) na empresa de várias formas. O conceito de responsabilidade social é frequentemente usado para garantir a "licença social para operar" da empresa, no sentido em que a sociedade - representada por governos, ONG's, comunidades locais, consumidores, etc. - permite que a empresa continue a operar no longo prazo (Zingales et al, 2002).

Os impactos, positivos ou negativos, das questões ambientais e sociais são difíceis de medir, porque poderão implicar julgamentos subjectivos. Por exemplo, a criação de emprego para centenas de pessoas numa localidade mineira pode ser avaliada contra a potencial perda de resultados provenientes de actividades turísticas na região (Zingales et al, 2002).

Cada vez mais empresas estão preocupadas com a *sustentabilidade* dos seus negócios, isto é, o equilibrar dos objectivos de curto e longo prazos, nas 3 dimensões da performance da empresa (económica, social e ambiental). A performance económica é medida da forma tradicional, enquanto que a social respeita à saúde e segurança dos colaboradores e outros *stakeholders*. A dimensão ambiental refere-se ao impacto das operações da empresa no meio ambiente (Blocher et al, 2004).

Alianças/Parceiras Estratégicas entre Empresas

Neste âmbito, é importante avaliar a performance das relações inter-empresas ou a medição de performance numa cadeia de fornecimento (*supply chain*). As etapas na implementação do BSC numa cadeia de fornecimento (Zimmermann, 2002) são:

- 1) Definir a visão e objectivos estratégicos partilhados pelas organizações envolvidas.
- 2) Definir as relações causa-efeito entre esses objectivos estratégicos.
- 3) Identificar de medidas de performance baseadas nesses objectivos.
- 4) Primeira recolha de dados (*baseline*) para verificar a disponibilidade e qualidade dos dados necessários (e alterar as medidas em função desta *baseline*).
- 5) Definir o *layout* do *scorecard*: mostrar todas as medidas numa página (para dar uma visão geral) e compilar o *scorecard* numa base mensal.
- 6) Definir e atribuir responsabilidades a cada empresa.
- 7) Definir metas para cada medida (e inclusão desta etapa no processo de orçamento).

A questão central no BSC de cadeias de fornecimento é a satisfação de clientes e os processos logísticos. No âmbito de um estudo de caso em empresas químicas, Zimmerman (2002) sugere a seguinte comparação face ao BSC tradicional:

Tabela 2-11 Comparação entre o BSC tradicional e o BSC aplicado a *supply chains*

Características	BSC tradicional	BSC em cadeias de fornecimento
Conjunto equilibrado de medidas de performance	Equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, indicadores <i>lagging</i> e <i>leading</i> , medidas externas e internas.	Concentração em medidas não financeiras (8 em 9) e indicadores <i>leading</i> (7 em 9). Equilíbrio entre medidas internas e externas;
Medidas de performance derivadas da estratégia	Base: unidades de negócio ou estratégia da empresa (na maioria dos casos empíricos).	Base: estratégia conjunta da cadeia.
Múltiplas dimensões de performance	Dimensões de acordo com a estratégia; Dimensões reflectindo a especificidade da empresa; Referência genérica: 4 dimensões.	Dimensões de acordo com a estratégia; Dimensões reflectindo a especificidade da cadeia; Também uma referência de 4 dimensões (financeira, clientes, processos e desenvolvimento).
Relações causa-efeito	Entre objectivos estratégicos; Entre medidas de performance.	Apenas entre objectivos estratégicos neste projecto.
Hierarquia das medidas de performance	Decomposição <i>top-down</i> do BSC (do nível empresa para o nível individual).	Não <i>top-down</i> possível neste 1º <i>scorecard</i> entre duas empresas.
Concentração em poucas medidas	Recomendação de 15-20 medidas de performance.	9 medidas, sendo 7 mensais e 2 anuais.
Medidas inter-empresas	Não aplicável.	4 medidas da performance inter-empresas.

Fonte: Zimmermann (2002, pág. 411)

Mesmo sendo uma nova aplicação do BSC - transpor as fronteiras normais da empresa - parece razoável esperar que possa ser usado para controlar e comunicar

estratégia com "parceiros de negócios" tal como com empregados normais. Este uso do BSC pode tornar-se particularmente importante dado que as empresas cada vez mais subcontratam partes da sua cadeia de fornecimento (Zimmermann, 2002).

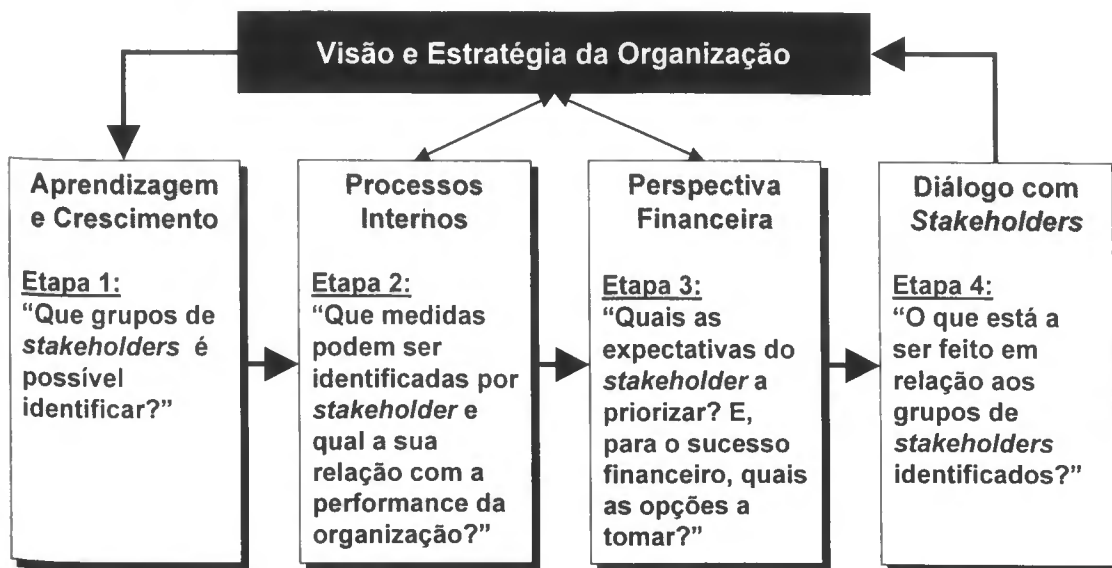
Stakeholder Scorecard

Já em usada em algumas empresas, nesta variante do BSC os gestores organizam as medidas em 3 a 5 grupos de *stakeholders* que mais contribuem para a estratégia da organização: empregados, directores ... (*stewards*), clientes, fornecedores, agências governamentais, ONG's. Algumas questões centrais são: Como são identificados e hierarquizados por ordem de prioridade os *stakeholders* que são importantes para a organização? E como são feitas as opções (*trade-offs*) entre as expectativas dos *stakeholders* pela empresa? Os gestores devem identificar os *stakeholders* pelo seu grau de influência na empresa: urgência, poder, legitimidade, e dependência de recursos. Quanto às opções entre as expectativas dos *stakeholders*, há que definir medidas de desempenho por cada um (medidas do seu grau de satisfação) e ligá-las ao desempenho organizacional (à estratégia da empresa). Por exemplo, há que prevenir situações em que se satisfazem *stakeholders* e a empresa vai à falência. Nesta perspectiva, a ênfase é no sucesso financeiro (interesses dos accionistas) porque a empresa estará a competir no mercado de capitais (*stock market*) (Rheenen, 2003).

Lucros são necessários, não só para remunerar accionistas, mas também para possibilitar empregos estáveis, salários justos, pagar impostos, desenvolver novos produtos/serviços e contribuir para a prosperidade da comunidade em que o negócio opera. Neste sentido, os interesses de outros *stakeholders* estão também representados (Rheenen, 2003).

A perspectiva de dialogo com os *stakeholders* (ver a Figura seguinte) tem como objectivo assegurar que todos eles continuam a receber a atenção devida dos administradores e gestores. A empresa deve ser clara sobre os seus objectivos e valores e como os pretende alcançar. Ao ser aberta, a empresa pode ganhar a confiança dos seus *stakeholders*, melhorando a sua reputação e assegurando a lealdade das pessoas (Rheenen, 2003).

Figura 2-19 O “Stakeholder Scorecard”



Fonte: Rheenen (2003, pág. 63)

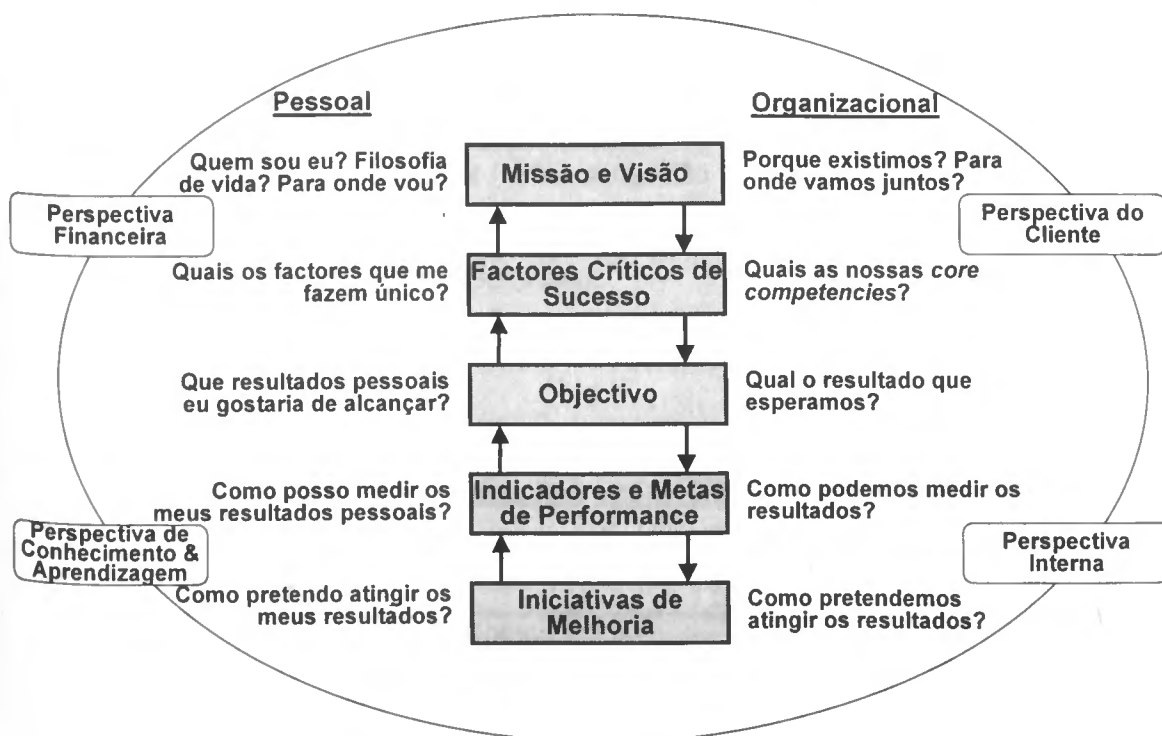
Total Performance Scorecard (TPS)

Recentemente desenvolvido por Rampersad (2004), este conceito está a ser largamente difundido pelo seu autor, com a organização de seminários em todo o mundo, incluindo Portugal.

A ideia é “harmonizar ou alinhar o *Scorecard* Pessoal com o Organizacional (de Kaplan e Norton), tendo em conta também as questões da Qualidade, Competência e Ciclo de Aprendizagem de Kolb, para permitir construir um novo modelo de gestão inserido numa visão humanista, cujo ponto de partida é a identidade pessoal” (Rampersad, 2004, pág. 9). Com uma maior satisfação dos colaboradores é possível registar benefícios ao nível do comportamento das pessoas (aumento da produtividade e redução do absentismo) e aumento da satisfação dos clientes.

Assume-se que as questões críticas na implementação do BSC são o comprometimento da gestão, a comunicação e o envolvimento do capital humano (*to buy everybody*). Na construção do BSC, deve começar-se pelo *scorecard* Pessoal, num esforço de conjugar o comportamento pessoal com os objectivos partilhados da organização, para que as acções melhoria e mudança organizacional sejam duradouras (sustentáveis). “Se a ambição pessoal for o ponto de partida, os indivíduos participarão com mais empenhamento, lealdade e sentido ético, o que por sua vez impulsiona a motivação, alegria, envolvimento, inspiração e entusiasmo” (Rampersad, 2004, pág. 17). É aprendizagem organizacional.

Figura 2-20 O Total Performance Scorecard (TPS)



Adaptado de Rampersad (2004, pág. 45)

Após a abordagem geral sobre o BSC, a próxima secção centra-se no tema das competências e atitudes, em especial nas que são importantes para o sucesso da implementação do BSC.

2.10. Competências e Atitudes

Como referido anteriormente, *competências* são o que a firma faz e representam a capacidade ou habilidade de conjugar/integrar recursos para atingir um objectivo desejado. São importantes quando combinadas de forma única para criar *competências chave* que têm valor estratégico e conduzem a uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (Hitt et al, 2001).

Por outro lado, para explorar totalmente a vantagem competitiva dos recursos, a empresa deverá pôr em prática a estrutura, os sistemas, as políticas, os procedimentos e os processos adequados (Coulter, 2002), consubstanciando um conjunto de *atitudes* de gestão.

No âmbito do presente trabalho, são analisadas as *competências e atitudes* que contribuem para uma implementação com sucesso do BSC, pelo que importa em primeiro lugar definir estes conceitos.

Competência e *Atitude* são dois conceitos interrelacionados, considerando-se que, de uma forma abrangente, o primeiro inclui o segundo (Stensgaard, 2004; Stoof et al, 2002). Por outro lado, pode afirmar-se que o desenvolvimento de competências (como a aquisição de conhecimentos sobre o BSC) induz atitudes (por exemplo, um maior empenhamento na concretização dos objectivos da organização). O inverso também se verifica: a tomada de atitudes (como a decisão de implementar o BSC) conduz ao desenvolvimento de competências (por exemplo, ao nível dos SI/TI necessários para uma medição e comunicação adequadas).

Competência

O conceito de competência é cada vez mais usado nas organizações, mas o seu significado não é muito claro na literatura, não existindo uma definição única.

Tabela 2-12 O conceito de Competência na literatura

Definição de Competência	Autor
"Estado ou qualidade de ser adequado ou bem qualificado. Um conjunto específico de experiência, conhecimentos ou habilidades."	The American Heritage Dictionary of the English Language (2000)
" <i>Competência</i> abarca o conhecimento e a experiência, ao nível técnico e interpessoal, de um indivíduo."	Robbins (2003), pág. 145
"A palavra 'competência' refere-se à capacidade de realizar uma tarefa específica, e é esta interpretação que está na base das Qualificações Vocacionais Nacionais [EUA], que descrevem os <i>standards</i> para cada função. Assim, o conceito... centra-se no desempenho.... Competências incluem a conjugação de traços [de personalidade] e capacidades, entre outras coisas. Competências chave são a base da vantagem competitiva de uma organização."	Torrington et al (2002), pág. 335 e 411
Existem 3 níveis de competências: (1) competência técnica (conhecimento especializado e facilidade no uso de instrumentos e técnicas), (2) competência humana (habilidade para trabalhar com outros como, por exemplo, liderança) e (3) competência conceptual (global).	Katz (1974)
"... uma combinação de conhecimentos, experiências e atitudes que os empregados necessitam."	Stoof et al (2002), pág. 345
" <i>Competência</i> é o conhecimento, experiência, habilidade ou característica associada à elevada performance numa função ou tarefa, tais como a resolução de problemas, o pensamento analítico ou a liderança. Algumas definições de competência incluem motivações, crenças e valores".	Mirabile (1997), pág. 75
"... conjuntos de atributos individuais (conhecimentos, experiência e atitudes ou aspectos pessoais) que representam produtividade."	Loo e Semeijn (2004), pág. 10
"... uma combinação de consciência, experiência, conhecimento e atitude que possibilita a um indivíduo realizar um trabalho de acordo com os <i>standards</i> requeridos para atingir um bom desempenho. Por outras palavras, a competência lida com o que é esperado no mercado de trabalho, com ênfase no desempenho da função actual."	Stensgaard (2004)
"... uma característica subjacente a uma pessoa que resulta num desempenho efectivo e/ou superior numa tarefa."	Boyatzis (1982), pág. 21

Tendo em conta as contribuições cima referenciadas, considera-se que o conceito de Robbins (2003) resume bem as ideias dos outros autores, pelo que se adopta neste trabalho a seguinte definição de *Competência*:

'Competência' abarca o conhecimento e a experiência, ao nível técnico e interpessoal, de um indivíduo.

Atitude

A noção de atitude é mais consensual na literatura, como se pode verificar pelos exemplos abaixo.

Tabela 2-13 O conceito de Atitude na literatura

Definição de Atitude	Autor
"um complexo estado mental que envolve convicções, sentimentos e disposições para actuar num determinado sentido [exemplo: considerar que o trabalho é divertido]."	WordNet (2003) – Princeton University
"Atitudes são declarações de avaliação ou julgamentos – favoráveis ou desfavoráveis – sobre objectos, pessoas e eventos. Uma pessoa pode ter milhares de atitudes... Podem ser sobre a satisfação na função ou trabalho, o empenhamento no trabalho (grau em que a pessoa se identifica com o seu trabalho e participa activamente nele) e o compromisso com a organização (um indicador da lealdade e identificação com a organização)... Os gestores devem interessar-se pelas atitudes dos seus empregados porque as atitudes influenciam comportamentos [acções]."	Robbins (2003), pág. 19 e 28
"Uma atitude ... expressa valores e intenções de uma pessoa em actuar ou reagir de uma certa forma em relação a algo. As atitudes estão presentes no relacionamento entre uma pessoa e algum tipo de objecto."	Adler (1992), pág. 17
"Conjunto relativamente estável de sentimentos, convicções e intenções comportamentais sobre determinados objectos, pessoas ou instituições."	Greenberg (2000)
"... uma predisposição para responder consistentemente – de forma favorável ou desfavorável – em relação a um dado objecto."	Belch e Belch (2004)

Considera-se que a noção de Adler (1992) resume de forma consensual as ideias dos vários autores, pelo que, para efeitos do presente trabalho, adopta-se a seguinte definição de atitude:

Uma atitude expressa valores e intenções de uma pessoa em actuar ou reagir de uma certa forma em relação a algo.

Neste estudo interessam sobretudo as competências que contribuem para uma implementação com sucesso do BSC. As tabelas abaixo resumem os factores identificados na literatura relevante.

Tabela 2-14 Competências chave na implementação do BSC

Competências	Referências na Literatura
Formação / sensibilização sobre o BSC.	Goldblatt (2003); Ferguson (2002)
A metodologia do BSC: mapa estratégico, processo em cascata, visualização.	Ittner et al (1998); Bain e Co (2003); Ashton (2001); Ferguson (2002); Amaratunga et al (2001)
Uniformização de conceitos/definições	Niven (2002); Kim et al (2003); Waal (2002)
SI/TI – automatismo na recolha/tratamento da informação.	Wright et al (1999); Waal (2002); Ashton (2001); Ferguson (2002); Niven (2002); Epstein e Manzoni (1998); Ho e McKay (2002)
Plataforma de comunicação.	Waal (2002); Goldblatt (2003); Morisawa (2002); Jones (2001); Zimmermann (2002); Kaplan e Norton (2001a); Rampersad (2004)
Disponibilização de informação / transparência.	Malina e Selto (2001); Morisawa (2002); Jones (2001); Zimmermann (2002)
Rigor na medição de performance - fiável, objectiva, atempada.	Malina e Selto (2001); CMA Canadá (1999); Blocher et al (2004)
Controlo de gestão: monitorar, sistematizar, alertar, pressionar, acompanhar.	Decoene e Bruggeman (2003)
Ligação ao sistema de qualidade	Waal (2002); Rampersad (2004)
Sistema de gestão de performance individual / recompensas.	Kaplan e Norton (2001c, 2001d); Brimson (2003); Dinesh e Palmer (1998); Jones (2001); Morisawa (2002); McKenzie e Shilling (1998); Ferguson (2002); Malina e Selto (2001); Ho e McKay (2002); Jaeger (2002)
Ligações/interdependências entre departamentos: causa-efeito.	Decoene e Bruggeman (2003); Ittner e Larcker (2003)
Responsabilização e autocontrolo.	Kaplan e Norton (1993); Lönnqvist (2001); Zimmermann (2002); Amaratunga et al (2001); Niven (2002); Ferguson (2002)
Apoio de consultores externos.	Zimmermann (2002)
Nível de formação da gestão de topo.	Maltz et al (2003); Nijssen e Braam (2003)

Verifica-se que as competências críticas na implementação do BSC estão ligadas sobretudo a aspectos de formação e comunicação, tratamento da informação relativa às medições, bem como criação de sistema de gestão de performance individual ligado ao BSC.

Tabela 2-15 Atitudes chave na implementação do BSC

Atitudes	Referências na Literatura
Empenhamento/liderança efectiva da gestão de topo.	Mavrinac e Siesfeld (1998); Zimmermann (2002); Morisawa (2002); Ashton (2001); Ferguson (2002); Amaratunga et al (2001); Niven (2002); Andrews (1999); Jaeger (2002); Rampersad (2004)
Clarificação e formalização da estratégia.	Kaplan e Norton (1992, 1996b);
Discussão estratégica profunda e abrangente.	Kaplan e Norton (2001b); Jones (2001)
Orientação para objectivos.	Kaplan e Norton (1992, 1996b); Ittner et al (1998)
Mudança de hábitos de trabalho, para atingir objectivos.	Malina e Selto (2001, 2004a); Waal (2002)
Compromisso com a organização.	Malina e Selto (2001, 2004a); Brown (2002); Waal (2002)
Criação de ferramentas / metodologias de recolha de dados .	Niven (2002)

Tabela 2-15 (cont.)

Melhoria contínua – aprender com o BSC.	Malina e Selto (2001); Amaratunga et al (2001); Ho e McKay (2002)
Comunicação regular.	Goldblatt (2003); Niven (2002); Ferguson (2002)
Revisão anual.	Zimmermann (2002); Niven (2002); Kaplan e Norton (2001b)
Mudança/ajustamento de indicadores e objectivos.	Niven (2002); Ittner et al (1998); Zimmermann (2002)
<i>Benchmarks</i> internos/grupo e externos/concorrência.	Waal (2002); Bain e Co (2003); Ashton (2001); Niven (2002); Kaplan e Norton (2001b); Malina e Selto (2001)
Democratizar o processo - abarcar cada vez mais pessoas.	Jones (2001); Kaplan e Norton (2001b); Rohm (2002a); Rampersad (2004)

Pode-se concluir que as atitudes que mais contribuem para uma implementação do BSC com sucesso são o empenhamento da gestão de topo, o envolvimento cada vez maior da generalidade das pessoas e a realimentação do processo.

No trabalho empírico desta tese ir-se-á analisar o nível de aderência destes factores à realidade portuguesa.

2.11. Conclusão

Muitos autores de literatura de gestão e a comunidade empresarial acreditam que o BSC está para ficar, principalmente porque é "uma ideia que o tempo trouxe" devido à crescente frustração com os sistemas tradicionais de medição, bem como a premente necessidade de estar à altura de um mundo eventualmente ainda mais complexo, fazendo com que os gestores necessitem incorporar fontes adicionais de informação no processo de tomada de decisão. O conceito também está muito bem "embrulhado" e tem sido cuidadosamente promovido no mercado. Foi desenvolvido por um professor de uma escola de gestão *leading*. Finalmente, o conceito é fácil de compreender, o que significa que quem ler sobre o BSC pela primeira vez pode imediatamente entendê-lo. Isto não quer dizer que o BSC não tenha fraquezas....(Waal, 2002).

Porque é que os sistemas de gestão de performance, baseados em FCS, KPI's e BSC, estão actualmente num grande *boom*? Várias razões (Waal, 2002):

1) Os recentes desenvolvimentos das tecnologias de informação (novas aplicações e melhoria no rácio preço-performance de *hardware* e *software*, tornam possível às organizações gerar, disseminar, analisar e guardar mais informação e de forma mais rápida do que nunca), que se traduziram na descentralização da informação.

2) Ênfase na gestão pela qualidade total (TQM) das últimas décadas.

3) Alterações de natureza económica, de activos tangíveis (em que as medidas financeiras eram adequadas para registar investimentos e despesas associadas a *stocks*, fábricas e equipamentos) para activos intangíveis (que se tornaram na maior fonte de vantagens competitivas), sendo necessárias ferramentas de informação para descrever activos baseados em conhecimento e estratégias de criação de valor que esses activos tornam possível.

No capítulo que agora se encerra foi feita uma extensa e actualizada revisão da literatura sobre vantagens competitivas, estratégia empresarial para a obtenção dessas vantagens e sistemas de gestão de performance necessários à implementação da estratégia. Ao nível destes sistemas, foi analisado em detalhe o BSC, comparando-o também com outras ferramentas e apontando as tendências de evolução, de acordo com a literatura.

O próximo capítulo descreve a metodologia de investigação adoptada neste estudo.

3. A METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Introdução

Neste capítulo é abordada a metodologia de pesquisa seguida na tese, justificando as escolhas à luz da teoria recente sobre paradigmas de pesquisa. É também descrito o plano de investigação, incluindo as etapas, os instrumentos usados, as amostras e os procedimentos de recolha de dados.

3.2. Paradigmas de pesquisa em ciências sociais

Na literatura são adoptados dois grandes paradigmas de investigação, o *qualitativo* (corrente construtivista) e o *quantitativo* (corrente positivista). A *pesquisa qualitativa* é “um processo de investigação com o objectivo de compreender um problema social ou humano de múltiplas perspectivas; conduzido no contexto natural, pretende construir uma imagem complexa e global do fenómeno objecto de interesse” (Dobbin e Gatowski, 1999, pág. 42). Visa descobrir o ponto de vista do actor social.

Por seu turno, a *pesquisa quantitativa* é “uma investigação no seio de um problema já identificado, procurando testar as variáveis da teoria, com recurso a medição numérica e técnicas estatísticas de análise; o objectivo é determinar até que ponto a generalização prevista pela teoria se verifica” (Dobbin e Gatowski, 1999, pág. 41). Visa a validação empírica de hipóteses.

Pode-se resumir as características dos dois paradigmas do seguinte modo:

Tabela 3-1 Comparação entre metodologias de investigação

	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Também conhecida como	Interpretativa / Responsiva	Positivista / Hipotético-dedutiva
Tipo de pesquisa	exploratória - o investigador gera novas hipóteses e teoria a partir dos dados recolhidos no trabalho de campo	descritiva ou casual - o investigador testa as hipóteses e a teoria a partir dos dados
Objectivo	(normalmente) indutiva ou <i>bottom-up</i> - descobrir características ou teorias que expliquem o fenómeno em estudo	(normalmente) dedutiva ou <i>top-down</i> - desenvolver generalizações que contribuam para a teoria, que permitam ao investigador prever, explicar e compreender um determinado fenómeno
Em relação a conceitos	identifica conceitos	a partir de conceitos identificados, investiga relações
Acção	por vezes apenas descreve a situação	testa relações entre conceitos / variáveis
Resultados	aclara a situação	aceita ou rejeita a teoria proposta
Validação	a verdade é vista inserida no contexto	a verdade é vista como objectiva e universal

Tabela 3-1 (cont.)

	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Tipo de dados	não numéricos (texto)	numéricos - variáveis
Tipo de análise	subjectiva, interpretativa, narrativa	estatística - ex: correlações, comparação de médias, significância estatística dos resultados
Posicionamento do investigador	frequentemente interage com os participantes	permanece distante e independente do que é pesquisado
Amostras	pequenas, mas detalhadas	grandes, para controlar o nível de significância estatística, e aleatórias
Exemplos	entrevistas em profundidade, <i>focus group</i>	questionários

Adaptado de Livesey (2003, pág. 3), Dobbin e Gatowski (1999, pág. 42-44) e Johnson e Onwuegbuzie (2004, pág. 19-20)

Alguns autores não aceitam estas perspectivas opostas (puras), considerando vantajosa a combinação dos dois modelos – com a recolha, análise e integração de dados qualitativos e quantitativos num único estudo ou em múltiplos estudos de um programa de investigação (Creswell et al, 2002). É a denominada triangulação, em que podem ser conjugadas múltiplas teorias, métodos de análise e fontes de dados (Rocco et al, 2003).

Uma das correntes filosóficas ligada ao uso de *métodos mistos* é o Pragmatismo, que defende o uso de “qualquer abordagem filosófica ou metodológica para o estudo em curso”. O investigador não tem, à partida, o compromisso de usar um método misto; todos são compatíveis e potencialmente úteis. A combinação pode ocorrer num estudo específico se o investigador concluir que isso permite uma recolha e análise de dados mais correctas ou inferências mais úteis (Rocco et al, 2003). Ou seja, recorrendo-se a um método misto procura-se obter uma investigação mais robusta, a partir de evidências mais fortes resultantes da convergência dos dois métodos.

Assim, o uso de métodos qualitativos e quantitativos é uma *opção*, decorrente sobretudo da situação e das questões de investigação, e não da personalidade, conhecimentos ou ideologia do investigador (Gorard e Taylor, 2004).

Segundo Bryman (2001), o uso de um método misto permite compensar as fraquezas de cada uma das técnicas individualmente. Também Hammersley (1996) considera que o objectivo da triangulação é confirmar / validar, ou seja, um método é usado para verificar os resultados do outro. Existe ainda um efeito de complementaridade, em que duas estratégias são seguidas para investigar diferentes aspectos do problema.

Como exemplo do uso de um método misto, o investigador pode utilizar numa primeira fase um instrumento qualitativo (entrevistas em profundidade), seguindo-se uma fase

quantitativa (questionários). É como se efectuasse 2 mini-estudos dentro do projecto de investigação (Johnson e Onwuegbuzie, 2004). A pesquisa mista é o paradigma de investigação mais recente, considerando-se já o terceiro grande paradigma – a par das abordagens qualitativa e quantitativa – após a publicação do *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research* de Tashakkori e Teddlie (2003).

3.3. A Metodologia Adoptada

A metodologia de pesquisa deve ser escolhida tendo em conta o objectivo da investigação, em função da natureza e complexidade do problema. Como referem Creswell et al (2002), a diversidade problemas de investigação nas vertentes organizacional e de gestão tornam oportuna “uma diversidade rica de abordagens qualitativas e quantitativas”. Por exemplo, na pesquisa sobre estratégia, o campo de acção pode ser genericamente enquadrado nas teorias de gestão estratégica baseadas em processos. Em teorias de processos, aspectos como a formulação, implementação ou operacionalização da estratégia, transformam-se em problemas de investigação preferidos. Estes processos altamente interpessoais permitem ao investigador utilizar perfeitamente um método misto, possibilitando um conhecimento profundo sobre as perspectivas dos líderes e dos empregados acerca do processo estratégico, mas também identificar padrões generalizáveis (Creswell et al, 2002).

Neste caso concreto, pretende-se analisar o impacto das competências e atitudes na implementação com sucesso do BSC em Portugal, avaliado em termos de efeitos sobre o alinhamento estratégico da organização, grau de eficiência operacional e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho - individual e organizacional - abrangente.

Ou seja, é um estudo exploratório, porque se destina a melhor compreender a natureza do problema, dado que muito poucos estudos foram efectuados nesta área em Portugal. Para este tipo de trabalhos podem ser efectuadas entrevistas extensivas para tomar conhecimento da situação e entender o fenómeno. Só então deverá seguir-se uma pesquisa mais rigorosa (quantitativa).

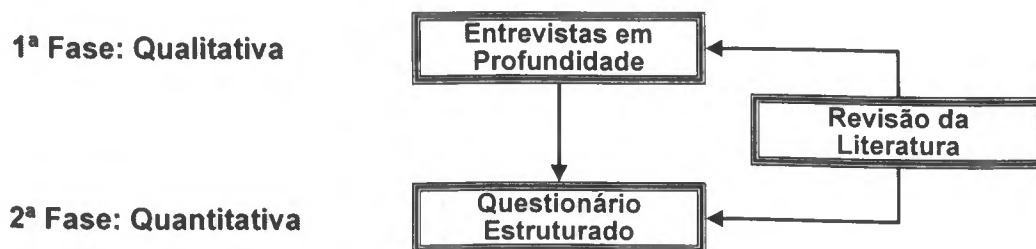
Além disso, frequentemente as questões sobre atitudes são baseadas em prévio trabalho de profundidade, ou facilitador, em que um método (qualitativo) é usado para ajudar outro (quantitativo). Tradicionalmente, o trabalho qualitativo tem sido usado em fases preliminares de outros estudos quantitativos, talvez para gerar hipóteses a serem testadas em subsequentes trabalhos de larga escala (Gorard e Taylor, 2004). Tendo em conta os objectivos do presente estudo, considera-se que a combinação de

ambas as técnicas – qualitativa e quantitativa - é a mais indicada, configurando a noção de triangulação. “Por exemplo, a triangulação é ilustrada pelo uso de uma entrevista qualitativa e de um questionário quantitativo para avaliar as percepções dos participantes” (Rocco et al, 2003, pág. 22).

Como se referiu, a utilização de um método misto permite compensar as fraquezas de cada uma das técnicas individualmente e complementar as seus pontos fortes. O uso de um instrumento qualitativo [entrevista] permite obter informação detalhada, a ser utilizada na construção do instrumento quantitativo [questionário], bem como ajuda a interpretar e contextualizar os resultados quantitativos. Por outro lado, o recurso a uma fase quantitativa, permite que os dados obtidos possam ser generalizados, para uma grande população a partir de uma amostra representativa; também é possível estabelecer causalidade entre variáveis e, em princípio, permite que outros investigadores validem os resultados originais através da replicação da análise. Obtém-se assim uma pesquisa empírica mais rigorosa, imparcial e objectiva (Rao e Woolcock, 2004).

A estratégia de pesquisa adoptada neste trabalho segue uma abordagem pragmatista, combinando os métodos qualitativo e quantitativo, de forma sequencial em duas fases, como ilustra a seguinte figura:

Figura 3-1 Estratégia de pesquisa



A primeira fase é um trabalho exploratório, sob a forma de entrevistas em profundidade, sobre os aspectos relativos à implementação do BSC – processo, estrutura e consequências. Os resultados desta etapa são usados desenvolver as hipóteses a testar, bem como interpretar e contextualizar os resultados quantitativos subsequentes. Os objectivos desta primeira fase são:

Objectivo 1: caracterizar o processo de implementação do BSC – decisão, etapas, estrutura do BSC.

Objectivo 2: obter informação sobre os efeitos da introdução do BSC – benefícios, problemas e consequências na motivação do capital humano.

O trabalho quantitativo é elaborado a partir dos resultados qualitativos obtidos e testa um conjunto de hipóteses, através de um questionário estruturado. Esta fase tem os seguintes objectivos:

Objectivo 1: Analisar empiricamente a implementação do BSC em Portugal, testando alguns aspectos como as razões para a sua adopção, as consequências dessa implementação, e até que ponto terá sido bem sucedida – no sentido em que terá contribuído para o alinhamento estratégico da organização, o aumento da eficiência organizacional ou o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho mais estruturada;

Objectivo 2: Explorar as competências e atitudes consideradas nucleares no sucesso da implementação do BSC.

Em ambas as fases, a unidade de análise são entidades com actividade em Portugal continental, geograficamente dispersas e diversificadas no que respeita ao sector de actividade, dimensão, natureza jurídica e grau de maturidade no uso do BSC.

3.4. Fase 1 – Estudo Qualitativo

Os objectivos da fase qualitativa são caracterizar o processo de implementação do BSC, obter informação sobre os seus efeitos na organização, para poder identificar as motivações organizacionais e as competências e atitudes chave na implementação desta ferramenta de gestão.

Quanto ao instrumento qualitativo, a escolha recaiu sobre as *entrevistas em profundidade* porque, por definição, elas são adequadas para obter informação sobre o que o entrevistado pensa acerca do assunto ou porque é que ele se comporta de uma determinada forma.

Ao contrário dos instrumentos quantitativos, as perguntas devem ser abertas para permitir aos entrevistados a flexibilidade de uma resposta não demasiado restrita, sendo uma oportunidade para uma discussão mais longa. Por outro lado, as características da amostra devem possibilitar que a heterogeneidade entre os elementos da população esteja aí reflectida (Rao e Woolcock, 2004).

No caso concreto, são efectuadas entrevistas em profundidade, com o suporte de um guião de questões, num número reduzido de empresas em que o uso do BSC se encontra consolidado, com o objectivo de identificar a percepção dos entrevistados sobre alguns dos factores que caracterizam esta ferramenta de gestão.

A tabela seguinte caracteriza as 3 entidades participantes:

Tabela 3-2 Empresas participantes na fase qualitativa

Empresa	Sector	Natureza	Dimensão (colaboradores)	Localização	Nº pessoas entrevistadas
Sogruppo SI	Serviços/Banca	Publica Nacional	450	Lisboa	3
Corticeira Amorim Indústria	Indústria/Cortiça	Privada Nacional	400	Mozelos-Feira	4
Borealis Polímeros	Indústria/Química	Privada Estrangeira	~400	Sines	5

As empresas participantes neste estudo foram identificadas de forma aleatória, através de pesquisa na *Internet*. Foi-lhes endereçada uma carta-convite (Anexo 1), bem como um guião de entrevistas (Anexo 2).

No início, aos entrevistados era pedido para descreverem o processo de implementação BSC: decisão, etapas, estrutura/patamares, o papel das SI/TI e as alterações ao projecto inicial. A segunda parte da entrevista centrava-se nos efeitos do BSC: benefícios, problemas e consequências na motivação das pessoas.

As entrevistas decorreram entre 28 de Junho e 28 de Julho de 2004, tendo tido a duração média de 1 hora. Todas as entrevistas foram gravadas, excepto as realizadas na Borealis, em que a gravação não foi autorizada. Foram efectuadas transcrições das entrevistas gravadas e resumos de entrevistas por empresas.

3.5. Fase 2 – Estudo Quantitativo

Esta fase é desenvolvida com base na informação recolhida durante a fase qualitativa. Os objectivos são testar empiricamente alguns aspectos subjacentes ao BSC, tais como as razões para a sua adopção, as consequências dessa implementação, e até que ponto terá sido bem sucedida – no sentido em que terá contribuído para o alinhamento estratégico da organização, o aumento da eficiência organizacional ou o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho mais estruturada. Também se pretende explorar as competências e atitudes consideradas nucleares no sucesso da implementação do BSC.

Na literatura, é frequentemente referido o uso de questionários para recolha de dados em trabalhos empíricos. São menos dispendiosos do que entrevistas em profundidade, especialmente no caso de grandes amostras, grande dispersão geográfica ou número elevado de problemas a investigar. Por outro lado, são fáceis de analisar, são familiares para a maioria das pessoas e reduzem o enviesamento – no sentido em que as respostas dos participantes não são influenciadas pelas opiniões do investigador.

Mas também apresentam algumas desvantagens, tais como: a taxa de resposta tende a ser baixa, levantando problemas sobre o grau de confiança face à população alvo, e não é possível aprofundar as respostas (Walonick, 2004). Não obstante, o recurso a questionários pode ser uma boa metodologia de pesquisa para testar hipóteses (Decoene e Bruggeman, 2003).

Assim, na fase quantitativa do presente estudo, optou-se por utilizar como instrumento de recolha de dados um *questionário estruturado*, para permitir testar relações entre variáveis e desenvolver generalizações para uma população alargada, a partir de uma amostra que se pressupõe representativa das características dessa população.

A população-alvo são entidades que, operando em Portugal, já tenham iniciado a implementação do BSC, independentemente da localização geográfica, sector de actividade, dimensão, natureza da entidade ou grau de maturidade no uso do BSC. Desconhece-se a dimensão da população, dado que o BSC é uma ferramenta ainda de recente divulgação em Portugal, pelo que o estudo centra-se numa amostra.

Na construção da amostra, procurava-se obter um conjunto de entidades representativas da diversidade da população. Para tal, várias pesquisas foram efectuadas, quer junto artigos publicados na imprensa portuguesa que referiam casos de implementação, quer pela *internet*, quer ainda pelas informações de algumas entidades consultoras e de outras empresas que já usavam a ferramenta. Também foram efectuados contactos com empresas que constam da Lista das 500 Maiores e Melhores de 2004 da Revista Exame, bem como empresas que integram o Directório de Empresas da Câmara de Comércio Luso-Alemã. O objectivo era encontrar o maior número possível de entidades, não obstante o BSC ser ainda recente em Portugal.

Foi identificado inicialmente um grupo de 98 entidades que estariam em condições de responder ao questionário. Todas estas entidades foram contactadas telefonicamente e/ou por *e-mail*, no sentido de confirmar se efectivamente tinham iniciado a implementação do BSC e, em caso afirmativo, se aceitariam participar no estudo. Dos contactos efectuados, apenas 58 tiveram resposta positiva. Foram excluídas 40 organizações, pelos seguintes motivos:

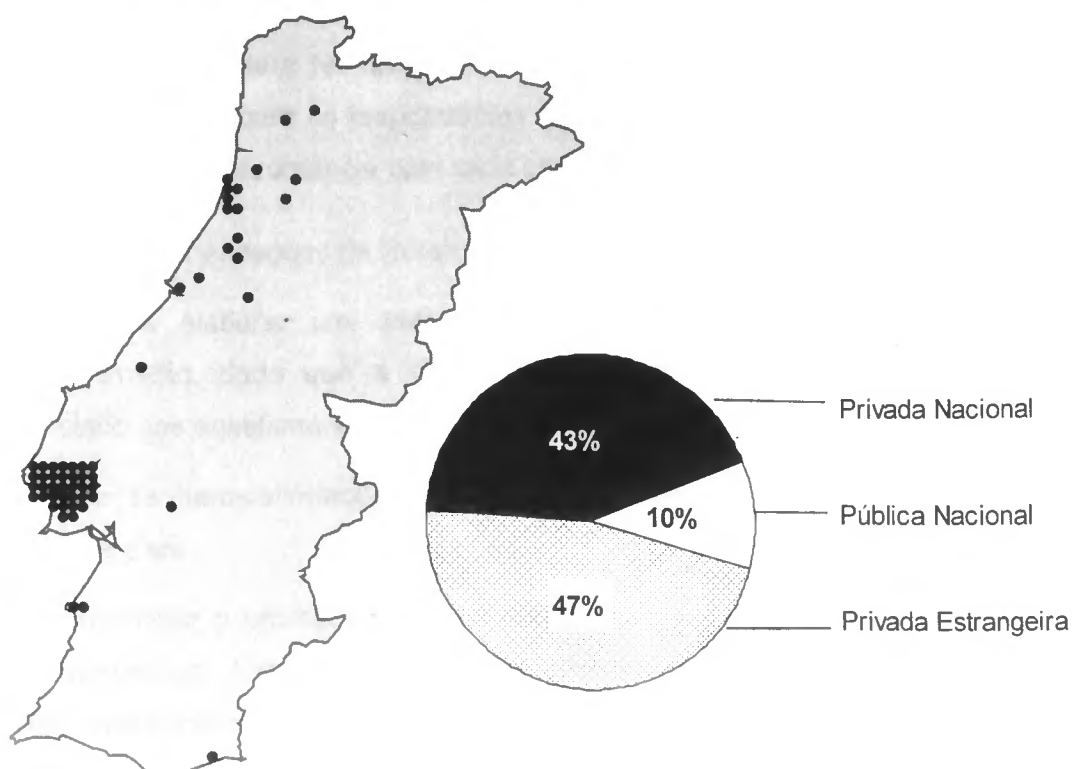
- A implementação do BSC só deverá decorrer em 2005 – 11 entidades
- BSC é utilizado na empresa-mãe mas não em Portugal – 8 entidades
- Utilizam o BSC mas não divulgam informação – 4 entidades
- Abandonaram a implementação do BSC – 2 entidades
- Não implementaram o BSC nem têm planeado a curto prazo – 10 entidades
- Não responderam – 5 entidades

Os seguintes elementos caracterizam a amostra da fase quantitativa do estudo:

Tabela 3-3 Dimensão da amostra para o questionário

Sector	Nº Entidades	Nº Questionários Enviados
Agro-Indústria	2	20
Água, Electricidade e Gás	3	30
Artes Gráficas	1	5
Automóvel	4	40
Banca	1	10
Celulose e Papel	1	10
Combustíveis	2	20
Construção	4	40
Consultoria	3	22
Cortiça	1	16
Distribuição Alimentar	3	30
Electrónica/Material Eléctrico	6	60
Embalagens	2	20
Hotelaria	2	20
Media	1	10
Metalomecânica e Metalurgia	1	10
Produtos Farmacêuticos	2	15
Químico	7	62
Seguros	4	35
Serviços	3	25
Telecomunicações	1	10
Transportes	4	40
Total da Amostra	58	550

Figura 3-2 Entidades – Dispersão geográfica e por natureza



A todas estas 58 organizações foi endereçada uma carta-convite (Anexo 3) e os respectivos questionários (Anexo 4), geralmente 10 por entidade, excepto nos casos em que houve a percepção de que a experiência com o BSC era muito reduzida ou quando as entidades se mostraram menos receptivas ao estudo.

O questionário contém 7 secções, a saber:

Secção 1 – Factores que motivaram a decisão de implementar o BSC

Secção 2 – Consequências da introdução do BSC – possíveis benefícios e problemas

Secção 3 – Motivação dos colaboradores após a implementação do BSC

Secção 4 – Impacto de competências chave na implementação

Secção 5 – Atitudes que mais influenciam a implementação e sucesso do BSC

Secção 6 – Caracterização da organização – ano de implementação do BSC, função do respondente, dimensão da organização, natureza da organização, posicionamento da organização face à concorrência (volume de negócios, quota de mercado, resultados, capacidade de retenção de clientes)

Secção 7 – Espaço livre para informação adicional ou eventual explicação sobre as respostas

Exceptuando os aspectos de caracterização da entidade, em que se recorreu a escalas de intervalo e nominais, em geral foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos, que se considera ter um nível de dispersão suficiente sem tornar difícil a distinção das opções para os respondentes, aos quais é pedido que indiquem o grau de concordância ou discordância com cada conjunto de afirmações sobre os temas.

Seguindo as recomendações da literatura (Walonick, 2004; Malhotra e Birks, 2003):

- Procurou-se elaborar um questionário curto, para não desincentivar o seu preenchimento, dado que a baixa taxa de resposta é um aspecto negativo associado aos questionários;
- Ao listar os itens/afirmações, houve atenção especial em escrever de forma sucinta e clara;
- Para minimizar o enviesamento das respostas associadas ao sentido (direcção) das afirmações, foram incluídos itens com afirmações no sentido negativo, a serem invertidas aquando da análise das respostas.

- Como forma de incentivo ao preenchimento, foi assumido o compromisso de fornecer um relatório de síntese de resultados a todas as entidades respondentes;
- Os questionários foram acompanhados de envelope-resposta selado.

3.6. Conclusão

O capítulo que agora se encerra descreveu a metodologia de pesquisa, seguindo-se a abordagem ao modelo, incluindo os resultados da fase qualitativa (entrevistas), objectivos do estudo e as hipóteses a testar com a informação recolhida na fase quantitativa do trabalho (questionário), bem como uma referência aos dados recolhidos, refinamento da escala e composição final das variáveis para análise estatística.

4. O MODELO DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

Este capítulo subdivide-se em três partes: a primeira resume os resultados obtidos na etapa preliminar do trabalho empírico (entrevistas em profundidade); a segunda parte conjuga os resultados das entrevistas com a revisão da literatura para construir um conjunto de hipóteses de investigação a serem testadas na fase quantitativa do trabalho (capítulo seguinte); a terceira parte aborda aspectos relativos aos dados recolhidos, refinamento da escala e composição final das variáveis para análise estatística.

4.2. Resultados das entrevistas em profundidade

Os objectivos do fase qualitativa eram, num pequeno grupo de empresas, caracterizar o processo de implementação do BSC e obter informação sobre os seus efeitos na organização, para identificar o que motivou a adopção do BSC e quais as competências e atitudes percebidas como críticas para uma implementação bem sucedida.

O instrumento de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas em profundidade, cujos resultados são descritos e relacionados com a revisão da literatura no presente capítulo.

Foram realizadas entrevistas a 12 pessoas de 3 organizações:

Tabela 4-1 Função dos entrevistados

Empresa	Entrevistados
Sogrupa SI	Directora do Suporte à Gestão/Projectos; 2 Membros da equipa BSC
Corticeira Amorim Indústria	Director Geral; Director de Controlo de Gestão; Director de Vendas e Marketing/Construção; Director de Concepção e Desenvolvimento
Borealis Polímeros	Gerente/Administrador; Administrativo da Direcção Financeira; Responsável de Comunicação; Director de Logística, Expedição e Comercial; Administrativo da Direcção de Recursos Humanos

Os entrevistados foram convidados a expressar a sua opinião sobre o processo de implementação e os efeitos do BSC nas organizações onde exercem funções, com base num guião de entrevista previamente elaborado, podendo-se sintetizar a informação recolhida do seguinte modo:

- 1) Sobre a implementação do BSC

A tabela seguinte resume a opinião dos entrevistados sobre o processo de implementação, os níveis de *scorecards* existentes, o grau de utilização dos mapas estratégicos, a importância dos sistemas/tecnologias de informação no processo, bem como principais ajustamentos ao BSC após a sua introdução na empresa.

Tabela 4-2 Resultados das entrevistas – Implementação do BSC

Processo de implementação do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão/implementação <i>top-down</i> (a partir da <i> Holding</i> ou da administração da empresa); • Recurso a apoio externo inicial – consultoria; • Definição de conceitos, seguida de formação/sensibilização às pessoas; • Definição de objectivos – e iniciativas para atingir os objectivos; • Escolha de Indicadores (KPI's) e determinação de metas para esses KPI's; • Estabelecimento de planos de acção; • Revisão anual do BSC; • Objectivo final do projecto (em curso de forma gradual): ter todas as pessoas com avaliação de desempenho ligada ao BSC.
Patamares/níveis de <i>scorecards</i>	<p>Existem 3 níveis de <i>scorecards</i>, embora com algumas diferenças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 organizações: grupo/<i>holding</i>, unidade de negócio, departamento • 1 organização: corporativo, departamento, processo
Utilização dos mapas estratégicos	<p>Apenas 2 empresas utilizam esta ferramenta visual, enquanto que a 3ª empresa recorre a mapas de KPI's ilustrados com cores (verde, amarelo, vermelho) em função do grau de concretização do indicador face ao objectivo.</p>
Papel da tecnologia na implementação do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador – na automatização da medição; • Instrumento de comunicação (inclusive com a utilização de <i>Intranet</i>); • Importância da ligação a sistemas operacionais que vão alimentar os KPI's.
Principais alterações desde a introdução do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de indicadores (realizada/planeada); • Renovação de KPI's em função das prioridades – evolução; • Alteração de indicadores em função da dificuldade ou fiabilidade da medição; • Aumento da abrangência de pessoas na avaliação do desempenho centrada no BSC – sistema de incentivos; • Alterações de métodos de trabalho – para medir melhor e atingir objectivos; • Numa das organizações, substituição da terminologia "Balanced Scorecard" para "Mapa de KPI's", com cores, para se tornar de percepção mais fácil para a generalidade dos colaboradores.

De salientar que nem todas as empresas utilizam o mapa estratégico para representar as ligações causa-efeito entre as várias perspectivas e que, para facilitar a comunicação com a generalidade das pessoas, uma das organizações alterou o nome da ferramenta de gestão, deixando de se chamar BSC.

2) Sobre os efeitos do BSC

Os principais efeitos – positivos, negativos e na motivação pessoal – que as entidades entrevistadas identificaram podem ser sintetizados do seguinte modo:

Tabela 4-3 Resultados das entrevistas – Efeitos do BSC

<p>Consequências genéricas da introdução do BSC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento/alinhamento das pessoas face à estratégia/filosofia da empresa; • Conhecimento/medição generalizados; • Focalização no que é importante; • Avaliação das áreas para suporte à tomada de decisão; • Ligação à performance das pessoas (Objectivos/KPI's); • Fomento das interdependências departamentais; • Empresa melhor estruturada/organizada; • Ajuda na certificação – melhoria contínua; • Aumento da competição interna – entre unidades do grupo.
<p>Motivação das pessoas antes e depois da implementação do BSC</p>	<p>Alguns comentários ilustram as diferenças de opinião dos entrevistados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “A medição envolve as pessoas. Não é uma questão de boa vontade. Se as pessoas tiverem um objectivo e houver medição, isso obriga as pessoas... Só a medição influencia comportamentos, caso contrário é boa vontade. E para ter uma grande proporção de pessoas a aderir ao processo, há que obrigar – através da medição”. • “As pessoas mudaram o seu comportamento, estão muito mais motivadas, devido à forma de implementação – discussão, rigor no acompanhamento. Percebem, pelas relações causa-efeito, qual o contributo que dão a cada um dos objectivos estratégicos. Mas não podemos esquecer que sobre isto está o sistema de gestão de performance – o factor de remuneração variável indexado por objectivos -, que já existe sobretudo para as pessoas que mais contribuem para a implementação da estratégia, numa perspectiva de responsabilidades.” • “Mais vale sermos controlados por algo em que nos podemos defender – que é transparente”. • “As pessoas sentem o sucesso da unidade, que se posiciona entre as melhores do grupo. São uma referência para os outros. Mas o sistema de incentivos ajuda. Actualmente as pessoas estão mais organizadas... Motivadas para reportar os dados para o departamento financeiro – percebem porquê.”
<p>Relação entre objectivos pessoais e objectivos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelo desdobramento dos mapas estratégicos, ligação causa-efeito entre os objectivos estratégicos, as iniciativas estratégicas e os KPI's, ou seja ligação às tarefas do dia-a-dia; • O controlo de gestão assegura a integração entre os objectivos da função e dos da organização, pela monitorização das iniciativas e objectivos, ajudando as pessoas a desenvolver a sua actividade, fornecendo-lhes informação em tempo útil.
<p>Maiores benefícios do BSC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda no suporte à decisão; • Obriga a clarificar e formalizar a estratégia, envolvendo as pessoas na sua definição; • Alinha e focaliza as pessoas em torno da estratégia, e menos no curto prazo; • Ajuda a atribuir prioridades, a fazer escolhas; • Leva a que a empresa seja mais metódica, sistematizada, organizada/estruturada; • Ligação ao Sistema da Qualidade – ajuda na melhoria contínua e é ajudado pelo grau de organização subjacente ao sistema de qualidade. • É um instrumento de comunicação sólido. <p>Refira-se ainda um comentário de interesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Mais do que o produto (BSC), o processo – pôr as pessoas a pensar na visão, na missão, na estratégia, e não apenas no dia-a-dia, que ‘come’ as pessoas”.

Tabela 4-3 (cont.)

<p>Maiores problemas do BSC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questões culturais – tendência para ser avesso ao planeamento/controlo; • Resistência das pessoas – necessidade de mudar mentalidades, posturas, metodologias de trabalho; • Ser visto apenas como sistema de controlo e não sistema de gestão estratégica; • O dia-a-dia das pessoas é muito absorvente e o BSC exige um esforço suplementar; • Alguma clivagem entre as pessoas que estão dentro e as que ainda estão dentro do sistema - há que explicar porquê; • Dúvidas sobre a consistência/conceitos; • Algumas iniciativas/KPI's não correctamente definidos; • Problemas de fiabilidade na recolha de informação e na medição dos indicadores; • A competição interna (entre unidades do grupo) por recursos é crescente – "não se sabe onde vai parar".
<p>Avaliação global da implementação do BSC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva, porque as pessoas participaram bastante; • Está a ser melhorado/aprofundado o processo e a ser democratizado dentro da organização; • O sistema de incentivos ligado ao BSC está a ser desenvolvido no sentido de ser abranger mais colaboradores.

Genericamente, as empresas reconhecem sobretudo benefícios na utilização do BSC, ao nível do alinhamento estratégico da organização, motivação e autocontrolo das pessoas. No entanto, sentem também alguns problemas como a resistência inicial das pessoas, dúvidas sobre os conceitos e falta de fiabilidade na recolha de informação para medir os indicadores de desempenho.

Uma vez sintetizada a informação recolhida nas entrevistas, importa agora estabelecer a ponte com revisão da literatura, para analisar a aderência entre as duas fontes de informação.

4.3. Relação entre os resultados das entrevistas e a literatura

A partir da informação recolhida durante as entrevistas, é possível sistematizar um conjunto de factores, e compará-los com a literatura pesquisada, tais como as motivações organizacionais para implementar o BSC, os benefícios e problemas percebidos, o impacto na motivação pessoas e as competências e atitudes vitais na implementação do BSC.

Tabela 4-4 Motivações para o BSC – comparação com a literatura

Motivações organizacionais para adoptar o BSC	Referências na literatura (exemplos)
Melhoria da performance financeira e/ou posição competitiva da organização.	Brito e Vasconcelos (2003); Fahy e Smithee (1999); Sim e Koh (2001)
Sistematização da estratégia e monitorização da sua implementação.	Nair (2004); Kaplan e Norton (1996b,2001b); Malina e Selto (2001); Zingales et al (2002); McCann (2003)

Tabela 4-4 (cont.)

Motivações organizacionais para adoptar o BSC	Referências na literatura (exemplos)
Avaliação das várias actividades/áreas para suporte à tomada de decisão.	Waal (2002); Kim et al (2003); Malina e Selto (2004a)
Controlo de gestão mais estruturado e abrangente sobre a organização.	Waal (2002); Malina e Selto (2001); Zingales et al (2002)
Alinhamento das pessoas em torno dos objectivos/filosofia da organização.	Kaplan e Norton (1996b)
Desenvolvimento de cultura orientada para objectivos mensuráveis.	Kaplan e Norton (1992, 1996b)
Focalização das pessoas mais no m/l longo prazo, e não apenas no dia a dia.	Kaplan e Norton (1992, 1996b)
Envolvimento horizontal das pessoas - lógica de processos.	Kuo (2003)

De forma geral, todos os factores identificados nas entrevistas encontram paralelo na literatura, destacando-se o interesse na sistematização da estratégia e monitorização da sua execução. Ao nível dos efeitos positivos obtidos com o BSC, foi possível estabelecer a seguinte relação:

Tabela 4-5 Benefícios do BSC – comparação com a literatura

Benefícios do BSC	Referências na literatura (exemplos)
Maior envolvimento das pessoas na discussão da estratégia, horizontalmente.	Bourguignon et al (2001)
Maior alinhamento das pessoas/organização.	Kaplan e Norton (1993, 1996b); Rheenen (2003)
Maior focalização das pessoas no que é importante, ligado à estratégia.	Rohm (2002a); Anthony e Govindarajan (2000); Kaplan e Norton (1996b)
Maior focalização no m/l longo prazo, e não apenas no dia-a-dia.	Kim et al (2003)
Conhecimento e medição generalizados.	Maltz et al (2003); Anthony e Govindarajan (2000); Iseler (2003); Amaratunga et al (2001); Weber et al (2001)
Organização melhor estruturada/organizada.	Não foram encontradas referências.
Maior eficiência operacional.	Ittner et al (1998)
Viragem para uma cultura de objectivos e performance.	Kaplan e Norton (2001b); Ferguson (2002)
Ligação da performance das pessoas a sistema de incentivos.	Ferguson (2002); Ittner et al (1998); Jones (2001); Blocher et al (2004); Bourguignon et al (2001); Malina e Selto (2004a)
Avaliação das várias actividades/áreas para suporte à tomada de decisão.	Waal (2002); Kim et al (2003); Malina e Selto (2004a)
Comunicação interna mais sólida e eficaz.	Anthony e Govindarajan (2000)
Ajuda no processo de melhoria contínua associado à certificação.	Zingales et al (2002), Malina e Selto (2001)

Numerosos autores salientam o facto de se conseguir generalizar na empresa o conhecimento sobre a estratégia e a medição de desempenho organizacional, bem como a atribuição de incentivos para desempenho individual ligado ao BSC. Mas não foram encontradas na literatura referências explícitas à melhoria na estrutura organizativa das empresas.

Quanto aos problemas relativos à implementação do BSC, a comparação com a literatura consultada resume-se na seguinte tabela:

Tabela 4-6 Problemas na introdução do BSC – comparação com a literatura

Problemas na introdução do BSC	Referências na literatura (exemplos)
As pessoas tendem a ver apenas o dia a dia.	Nijssen e Braam (2003)
As pessoas são avessas ao planeamento e controlo.	Não foram encontradas referências.
Resistência das pessoas devido à idade/antiguidade na função.	CMA Canadá (1999)
Problemas na recolha de dados e monitorização: qualidade, fiabilidade.	Malina e Selto (2004a); Lönnqvist (2001)
Dúvidas sobre conceitos/definições de iniciativas/indicadores.	Zingales et al (2002); Niven (2002)
Focar excessivamente nos KPI's penalizando outros aspectos.	Martinsons (2002); McKenzie e Shilling (1998)
Aumento da competição interna, por recursos/investimentos.	Zingales et al (2002)

Na literatura, são sobretudo referidos os problemas estritamente relacionados com a ferramenta, como a terminologia e a recolha de dados para a medição, ou as consequências de uma focalização num reduzido número de indicadores – menos atenção noutras áreas e aumento da competição interna.

Os efeitos na motivação dos colaboradores também encontram paralelo na literatura, como se pode verificar pela tabela abaixo:

Tabela 4-7 Impacto do BSC na motivação pessoal – comparação com a literatura

Motivação pessoal após a adopção do BSC	Referências na literatura (exemplos)
As pessoas estão motivadas pela metodologia BSC – discussão, rigor, transparência.	Malina e Selto (2001); Kaplan e Norton (2001a, 2001b); Lönnqvist (2001)
A ligação a um sistema de gestão de performance individual motiva as pessoas.	Kaplan e Norton (2001c, 2001d); Brimson (2003); Dinesh e Palmer (1998)
A medição envolve as pessoas, influencia o seu comportamento.	Brimson (2003); Myake (2003)
O BSC promove as interdependências / solidariedade.	Robinson (2002); Kuo (2003); Dinesh e Palmer (1998)
O BSC induz a responsabilização e autocontrolo.	Kaplan e Norton (1993); Lönnqvist (2001)
As pessoas manifestam disponibilidade para o BSC.	Não foram encontradas referências.
As pessoas mudam hábitos de trabalho para atingir objectivos.	Malina e Selto (2001, 2004a); Waal (2002)
As pessoas sentem-se dentro do processo.	Não foram encontradas referências.

Destacam-se sobretudo os efeitos da própria metodologia, que incute confiança, interdependências e autocontrolo.

Como factores críticos de sucesso na implementação do BSC, a literatura refere um conjunto vasto de competências similares às identificadas nas entrevistas, como se pode ver pela tabela seguinte:

Tabela 4-8 Competências chave no BSC – comparação com a literatura

Competências chave na implementação do BSC	Referências na literatura (exemplos)
Formação / sensibilização sobre o BSC.	Goldblatt (2003); Ferguson (2002)
A metodologia do BSC: mapa estratégico, processo em cascata, visualização -cores,...	Ittner et al (1998); Bain e Co (2003); Ashton (2001); Ferguson (2002); Amaratunga et al (2001)
Uniformização de conceitos/definições - "linguagem comum"	Niven (2002); Kim et al (2003); Waal (2002)
SI/TI – automatismo na recolha/tratamento da informação.	Wright et al (1999); Waal (2002); Ashton (2001); Ferguson (2002); Niven (2002); Epstein e Manzoni (1998); Ho e Mckay (2002)
Plataforma de comunicação - instrumento de integração de todas as pessoas.	Waal (2002); Goldblatt (2003); Morisawa (2002); Jones (2001); Zimmermann (2002); Kaplan e Norton (2001a)
Disponibilização de informação / transparência.	Malina e Selto (2001); Morisawa (2002); Jones (2001); Zimmermann (2002)
Rigor na medição de performance - fiável, objectiva, atempada.	Malina e Selto (2001); CMA Canadá (1999); Blocher et al (2004)
Controlo de gestão: monitorar, sistematizar, alertar, pressionar, acompanhar.	Decoene e Bruggeman (2003)
Ligação ao sistema de qualidade: menos não-conformidades.	Waal (2002)
Sistema de gestão de performance individual / planos de incentivos.	Kaplan e Norton (2001c, 2001d); Brimson (2003); Dinesh e Palmer (1998); Jones (2001); Morisawa (2002); McKenzie e Shilling (1998); Ferguson (2002); Malina e Selto (2001); Ho e McKay (2002)
Ligações/interdependências entre departamentos: causa-efeito.	Decoene e Bruggeman (2003); Ittner e Larcker (2003); Kuo (2003)
Responsabilização e autocontrolo.	Kaplan e Norton (1993); Lönnqvist (2001); Zimmermann (2002); Amaratunga et al (2001); Niven (2002); Ferguson (2002)
Orçamento enquadrado no BSC.	CMA Canadá (1999)
Apoio de consultores externos.	Zimmermann (2002)
Nível de formação da gestão de topo.	Maltz et al (2003); Nijssen e Braam (2003)

Grande parte das competências referem-se à capacidade de implementar a ferramenta com rigor, incluindo uma gestão da informação cuidada, bem como a reorganização da estrutura da empresa em torno de objectivos interligando várias áreas, com responsabilidades claramente atribuídas.

Para além das competências, também as atitudes (intenções de actuação) identificadas na fase qualitativa coincidem em geral com a literatura, de que mencionam alguns exemplos:

Tabela 4-9 Atitudes chave no BSC – comparação com a literatura

Atitudes com impacto na implementação do BSC	Referências na literatura (exemplos)
Maior empenhamento/liderança da gestão de topo.	Mavrinac e Siesfeld (1998); Zimmermann (2002); Morisawa (2002); Ashton (2001); Ferguson (2002), Amaratunga et al (2001); Niven (2002)
Maior clarificação e formalização da estratégia.	Kaplan e Norton (1992, 1996b);
Discussão estratégica profunda e abrangente com participação de "todos".	Kaplan e Norton (2001b); Jones (2001)
Orientação para objectivos.	Kaplan e Norton (1992, 1996b); Ittner et al (1998)
Disponibilidade das pessoas para o BSC.	Não foram encontradas referências.
Mudança de hábitos de trabalho, para atingir objectivos.	Malina e Selto (2001, 2004a); Waal (2002)
Compromisso com a organização.	Malina e Selto (2001, 2004a); Brown (2002); Waal (2002)
Criação de ferramentas / metodologias de recolha de dados - qualidade/disponibilidade.	Niven (2002)
Melhoria contínua - aprender com o BSC.	Malina e Selto (2001); Amaratunga et al (2001); Ho e McKay (2002)
Comunicação regular – <i>refreshment</i> .	Goldblatt (2003); Niven (2002); Ferguson (2002)
Revisão Anual - "escrever por cima".	Zimmermann (2002); Niven (2002); Kaplan e Norton (2001b)
Mudança/ajustamento de indicadores e objectivos.	Niven (2002); Ittner et al (1998); Zimmermann (2002)
<i>Benchmarks</i> internos/grupo e externos/concorrência.	Waal (2002); Bain e Co (2003); Ashton (2001); Niven (2002); Kaplan e Norton (2001b); Malina e Selto (2001)
Democratizar o processo - abarcar cada vez mais pessoas.	Jones (2001); Kaplan e Norton (2001b); Rohm (2002a)
Quem fica de fora: explicar o porquê.	Não foram encontradas referências.

Sendo uma abordagem *top-down*, o destaque vai naturalmente para o papel da gestão de topo, promovendo a integração das pessoas em torno da estratégia, bem como a realimentação constante do processo.

Confirma-se assim que, de uma forma geral, os factores identificados durante a realização das entrevistas são consistentes com a literatura. Estes factores constituirão a estrutura-base do questionário a ser enviado – fase quantitativa do trabalho.

Segue-se agora a abordagem ao modelo de investigação, os seus objectivos e as hipóteses a testar, conjugando os aspectos resultantes da revisão da literatura e das entrevistas em profundidade.

4.4. O modelo de investigação: *objectivos do estudo e hipóteses a testar*

Em ciências sociais, o objectivo da investigação é identificar e explicar relações causa-efeito entre os fenómenos sociais. No entanto, a pesquisa empírica sobre controlo de gestão é conduzida em sistemas abertos onde as causas individuais não podem ser

isoladas, identificadas ou medidas com exactidão. Mas acredita-se, em termos gerais, que a performance operacional afecta, pelo menos parcialmente, a performance financeira. Quantificar relações causa-efeito entre acções e resultados em pontos chave da cadeia de valor pode ajudar a prever os efeitos futuros das acções correntes (Malina e Selto, 2004b).

O BSC é uma ferramenta inovadora de comunicação estratégica e controlo de gestão. No entanto, tal como em todas as inovações, estabelecer a sua validade leva tempo, requer evidência objectiva e análise cuidadosa. Existe sempre o perigo de a onda promocional prometer mais do que a técnica pode fazer, o que poderia levar a desilusão, cepticismo e falhanço no reconhecimento de benefícios significativos. Kaplan e Norton consideram o BSC um guia estratégico completo e fiável. Poderá confirmar-se que assim é, mas existe pouca evidência objectiva para suportar esta questão (Malina e Selto, 2001).

O presente trabalho tem como objectivos:

1. Analisar empiricamente a implementação do BSC em Portugal, testando alguns aspectos como as razões para a sua adopção, as consequências dessa implementação, e até que ponto terá sido bem sucedida – no sentido em que terá contribuído para o alinhamento estratégico da organização, o aumento da eficiência organizacional ou o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho mais estruturada;
2. Explorar as competências e atitudes consideradas nucleares no sucesso da implementação do BSC.

Procurar-se-á dar resposta a um conjunto de questões formuladas sob a forma de hipóteses de investigação, derivadas da literatura relevante e da informação recolhida na parte qualitativa do presente estudo.

No capítulo relativo à revisão da literatura, foram identificados os principais factores ligados aos aspectos do BSC acima referidos. Por outro lado, durante a 1ª fase do trabalho empírico, entrevistas em profundidade, foi recolhida informação sobre o processo de implementação do BSC e os efeitos dessa implementação em 3 organizações, permitindo distinguir os seguintes temas:

- Motivações organizacionais para a decisão de adoptar esta ferramenta de gestão;

- Consequências da implementação do BSC, positivas e negativas, para a organização e ao nível da motivação dos colaboradores, podendo-se concluir sobre o grau de sucesso dessa implementação;
- Competências e atitudes consideradas nucleares para uma implementação bem sucedida do BSC.

Face aos objectivos definidos, o trabalho subsequente irá centrar-se apenas nos aspectos relativos às motivações organizacionais, no grau de sucesso decorrente da adopção do BSC e nas competências e atitudes que terão contribuído para esse sucesso, avaliado em termos de alinhamento estratégico da organização, eficiência e existência de uma avaliação de desempenho estruturada. São definidas e testadas um conjunto de hipóteses sobre a relação entre estes aspectos.

De acordo com a literatura, o objectivo dos sistema de gestão de performance, como o BSC, é implementar estratégia (Anthony e Govindarajan, 2000; Malina e Selto, 2004a, 2004b; Maltz et al, 2003; Lönnqvist, 2001), ao permitir uma avaliação contínua do alinhamento organizacional (ao longo da cadeia de valor) em relação aos objectivos estratégicos (Kim et al, 2003; Malina e Selto, 2004a). Também os resultados das entrevistas em profundidade, realizadas no âmbito do presente trabalho, indicarí que as motivações para a adopção do BSC passam pelo desejo de sistematizar a estratégia e monitorar a sua implementação, bem como alinhar as pessoas em torno dos objectivos/filosofia da organização. Ou seja, poderá referir-se resumidamente que um dos principais motivos para a implementação do BSC é procurar obter um maior *alinhamento estratégico* da organização.

Por outro lado, como se refere na literatura, as empresas bem sucedidas são empresas centradas na estratégia, que usam o BSC para alinhar processos e sistemas de gestão à estratégia (Kaplan e Norton, 2001c, 2001d), dado que o BSC ajuda a alinhar medidas de performance à estratégia, em todos os níveis da empresa, e facilita a comunicação e a compreensão dos objectivos e estratégias (QPR, 2004; Rheenen, 2003; Kaplan e Norton, 1993). Pela análise dos resultados das entrevistas, as empresas participantes confirmam que os benefícios do BSC são sobretudo um maior alinhamento/envolvimento das pessoas em face à estratégia e uma maior focalização no m/l prazo. Ou seja, quer a teoria quer os resultados empíricos sugerem que as entidades efectivamente conseguem um *maior alinhamento estratégico* com a adopção do BSC. Desta forma, pode-se afirmar que:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a obtenção do alinhamento estratégico da organização e a motivação para esse alinhamento através do BSC.

Outra razão pela qual as empresas recorrem ao BSC é para reflectir a parte quantificável de um sistema de controlo de gestão organizacional (Malina e Selto, 2004a), utilizando um conjunto equilibrado de medidas de performance – financeiras e não financeiras, *leading* e *lagging*, internas e externas (Morisawa, 2002; CMA Canada, 1999; Malina e Selto, 2001; Zimmermann, 2002; Kim et al, 2003; Kaplan e Norton, 1996b), para suportar a tomada de decisão (Waal, 2002). Este sistema de controlo de gestão traduz-se num conhecimento e medição generalizados (Maltz et al, 2003; Anthony e Govindarajan, 2000; Iseler, 2003; Amaratunga et al, 2001; Weber et al, 2001), que promove a eficiência operacional (Ittner et al, 1998) e ajuda no processo de melhoria contínua, porque fornece informação objectiva para o estabelecimento de prioridades (Brimson, 2003; Zingales et al, 2002; Malina & Selto, 2001). Por outro lado, os resultados das entrevistas sugerem que as empresas adoptam o BSC com o intuito de desenvolver um controlo de gestão mais estruturado e abrangente, e poderem avaliar as suas várias actividades/áreas para suportar a tomada de decisão. Em consequência, registam-se melhorias na estrutura organizacional, na sua eficiência operacional, ajudando também no processo de melhoria contínua associado à certificação. Parece assim haver um consenso, entre a literatura e a evidência empírica, em torno do objectivo organizacional de *implementar um controlo de gestão mais abrangente* e o seu reflexo no aumento da *eficiência organizacional*. Neste sentido, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre a eficiência organizacional e a motivação para implementar um controlo de gestão mais abrangente com o BSC.

Com a implementação do BSC, ao estabelecer-se um sistema de relações causa-efeito (entre objectivos estratégicos, perspectivas e medidas), tornam-se mais visíveis as relações/interdependências entre departamentos (horizontalmente), potenciadas pelos sistemas de informação (Kuo, 2003), e as responsabilidades no processo (Zimmermann, 2002; Amaratunga et al, 2001; Niven, 2002). Durante as entrevistas, também foi referida a importância das *ligações/ independências* na construção do BSC e de uma clara definição responsabilidades e *autocontrolo*. Poderá assim formular-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Existe uma relação positiva entre o alinhamento estratégico da organização e o nível de interdependências internas e autocontrolo.

Na literatura, são frequentemente referidos os benefícios da metodologia do BSC para o alinhamento estratégico da organização:

- decomposição da estratégia em 4 perspectivas que são críticas em quase todas as entidades (Kaplan e Norton, 1996b; CMA Canadá, 1999; Rheenen, 2003);
- processo em cascata que relaciona a estratégia com o nível operacional numa lógica causa-efeito (Decoene e Bruggeman, 2003; Kaplan e Norton, 2001b);
- mapa estratégico como representação visual das relações causa-efeito (Kaplan e Norton, 2001b; Zingales et al, 2002; Chen et al, 2004);
- formação e sensibilização, enfatizando a ligação entre actividades diárias e os objectivos estratégicos (Ferguson, 2002);
- definição de terminologia/linguagem comum a todas as pessoas da empresa (Niven, 2002).

Os resultados das entrevistas também realçam a importância de seguir a *metodologia de forma rigorosa*, com a utilização do mapa estratégico, uniformização de conceitos e formação/sensibilização geral. Neste sentido, sugere-se que:

Hipótese 4: O alinhamento estratégico da organização está directamente relacionado com uma implementação do BSC rigorosa.

Um dos efeitos da existência de medidas de performance em todos os níveis, é fornecer uma imagem abrangente das operações da empresa (QPR, 2004; Rheenen, 2003), reflectindo as relações causa-efeito entre categorias/ perspectivas e medidas, para apoiar as decisões operacionais e fornecer *feedback* fiável à avaliação de desempenho individual (Kaplan & Norton, 1996b; Zingales et al, 2002; Martinsons, 2002). Estes benefícios são também reconhecidos pelas empresas que participaram nas entrevistas, ao referirem que o BSC conduz a uma cultura orientada para objectivos e performance, permite a avaliação das várias actividades para suporte à tomada de decisão e ligar a performance das pessoas a sistemas de incentivos. Quer a literatura (Maltz et al, 2003; Nijssen e Braam, 2003) quer os entrevistados sublinham que o nível de formação da gestão de topo é vital para a condução de todo o processo de construção do sistema de avaliação de desempenho. Ou seja, parece confirmar-se que um dos efeitos positivos do BSC é traduzir-se numa *avaliação de desempenho*

mais estruturada da organização e seus colaboradores, o que depende das competências da gestão de topo. Poderá assim formular-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: Existe uma relação positiva entre a obtenção de uma avaliação de desempenho estruturada e o nível de formação da gestão de topo para implementar o BSC.

Vários autores sugerem que o BSC não é um documento estático, sendo necessária uma atitude de constante aprofundamento/institucionalização do processo – verificar continuamente a qualidade da informação e reduzir o esforço na recolha dados (Zimmermann, 2002); questionar constantemente se a estratégia funciona e se o BSC está a ser eficaz na sua execução (Ashton, 2001); rever anualmente e ajustar/mudar objectivos, medidas e metas (Niven, 2002; Kaplan e Norton, 2001b). Estes aspectos também são focados pelas empresas que participaram nas entrevistas, realçando o papel da discussão estratégica profunda com todos, a revisão anual e o ajustamento de indicadores. De forma resumida, trata-se de *realimentar o processo*. Desta forma:

Hipótese 6: Existe uma relação positiva entre a obtenção de uma avaliação de desempenho estruturada e a realimentação do processo do BSC.

De igual modo sugere-se que:

Hipótese 7: A eficiência organizacional está directamente relacionada com a realimentação do processo do BSC.

Uma outra atitude de gestão vital para o sucesso do BSC é o envolvimento (*buy-in*) a todos os níveis, através da comunicação e desenvolvimento de informação visual, criando alinhamento estratégico (CMA Canada, 1999; Rigby, 2001a; Ashton, 2001; Ferguson, 2002; Amaratunga et al, 2001). Estes aspectos foram igualmente referidos nas entrevistas, em que abarcar cada vez mais pessoas significa também um maior compromisso com a organização e até mudar hábitos de trabalho para atingir objectivos. Podemos assim afirmar que:

Hipótese 8: O alinhamento estratégico da organização está directamente relacionado com o grau de envolvimento das pessoas no processo.

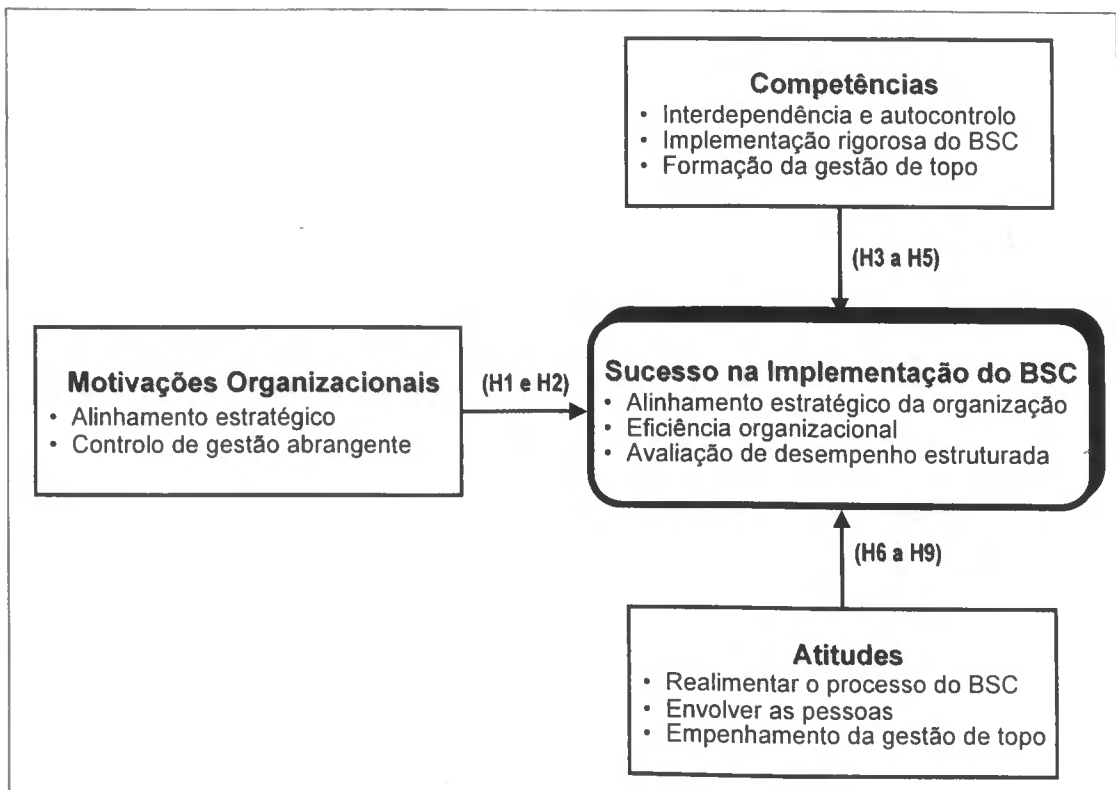
De forma generalizada, a literatura refere que um factor crítico de sucesso na implementação do BSC é o empenhamento da gestão de topo no processo (Zimmermann, 2002; Morisawa, 2002; Ashton, 2001; CMA Canada, 1999; Ferguson, 2002; Amaratunga et al, 2001; Niven, 2002; Andrews, 1999; Jaeger, 2002), o que se

confirma nos resultados das entrevistas – necessidade de clarificação da estratégia e de uma liderança activa. Poderá assim formular-se a seguinte hipótese:

Hipótese 9: Um maior empenhamento da gestão de topo conduz a um maior alinhamento estratégico da organização.

De forma esquemática, a figura abaixo representa o modelo geral de investigação adoptado no presente trabalho:

Figura 4-1 Modelo geral de investigação



Cada uma das variáveis subjacentes às hipóteses acima é avaliada por conjuntos de factores (items) que constam do questionário que ser usado para a recolha da informação necessária. A estrutura do questionário já está descrita no capítulo 3. Segue-se uma referência à amostra e taxa de resposta, o refinamento da escala e a composição final das variáveis.

4.5. Recolha de dados e amostra

Globalmente, a caracterização da amostra pode ser sintetizada na tabela abaixo:

Tabela 4-10 Análise das taxas de resposta

	Envios	Respostas	Taxa resposta	Exclusões	Taxa efectiva de resposta
Nº Questionários	550	235	42,7%	18	39,5%
Nº Entidades	58	41	70,7%	2	67,2%
Média por entidade	9,5	5,7			

Em geral, foram enviados 10 questionários por entidade, excepto nos casos em que houve a percepção de que a experiência com o BSC era muito reduzida ou quando as entidades se mostraram menos receptivas ao estudo. Isto traduziu-se no envio de uma média de 9,5 questionários por organização, de que resultou uma resposta média de 5,7 questionários.

As exclusões referem-se a questionários com respostas incompletas (3) e questionários devolvidos em branco (15). Duas organizações foram excluídas por apenas terem devolvido questionários não preenchidos.

As entidades que responderam ao inquérito têm em média 3,1 anos de experiência com o BSC, sendo que 81,8% das entidades iniciaram a implementação no período 2001-2004.

Quanto à função dos respondentes, na sua maioria desempenham cargos direcção como se constata pela tabela abaixo.

Tabela 4-11 Função dos respondentes

	Respondentes	
	Nº	%
Director Geral / Administrador	38	18,1%
Outro cargo de direcção	74	35,2%
Chefia intermédia	60	28,6%
Outro - técnicos	38	18,1%
Total	210	100%

Caracterização da amostra em função da dimensão das entidades respondentes:

Tabela 4-12 Dimensão das entidades respondentes

Volume de Negócios		Número de Colaboradores	
Até 5 milhões EUR	9,2%	Até 100	10,1%
5-10 milhões EUR	3,6%	101-200	9,1%
10-20 milhões EUR	2,0%	201-500	27,9%
20-50 milhões EUR	19,9%	501-1.000	21,2%
Mais de 50 milhões EUR	65,3%	Mais de 1.000	31,7%
Total	100%	Total	100%

Tabela 4-13 Tipo/natureza das organizações respondentes

Natureza da Organização	
Organização privada nacional	47,9%
Divisão de multinacional privada	42,2%
Organização pública nacional	7,6%
Outra – associações,...	2,4%
Total	100%

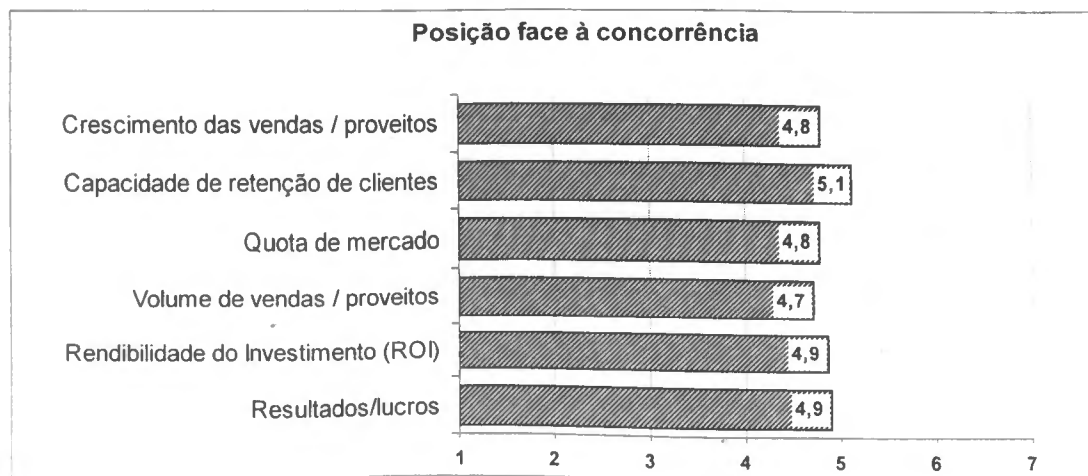
Ou seja, trata-se sobretudo de grandes empresas:

- 65% com volume de negócios acima de 50 milhões de Euros;
- 52,9% com mais de 500 colaboradores;
- 90% são organizações privadas (nacionais e multinacionais).

Este aspecto confirma a crítica de Zingales et al (2002), segundo a qual o BSC é especialmente desenhado para um tipo de estrutura organizacional preferida: grandes empresas, em que a discussão da coordenação estratégica normalmente diz respeito a divisões, departamentos, unidades de negócio e unidades de serviços partilhados.

Refira-se ainda a percepção dos respondentes acerca do seu posicionamento face à concorrência, apesar de apenas cerca de 60% dos questionários recolhidos incluir respostas sobre este tema:

Figura 4-2 Posicionamento face à concorrência - respostas



Numa escala de 1 a 7, as entidades respondentes consideram que têm um desempenho acima da média, embora ligeiramente, com o resultado mais elevado na capacidade de retenção de clientes (5,1).

Segue-se o refinamento da escala e composição final das variáveis, com a utilização do *software* de estatística SPSS.

4.6. Refinamento da escala e composição final das variáveis

Os questionários recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico com o suporte da aplicação de análise estatística SPSS. A primeira tarefa consistiu na confirmação dos dados introduzidos, pela verificação de uma amostra de 10% dos questionários. Refira-se que os items/afirmações apresentados de forma negativa, foram invertidos.

Neste estudo, a unidade de análise são organizações, pelo que procedeu-se ao agrupamento das respostas por entidade, reduzindo-se a dimensão da amostra de 217 questionários válidos para 39 entidades. Para além de facilitar a análise estatística, este procedimento traduz-se num menor enviesamento e numa imagem mais apropriada das organizações – por cada entidade foram respondidos em média 5,7 questionários.

Seguiu-se a análise das frequências absolutas, não tendo sido detectadas variáveis fora da escala adoptada.

Procedeu-se então ao refinamento da escala, em que se pretendia ver até que ponto a escala do questionário produzia resultados consistentes perante as medições. Para este efeito, recorreu-se ao cálculo do *Alfa de Cronbach*, que é uma medida de consistência interna, baseado na correlação média entre items. De acordo com a literatura (Malhotra e Birks, 2003; Sekeran, 2003), esta medida indica em que grau os items de um conjunto estão positivamente correlacionados entre si. Varia entre 0 e 1. Geralmente, um valor menor ou igual a 0,6 indica um grau de consistência insatisfatório. Um Alfa de 0,7 indica uma consistência aceitável e um Alfa superior a 0,8 corresponde a uma boa consistência. O valor do Alfa tende a aumentar com o aumento do número de items na escala.

Foram eliminados todos os items cujo Alfa melhorava na sua ausência, procurando-se assim obter escalas compostas por items fortemente correlacionados entre si.

Seguiu-se a análise da dimensionalidade das variáveis através da técnica de análise factorial, para descobrir os factores ou dimensões subjacentes que concentrem uma forma de comportamento particular (Malhotra e Birks, 2003). Tendo um conjunto de afirmações (variáveis) trata-se de reduzi-las a um pequeno número, denominado factores, que se consiga gerir, mas de forma a que não se perca demasiada informação.

Pelos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlett, verificou-se que a análise factorial era apropriada, seguindo-se a escolha do método (*Principal components analysis*), dado que o objectivo era obter o número mínimo de factores que contribuem para o máximo de variância.

Uma vez determinado o número mínimo de factores, procedeu-se à análise da matriz de factores rodada (pelo método *varimax*), que constitui a base para a interpretação dos factores, uma vez que acentua os *loadings* (correlações entre as variáveis e os factores) elevados e baixos, pela redistribuição dos valores intermédios.

De acordo com o procedimento sugerido na literatura (Malhotra e Birks, 2003), foram eliminadas variáveis (items) cujo peso (*loading*) nos factores era inferior a 0,4. Nos casos, escassos, em que os pesos era superiores a 0,4 em mais do que um factor, a variável foi alocada ao factor em que o peso era maior.

Mais uma vez de acordo com a literatura (Malhotra e Birks, 2003), foram analisadas as descrições das variáveis que compõem cada factor e relacionadas entre si, atribuindo-se um nome (*label*) ao factor, dando assim origem a uma nova variável.

A tabela que se segue traduz a composição final das variáveis usadas no presente estudo:

Tabela 4-14 Composição final das variáveis e Alfa de Cronbach – Motivações

Alfa	Variável	Motivações Organizacionais
0,841	Alinhamento estratégico da organização	Melhoria de performance financeira e/ou posição competitiva da organização
		Sistematização da estratégia e monitorização da sua implementação
		Alinhamento das pessoas em torno dos objectivos/filosofia da organização
		Desenvolvimento de cultura orientada para objectivos mensuráveis
		Focalização das pessoas mais no m/l prazo, e não apenas no dia a dia
0,758	Controlo de gestão abrangente	Envolvimento horizontal das pessoas - lógica de processos
		Avaliação das várias actividades/áreas para suporte à tomada de decisão
		Controlo de gestão mais estruturado e abrangente sobre a organização

De sublinhar que a variável motivação pelo alinhamento estratégico conta com um bom nível de consistência interna ($\alpha=0,841$), sendo também aceitável o valor da segunda variável. Quanto às consequências (benefícios) da implementação do BSC, as variáveis caracterizadoras registam diferenças de consistência:

Tabela 4-15 Composição final das variáveis e Alfa de Cronbach – Efeitos positivos

Alfa	Variável	Impacto da Implementação do BSC - Benefícios
0,907	Alinhamento estratégico da organização	Maior envolvimento das pessoas na discussão da estratégia, horizontalmente
		Maior alinhamento das pessoas/organização
		Maior focalização das pessoas no que é importante, ligado à estratégia
		Maior focalização no m/l prazo, e não apenas no dia a dia
		Comunicação interna mais sólida e eficaz
0,736	Eficiência organizacional	Organização melhor estruturada/organizada
		Maior eficiência operacional
		Ajuda no processo de melhoria contínua associado à certificação
0,696	Avaliação de desempenho estruturada	Viragem para uma cultura de objectivos e performance
		Ligação da performance das pessoas a sistema de incentivos
		Avaliação das várias actividades/áreas para suporte à tomada de decisão

Ainda assim considera-se que todas as variáveis atingem o limiar de consistência interna aceitável (0,70).

Tabela 4-16 Composição final das variáveis e Alfa de Cronbach – Competências

Alfa	Variável	Competências
0,771	Interdependências e autocontrolo	Sistema de gestão de performance individual / planos de incentivos
		Ligações/interdependências entre departamentos: causa-efeito
		Responsabilização e autocontrolo
0,692	Implementação do BSC rigorosa	Formação/sensibilização sobre o BSC
		A metodologia do BSC: mapa estratégico, processo em cascata, visualização - cores,...
		Uniformização de conceitos/definições - "linguagem comum"
	Nível de formação dos gestores de topo	Nível de formação dos gestores de topo

Também todas as variáveis apresentam níveis de consistência interna aceitáveis. A última variável/factor – nível de formação da gestão de topo – é composta por um único item, não sendo aplicável o cálculo do respectivo alfa.

Tabela 4-17 Composição final das variáveis e Alfa de Cronbach – Atitudes

Alfa	Variável	Atitudes
0,815	Realimentar o processo	Discussão estratégica profunda e abrangente com participação de "todos"
		Disponibilidade das pessoas para o BSC
		Revisão anual - "escrever por cima"
		Mudança/ajustamento de indicadores e objectivos
0,805	Envolver as pessoas	Mudança de hábitos de trabalho, para atingir objectivos
		Compromisso com a organização
		Comunicação regular - <i>refreshment</i>
0,738	Empenhamento da gestão de topo	Democratizar o processo - abarcar cada vez mais pessoas
		Maior empenhamento/liderança da gestão de topo
		Maior clarificação e formalização da estratégia

Estas variáveis também não apresentam problemas de consistência, revelando uma forte correlação entre itens.

Em geral, foi possível transformar o elevado número de itens do questionário num pequeno grupo de factores/variáveis que resumem bem os temas subjacentes e facilitam a análise estatística subsequente.

Pretendeu-se ainda analisar até que ponto os efeitos positivos (benefícios) do BSC teriam sido mais significativos em algumas entidades do que noutras, o que permitiria distinguir os casos de sucesso na implementação desta ferramenta de gestão.

Para este efeito a metodologia mais indicada era a análise de *clusters* para explorar as características das semelhanças ou diferenças em grupos de respondentes relativamente homogéneos (Malhotra e Birks, 2003).

No entanto, ao se apurar o número de entidades em cada *cluster* (pela análise hierárquica de *cluster*, considerando uma solução de apenas 2 *clusters*), constatou-se que esse número de entidades não era equilibrado (cada *cluster* com 37 e 2 entidades, respectivamente) – ver Anexo 6. Assim a análise de *clusters* não é indicada para a amostra, concluindo-se que todas as entidades se situam no mesmo nível de sucesso face à implementação do BSC.

4.7. Conclusão

O capítulo que agora se encerra abordou ao modelo de investigação, definindo-se os objectivos e as hipóteses a testar. Na formulação das hipóteses foram tidos em conta os resultados, apresentados neste capítulo, da fase qualitativa preliminar do trabalho (entrevistas em profundidade) e a revisão da literatura do capítulo 2. O capítulo seguinte descreve os resultados quantitativos e respectivo tratamento estatístico.



5. RESULTADOS QUANTITATIVOS E SUA ANÁLISE

5.1. Introdução

O capítulo anterior abordou o modelo de investigação, incluindo os objectivos deste estudo e as hipóteses a testar. O objectivo do presente capítulo é testar as hipóteses, isto é, identificar os factores/variáveis (motivações, competências e atitudes) que explicam uma implementação bem sucedida do BSC, avaliada pelo grau de alinhamento estratégico da organização, a sua eficiência interna e a existência de um sistema de avaliação de desempenho estruturado. Para o efeito, recorre-se ao uso de técnicas estatísticas multivariadas, que permitem analisar as relações simultâneas entre 2 ou mais fenómenos (variáveis) e o grau dessas relações – correlações ou covariâncias (Malhotra e Birks, 2003).

Assim, apresentam-se neste capítulo os resultados das técnicas estatísticas utilizadas para estabelecer e medir a grandeza das relações entre as variáveis subjacentes às hipóteses formuladas. A análise processou-se em 2 etapas, a primeira de natureza bivariada, baseada em coeficientes de correlação (de *Pearson*); na segunda etapa, recorreu-se a uma análise multivariada, pela regressão linear múltipla. Mas importa primeiro fazer uma análise estatística descritiva resumida.

5.2. Estatística Descritiva

A tabela seguinte sintetiza a análise dos valores obtidos para cada variável associada às hipóteses a testar:

Tabela 5-1 Estatística descritiva das variáveis em análise

Variáveis		Média	Mínimo	Max	Variância	Desv.Padrão
Alfa	Motivações					
0,841	Alinhamento estratégico da organização	5,336	4,779	5,820	0,159	0,399
0,758	Controlo de gestão abrangente	5,280	5,100	5,460	0,065	0,254
Alfa	Efeitos (variável dependente)					
0,907	Alinhamento estratégico da organização	5,274	5,100	5,561	0,039	0,198
0,744	Eficiência organizacional	4,937	4,602	5,143	0,055	0,235
0,696	Avaliação Desempenho Estruturada	5,116	4,799	5,414	0,095	0,308
Alfa	Competências					
0,771	Interdependências e autocontrolo	5,308	5,136	5,512	0,036	0,190
0,758	Implementação do BSC rigorosa	5,658	5,533	5,791	0,020	0,143
	Formação da gestão de topo	5,585	3,500	6,750	0,536	0,732
Alfa	Atitudes					
0,815	Realimentação do processo BSC	5,454	5,223	5,664	0,034	0,185
0,805	Envolvimento das pessoas	5,542	5,380	5,694	0,016	0,128
0,738	Empenhamento da gestão de topo	6,130	6,051	6,208	0,012	0,111

Numa escala de *Likert* de 7 pontos (1-7), os dados apresentados evidenciam que o valor mínimo das variáveis se situa acima do ponto médio da escala, excepto no que

se refere ao nível formação da gestão de topo, com níveis de variação (face à média) aceitáveis. As competências e atitudes concentram os valores mais altos, indicando um elevado grau de concordância dos respondentes sobre os itens do questionário.

Para os itens que compõem as variáveis, foi analisada a normalidade, através do teste de Kolmogorov-Smirnov, concluindo-se em geral que os dados cumprem os critérios de distribuição normal, dado que se regista consistentemente um nível de significância superior a 0,05. Também a análise de frequências, nomeadamente a simetria (*skewness*) e o achatamento (*kurtosis*), permite confirmar a normalidade, porque estas medidas se situam no intervalo [-1, +1]. Estes resultados indicam que o uso de testes paramétricos é indicado para a presente análise, em particular o *t* de *student*. Será assim possível fazer inferências (estimativas) sobre a população (Malhotra & Birks, 2003) – universo das entidades que iniciaram a implementação do BSC em Portugal – a partir das 39 organizações que compõem a amostra.

5.3. Análise Correlacional

No teste das hipóteses referidas, o objectivo final é a análise da regressão, com a construção de um modelo que inclua todos os factores explicativos importantes. A análise de correlações pode ajudar na identificação da estrutura básica do modelo. Se os coeficientes de correlação forem nulos, conclui-se que a relação entre as 2 variáveis não pode ser estimada utilizando uma equação linear, sendo inadequado o uso de uma regressão linear.

Pela matriz de correlações representada na tabela seguinte, é possível identificar um conjunto provisório de variáveis significativas.

Tabela 5-2 Coeficientes de correlação de Pearson e alfas de Cronbach

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Motivação pelo alinhamento	0,841										
2. Motivação por um controlo de gestão abrangente	0,000	0,758									
3. Obtenção de alinhamento estratégico	0,853**	-0,081	0,907								
4. Eficiência organizacional	0,170	0,515**	0,000	0,744							
5. Avaliação de desempenho estruturada	0,105	0,400*	0,000	0,000	0,696						
6. Interdependência e autocontrolo	0,270	-0,002	0,091	0,092	0,184	0,771					
7. Implementação rigorosa do BSC	0,056	-0,159	-0,062	0,287	-0,226	0,000	0,758				
8. Nível de formação dos gestores topo	0,393*	0,087	0,357*	-0,090	0,289	0,000	0,000				
9. Realimentação do processo BSC	0,125	0,240	0,137	0,353*	-0,231	-0,132	0,046	0,237	0,815		
10. Envolvimento das pessoas	0,318*	0,167	0,277	0,272	0,301	0,417**	0,159	0,161	0,000	0,805	
11. Empenhamento da gestão topo	0,426**	-0,385*	0,368*	0,115	-0,282	0,176	0,468**	0,249	0,000	0,000	0,738

Legenda: * Correlação significativa ao nível 0,05 (2-tailed).

** Correlação significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

Nota: Apresentam-se os Alfas de Cronbach na diagonal

Kaplan e Norton (1996c) sugerem o uso da análise de correlação para testar as relações esperadas nos *scorecards* (Sim e Koh, 2001).

Seguindo o conceito de Granger (1980), a casualidade entre 2 variáveis pode ser estatisticamente inferida quando existe correlação significativa entre ambas (Malina e Selto, 2004b).

Com base nos resultados acima, podem desde já testar-se preliminarmente as hipóteses formuladas. Considera-se que uma determinada hipótese é suportada estatisticamente se o respectivo coeficiente de correlação for significativo e tiver o sinal esperado.

Hipótese 1:

Existe uma relação positiva significativa ao nível 0,01 entre a obtenção do alinhamento estratégico da organização e a motivação para a obtenção desse alinhamento através do BSC. Ou seja, ao decidirem implementar o BSC, quanto mais as organizações se focalizarem na obtenção do seu alinhamento estratégico, maior o grau de sucesso na concretização deste objectivo, o que está de acordo com a hipótese 1.

Hipótese 2:

O coeficiente de correlação é igualmente significativo ao nível 0,01 e tem o sinal esperado, pelo que também se confirma a hipótese 2: existe uma relação directa entre a motivação para a implementação de um sistema de controlo de gestão através do BSC e a melhoria da eficiência organizacional.

Hipótese 3:

Embora o coeficiente de correlação tenha o sinal esperado, a relação positiva entre o fomento de interdependências/autocontrolo e o alinhamento estratégico da organização não é estatisticamente significativa, não se encontrando suporte para a hipótese 3.

Hipótese 4:

Aparentemente uma implementação rigorosa do BSC não influencia positivamente o alinhamento estratégico da organização, dado que o coeficiente de correlação é negativo e não significativo, não se encontrando suporte estatístico para esta hipótese.

Hipótese 5:

Embora se trate do coeficiente de correlação de sentido esperado, não é suficientemente importante para suportar esta hipótese. Ou seja, também não existirá uma relação forte entre o nível de formação da equipa de gestão de topo e a construção de um sistema de avaliação de desempenho estruturado.

Hipótese 6:

Esta hipótese não é suportada estatisticamente, dado que o coeficiente é negativo e não significativo, não se concluindo que a realimentação do processo esteja relacionada com o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho.

Hipótese 7:

Existe uma relação positiva significativa ao nível 0,05 entre a realimentação do processo do BSC (discussão profunda, revisão periódica, ajustamento de indicadores e objectivos) e o grau de eficiência organizacional, suportando-se estatisticamente a hipótese 7.

Hipótese 8:

Embora se trate do coeficiente de correlação mais elevado de entre os não significativos (0,277), não é suficientemente importante para suportar esta hipótese. Ou seja, também não existirá uma relação forte entre o envolvimento das pessoas e a obtenção do alinhamento estratégico da organização, contrariando assim a literatura e os resultados das entrevistas.

Hipótese 9:

O coeficiente de correlação tem sinal positivo e é significativo ao nível de 0,05, suportando estatisticamente a hipótese 8. Assim, quanto mais elevado for o empenhamento da gestão de topo, maior poderá ser o alinhamento estratégico da organização.

Conclui-se que apenas 4 hipóteses se confirmam. Mas não significa que estas relações representem causalidade ou explicações para o sucesso da implementação do BSC (em termos de alinhamento estratégico, eficiência organizacional ou avaliação de desempenho estruturada). Com a próxima etapa da análise estatística, procurar-se-á avançar na identificação das variáveis explicativas dessa implementação do BSC bem sucedida.

5.4. Regressão Linear Múltipla Multivariada

A regressão linear complementa a análise de correlações, na medida em que para além de determinar se existe relação linear significativa, permite identificar as variáveis que mais contribuem para a relação.

Contrariamente à análise feita até este momento, em que se analisou a simples relação entre variáveis, importa agora distinguir as variáveis dependentes (sobre as quais se pretende obter explicação) das variáveis independentes ou parâmetros (ou explicativas). A regressão linear é uma técnica usada para encontrar uma estimativa para as variáveis dependentes a partir das variáveis explicativas.

Neste estudo, pretende-se explicar o impacto das motivações organizacionais, competências e atitudes na implementação com sucesso do BSC. Ora, este sucesso é avaliado em 3 vertentes, existindo assim 3 variáveis dependentes. Assim, uma técnica adequada é a regressão múltipla multivariada, segundo a qual as variáveis dependentes resultam de uma combinação linear dos parâmetros (variáveis explicativas) mais um erro.

A tabela seguinte caracteriza globalmente o modelo resultante da aplicação desta técnica:

Tabela 5-3 Regressão linear múltipla multivariada - modelo global

Parâmetro	Variável dependente	Coefficiente Determinação R^2	R2 ajustado	n° variáveis independ. (a)	Estatística F	Sig. p -value	Potência do modelo (b)
Modelo global	Alinhamento Estratégico da Organização	0,785	0,725	8	13,215	0,000	1,000
	Eficiência Organizacional	0,579	0,463	8	4,989	0,001	0,991
	Avaliação Desempenho Estruturada	0,473	0,327	8	3,250	0,009	0,918

(a) Motivação por alinhamento estratégico, motivação por controlo de gestão estruturado, interdependência/ autocontrolo, implementação rigorosa do BSC, nível de formação da gestão de topo, realimentação do processo, envolvimento das pessoas, empenhamento da gestão de topo

(b) Baseada num nível de confiança de 5%

Como se pode verificar pelo p -value da estatística F, o modelo é globalmente significativo ao nível 0,01. Ou seja, o modelo estimado explica de forma significativa as variáveis dependentes.

O coeficiente de determinação (R^2) mede a proporção de variação da variável dependente que é explicada pela acção das variáveis independentes. No caso

concreto, atendendo ao elevado número de variáveis independentes, é conveniente analisar o R^2 Ajustado, que corrige este efeito. Assim, verifica-se que as 8 variáveis independentes explicam de forma significativa o alinhamento estratégico (72,5%), a eficiência organizacional (46,3%) e a avaliação de desempenho estruturada (32,7%), que são os factores que medem o sucesso da implementação do BSC. Mas também se constata que resta ainda uma proporção importante por explicar, relativa a outras variáveis não incluídas no modelo.

Importa agora identificar as variáveis explicativas (parâmetros) que mais influenciam estes factores de sucesso e qual a grandeza dessa relação. Para isso, há que analisar a estimativa dos coeficientes dos parâmetros.

Tabela 5-4 Regressão linear múltipla multivariada – estimativa dos parâmetros

Variável Dependente	Parâmetro	Coef. Estimado B	Erro padrão	Estatística t	Sig. p-value	Potência do modelo (a)
Alinhamento Estratégico da Organização	Constante	-0,002	0,085	-0,018	0,986	0,050
	Motivação pelo alinhamento	0,824	0,109	7,550	0,000	1,000
	Motivação pelo controlo de gestão	-0,103	0,102	-1,014	0,319	0,165
	Interdependência / autocontrolo	-0,200	0,102	-1,959	0,060	0,474
	Implementação rigorosa do BSC	-0,192	0,105	-1,831	0,077	0,425
	Formação da gestão de topo	-0,021	0,098	-0,217	0,830	0,055
	Realimentação do processo	0,045	0,095	0,472	0,641	0,074
	Envolvimento das pessoas	0,131	0,110	1,200	0,240	0,213
	Empenhamento da gestão de topo	0,101	0,129	0,782	0,441	0,118
Eficiência Organizacional	Constante	-0,012	0,119	-0,098	0,923	0,051
	Motivação pelo alinhamento	0,081	0,153	0,528	0,602	0,080
	Motivação pelo controlo de gestão	0,574	0,143	4,022	0,000	0,973
	Interdependência / autocontrolo	-0,001	0,143	-0,010	0,992	0,050
	Implementação rigorosa do BSC	0,201	0,147	1,370	0,181	0,263
	Formação da gestão de topo	-0,341	0,137	-2,484	0,019	0,670
	Realimentação do processo	0,279	0,132	2,105	0,044	0,530
	Envolvimento das pessoas	0,180	0,153	1,172	0,251	0,205
	Empenhamento da gestão de topo	0,284	0,180	1,576	0,126	0,332
Avaliação de Desempenho Estruturada	Constante	0,004	0,134	0,029	0,977	0,050
	Motivação pelo alinhamento	0,059	0,171	0,343	0,734	0,063
	Motivação pelo controlo de gestão	0,331	0,160	2,076	0,047	0,519
	Interdependência / autocontrolo	0,108	0,160	0,672	0,507	0,100
	Implementação rigorosa do BSC	-0,050	0,165	-0,304	0,763	0,060
	Formação da gestão de topo	0,376	0,154	2,445	0,021	0,657
	Realimentação do processo	-0,388	0,148	-2,620	0,014	0,717
	Envolvimento das pessoas	0,096	0,171	0,562	0,578	0,085
	Empenhamento da gestão de topo	-0,262	0,201	-1,300	0,204	0,242

(a) Baseada num nível de confiança de 5%

Pela estatística t , que testa a significância dos coeficientes das variáveis dependentes, verifica-se que:

- O melhor factor explicativo da obtenção do alinhamento estratégico é a motivação organizacional por esse alinhamento através da implementação do BSC (significância ao nível 0,01 com um coeficiente estimado de 0,824); todos os restantes factores não são significativos estatisticamente (*p-value* acima de 0,05) e alguns apresentam sinal contrário ao esperado. O modelo de regressão suporta assim a hipótese 1 e contraria as hipóteses 3, 4, 8 e 9.
- Duas variáveis estão positivamente relacionadas com a eficiência organizacional: motivação por um controlo de gestão abrangente (significância ao nível 0,01) e atitude de realimentação do processo do BSC (significância ao nível 0,05). Ambos os coeficientes têm o sinal esperado (0,574 e 0,279 respectivamente), confirmando-se assim as hipóteses 2 e 7.
- Também a avaliação de desempenho estruturada é significativamente explicada por 2 factores: nível de formação da gestão de topo e atitude de realimentação do processo do BSC, ambos com *p-value* inferior a 0,05. No entanto apenas o primeiro factor tem coeficiente com o sinal esperado (0,376), suportando a hipótese 5. Surpreendentemente, em comparação com a literatura e os resultados das entrevistas, a realimentação do processo do BSC influencia negativamente (coeficiente = -0,388) a obtenção de uma avaliação de desempenho estruturada, não suportando empiricamente a hipótese 6.

Ao todo, são confirmadas 4 hipóteses e as restantes 5 não são suportadas empiricamente.

Dado que a significância das relações entre variáveis foi testada numa técnica estatística com a presença de mais do que uma variável dependente, podem-se traduzir as relações entre variáveis dependentes e independentes num sistema de equações (1 por cada variável dependente) para efeitos de modelo estimado:

Alinhamento Estratégico = 0,002 + 0,824 Motivação pelo Alinhamento + erro

Eficiência Organizacional = -0,012 + 0,574 Motivação pelo Controlo de Gestão + 0,279 Realimentação do Processo + erro

Avaliação Desempenho Estruturada = 0,004 + 0,376 Formação da Gestão de Topo - 0,388 Realimentação do Processo + erro

No termo erro inclui-se o efeito das restantes variáveis explicativas cuja relação com a dependente não foi prevista nas hipóteses, bem como o efeito de outros factores não incluídos no modelo.

5.5. Conclusão

Neste capítulo, foram apresentados os resultados do estudo baseados num conjunto de hipóteses relativas às motivações, competências e atitudes que contribuem para o sucesso da implementação do BSC – medido em termos de alinhamento estratégico, eficiência organizacional e avaliação de desempenho estruturada.

Foi efectuada uma análise bivariada, baseada na correlação entre variáveis, e uma análise multivariada, assente na regressão lineal múltipla multivariada.

As consequências sobre a aceitação ou rejeição das hipóteses formuladas pode ser resumida na seguinte tabela:

Tabela 5-5 Resultados do teste de hipóteses – comparação entre técnicas

Hipóteses: relações positivas entre:	Análise de correlações	Regressão linear
H1: A obtenção de alinhamento estratégico e a motivação para esse alinhamento através do BSC	Confirmada	Confirmada
H2: A eficiência organizacional e a motivação para implementar um controlo de gestão abrangente com o BSC	Confirmada	Confirmada
H3: A obtenção do alinhamento estratégico e o nível de interdependências internas e autocontrolo	Sem suporte empírico	Sem suporte empírico
H4: A obtenção do alinhamento estratégico e uma implementação do BSC rigorosa	Sem suporte empírico	Sem suporte empírico
H5: A obtenção de uma avaliação de desempenho estruturada e o nível de formação da gestão de topo	Sem suporte empírico	Confirmada
H6: A obtenção de uma avaliação de desempenho estruturada e a realimentação do processo do BSC	Sem suporte empírico	Relação significativa, mas negativa
H7: A eficiência organizacional e a realimentação do processo do BSC	Confirmada	Confirmada
H8: O alinhamento estratégico e o grau de envolvimento das pessoas no processo	Sem suporte empírico	Sem suporte empírico
H9: O alinhamento estratégico e o empenhamento da gestão de topo	Confirmada	Sem suporte empírico

Contrariamente à teoria e aos resultados das entrevistas, não foi possível confirmar a importância dos seguintes factores no sucesso do BSC:

- Nível de interdependências/autocontrolo;
- Aplicação rigorosa da metodologia sugerida por Kaplan e Norton;
- Envolvimento da generalidade das pessoas no processo.

No próximo capítulo são discutidos os resultados obtidos, comparativamente com a literatura e as conclusões da etapa qualitativa do estudo.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

6.1. Introdução

O presente capítulo faz uma análise crítica aos resultados quantitativos obtidos (pela análise de correlações e pela regressão linear) comparativamente com a literatura, quanto aos factores que exercem influência significativa sobre o grau de sucesso da implementação do BSC.

6.2. Determinantes do sucesso da implementação do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (2001c, 2001d), empresas bem sucedidas são empresas centradas na estratégia que usam o BSC para alinhar processos e sistemas de gestão à estratégia. Outros benefícios do BSC passam por proporcionar um maior envolvimento das pessoas na discussão da estratégia (Bourguignon et al, 2001), promover a focalização das pessoas no que é importante, ligado à estratégia (Rohm, 2002a; Anthony e Govindarajan, 2000; Kaplan e Norton, 1996b). Estes aspectos configuram o denominado *alinhamento estratégico da organização*, sendo uma das faces do sucesso da implementação do BSC. Acresce ainda os benefícios de uma maior *eficiência operacional* (Ittner et al, 1998), através da medição generalizada nas organizações (Maltz et al, 2003; Anthony e Govindarajan, 2000; Iseler, 2003; Amaratunga et al, 2001; Weber et al, 2001). Por fim, o BSC possibilita *uma avaliação de desempenho estruturada*, dado que ao implementarem o BSC as organizações tendem a adoptar uma cultura de objectivos e performance (Kaplan e Norton, 2001b; Ferguson, 2002), permitindo ligar a performance das pessoas a um sistema de incentivos (Ferguson, 2002; Ittner et al, 1998; Jones, 2001; Blocher et al, 2004; Bourguignon et al, 2001; Malina e Selto, 2004a).

No presente trabalho adoptaram-se exactamente estes três factores (alinhamento estratégico, eficiência organizacional e avaliação de desempenho estruturada) para caracterizar o sucesso na implementação do BSC.

O trabalho empírico deste estudo destinava-se a compreender os determinantes deste sucesso, nomeadamente motivações organizacionais, competências e atitudes.

Com esse propósito, foram formuladas 9 hipóteses de investigação, baseadas na literatura e nos resultados da etapa preliminar do estudo (entrevistas em profundidade). Acreditava-se que essas hipóteses reflectiam relações significativas

entre os três níveis de sucesso do BSC (variáveis dependentes) e os determinantes acima referidos (variáveis explicativas).

Ao implementarem o BSC as empresas visam sobretudo implementar estratégia (Anthony e Govindarajan, 2000; Malina e Selto, 2004a; Maltz et al, 2003; Lönnqvist, 2001), procurando alinhar a organização (ao longo da cadeia de valor) em relação aos objectivos estratégicos.

Na *hipótese 1*, estabelece-se essa relação entre a motivação (objectivo) de alinhar estrategicamente a organização e a efectiva obtenção do alinhamento (um dos aspectos do sucesso de implementar o BSC). Os testes estatísticos efectuados corroboram esta hipótese, confirmando que ao adoptarem o BSC, as entidades focalizam-se sobretudo no alinhamento estratégico e conseguem obtê-lo – a variação no grau de alinhamento estratégico é explicada pela motivação por esse alinhamento (82,4%), mantendo-se constantes as restantes variáveis explicativas.

Para além da implementação da estratégia, as entidades movem-se pela vontade de implementar um controlo de gestão abrangente (Waal, 2002; Kim et al, 2003; Malina e Selto, 2001, 2004a; O'Rourke e Orssatto, 2002), traduzindo-se no aumento da eficiência organizacional (Ittner et all, 1998; Brimson, 2003). A *hipótese 2* previa esta influência positiva, e é suportada empiricamente. Este resultado também está em linha com o estudo de Malina e Selto (2001), que concluiu existirem evidências de relações causais entre um efectivo controlo de gestão, o alinhamento estratégico e outros benefícios do BSC, tais como alterações e melhorias em processos. Desta forma, ao implementarem um sistema de controlo de gestão como o BSC, será de esperar que as organizações registem um aumento na sua eficiência.

A *hipótese 3* defendia que o desenvolvimento de competências organizacionais de interdependência e autocontrolo estaria positivamente relacionado com o alinhamento estratégico. Esta hipótese baseia-se na ideia de que subjacente à metodologia do BSC existe um sistema de relações causa-efeito (entre objectivos estratégicos, perspectivas e medidas) que tornam mais visíveis as interdependências entre departamentos e promovem a responsabilização (Decoene e Bruggeman, 2003; Ittner e Larcker, 2003; Kaplan e Norton, 1993; Lönnqvist, 2001; Zimmermann, 2002; Amaratunga et al, 2001; Niven, 2002; Ferguson, 2002). No entanto, nem a análise de correlações, nem a regressão linear confirmaram estatisticamente esta hipótese, sugerindo que, no processo do BSC, as interdependências e o autocontrolo não contribuem para o alinhamento estratégico da organização. Uma das razões poderá ser o facto de se tratar de uma ferramenta de gestão de aplicação *top-down* (centralizada), enquanto

que uma metodologia *bottom-up* flexível seria melhor para o trabalho de equipa (Davidson, 2002). Na opinião de Dinesh e Palmer (1998), existe alguma tensão entre a definição de objectivos (dirigir *top-down*) e a descentralização de poder (incentivar a colaboração). Trata-se de fazer a gestão entre o modelo de relações humanas e a gestão por objectivos.

Com base na extensa literatura (Kaplan e Norton, 1996b, 2001b; Rheenen, 2003; Decoene e Bruggemen, 2003; Zingales et al, 2002, Chen et al, 2004) que realça os benefícios da metodologia do BSC – decomposição da estratégica em 4 perspectivas, processo em cascata, mapa estratégico, formação e sensibilização, linguagem comum – para o alinhamento estratégico da organização, a *hipótese 4* previa exactamente essa relação positiva, mas não encontrou suporte empírico no presente estudo. Trata-se de um resultado surpreendente, dado que aparentemente as características únicas do BSC, enquanto ferramenta de implementação estratégica, não parecem ter influência real significativa no alinhamento estratégico. A este resultado poderá ser dada outra interpretação, a partir a ideia de alguns autores: tal como tem sido advogado, a metodologia do BSC é algo *standard/rígida*, mas não deve ser implementada de forma universal. Deve ser *tailor-made* para ter efeitos positivos (Johanson et al, 1998; Ittner e Larcker, 2003). Há que ter em conta a estratégia da organização, a sua dimensão e o sector de actividade (Maltz et al, 2003).

Segundo a *hipótese 5*, o nível de formação da gestão de topo influencia positivamente o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho estruturado. Esta ideia baseia-se na literatura que sugere que o nível de formação da gestão de topo é vital para a condução de todo o processo de construção do sistema de avaliação de desempenho organizacional e pessoal (Maltz et al, 2003; Nijssen e Braam, 2003). Pelos testes estatísticos, embora não se confirme a existência de uma relação biunívoca importante entre os dois aspectos (coeficiente de correlação não significativo), parece sugerir-se que a formação da gestão de topo influencia de facto a prossecução de uma avaliação de desempenho estruturada, a par com outros factores – significância ao nível 0,05 no modelo de regressão. Esta situação de alguma incerteza pode estar relacionada mais uma vez com o facto de o BSC se tratar de um processo *top-down*, logo o conhecimento tem que estar na equipa de gestão (Davidson 2002). Mas este saber da gestão de topo não contribui para avaliação de desempenho só por si (ligação entre objectivos e performance). Só com a junção de outros objectivos organizacionais – alinhamento estratégico e maior eficiência. Niven (2002) acrescenta que a ligação do BSC à avaliação de desempenho (individual) não deve ser prematura, a organização deve ter alguma experiência prévia no processo,

para que seja uma ligação mais clara. Ora, pela caracterização da amostra do presente estudo, as organizações participantes têm em média 3,1 anos de experiência com o BSC, razão pela qual a existência de um sistema de avaliação estruturado e abrangente poderá não ser totalmente uma realidade.

Com base na literatura (Niven, 2002; Kaplan e Norton, 2001b; Ashton, 2001; Zimmermann, 2002), *hipótese 6* defende que a realimentação do processo do BSC – revisão anual, ajustamento de indicadores e objectivos, discussão profunda e abrangente – está positivamente relacionada com a obtenção de um sistema de avaliação de desempenho estruturado. Embora não sendo estatisticamente relevante pela análise de correlações, as conclusões da regressão linear indicam que existe uma relação significativa entre ambas as variáveis mas de sinal inverso ao esperado, sugerindo que a revisão/reajustamentos do BSC prejudicam uma avaliação de desempenho estruturada. Uma eventual explicação tem a ver com a complexidade do BSC que o torna pouco ágil (Davidson, 2002). Logo, os ajustamentos poderão não traduzir-se rapidamente em alterações/adaptação dos sistemas de medição. Por outro lado, as alterações processadas poderão não estar suficientemente testadas (sustentadas), sugerindo-se alguma gradualidade nesses ajustamentos.

Pela *hipótese 7*, a realimentação do processo BSC também se relaciona (e positivamente) com a eficiência organizacional. Esta hipótese baseia-se na ideia de que a revisão periódica do BSC (objectivos, indicadores, discussão abrangente, comunicação) alimenta o processo de melhoria contínua, ajudando a estabelecer prioridades (Brimson, 2003). Ambas as técnicas estatísticas produziram resultados consistentes, corroborando esta hipótese. Assim, sugere-se que é vital manter o processo BSC “vivo”, institucionalizando-o e reajustando-o periodicamente para que se promova a eficiência organizacional.

Na *hipótese 8*, previa-se que o grau envolvimento das pessoas no processo estaria directamente relacionado com a prossecução do alinhamento estratégico. Esta hipótese assenta no pressuposto de que para o sucesso do BSC é vital envolver as pessoas (*buy-in*) a todos os níveis, através da comunicação e desenvolvimento visual, criando alinhamento estratégico (CMA Canada, 1999; Rigby, 2001a; Ashton, 2001; Ferguson, 2002; Amaratuga et al, 2001). Dito de outra forma, o BSC funciona melhor com o *input* das pessoas (Ho e McKay, 2002). Mas, surpreendentemente, a hipótese não recebeu suporte empírico no presente estudo, levando-nos a concluir que o envolvimento das pessoas não será importante para a obtenção do alinhamento estratégico da organização. Esta situação estará eventualmente ter a ver com a crítica apontada na literatura, segundo a qual o BSC satisfaz as necessidades dos

accionistas mas ignora as necessidades dos colaboradores (Davidson, 2002). Poderia complementar-se a análise conjugando com os efeitos da implementação do BSC na motivação das pessoas, mas este aspecto não foi testado no presente trabalho.

Por fim, a *hipótese 9* defendia que um maior empenhamento da gestão de topo conduziria a um maior alinhamento estratégico da organização, o que reflecte a generalidade da literatura – o empenhamento da gestão de topo é um factor crítico de sucesso na implementação do BSC (Zimmermann, 2002; Morisawa, 2002; Ashton, 2001; Ferguson, 2002, Amaratunga et al, 2001; Niven, 2004; Andrews, 1999; Jaeger, 2002). A análise de correlações confirma esta hipótese (coeficiente de correlação significativo ao nível 0,05), mas, na presença de outros factores em simultâneo, não se constata que exista uma relação estatística significativa (modelo de regressão linear). Este resultado contraria *inclusive* outros estudos já realizados, nomeadamente o de Nijssen e Braam (2003). Poderá tratar-se simplesmente de uma aberração estatística ou resultar do padrão de correlação entre as variáveis. Numa escala de Likert de 7 pontos, a atitude de empenhamento da gestão de topo obteve um valor elevado na resposta aos questionários (6,13).

6.3. Conclusão

O capítulo que agora se encerra visou a discussão e interpretação dos resultados obtidos à luz da teoria e de alguns estudos já realizados.

O próximo capítulo conclui o presente trabalho, apontando as suas limitações referindo as contribuições para a teoria e para a gestão. São também apresentadas sugestões para trabalhos de pesquisa futura.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. Introdução

Medição e gestão de performance nunca foram assuntos tão actuais. Três factores alimentaram a necessidade de melhorar os relatórios de performance: os recentes escândalos contabilísticos (Enron, WorldCom,...), o longo período de confiança nas medidas de performance financeiras como unica forma de medir o sucesso e a incapacidade de muitas organizações em executar as suas estratégias com sucesso. A execução da estratégia é mais importante e mais valiosa do que a formulação estratégica. Uma coisa é conceber o que parece ser uma estratégia vencedora, mas implementá-la com sucesso é outra coisa totalmente diferente. Para quem as consegue executar, as recompensas são significativas. Infelizmente, a maioria das organizações falha na sua execução. Existem várias barreiras: *visão* (poucas pessoas da empresa entendem a estratégia), *pessoas* (poucos gestores têm incentivos ligados à estratégia), *gestão* (os gestores dedicam pouco tempo a discutir estratégia) e *recursos* (a maioria das organizações não interligam orçamentos e estratégia, não relacionando a afectação de recursos com a estratégia). É necessário um sistema que forneça informação (*insights*) sobre as organizações, equilibre o rigor histórico dos dados financeiros com os indicadores do desempenho futuro, e apoiem na implementação da estratégia. O BSC é a ferramenta que responde a todos estes desafios. O uso da medição é crítico para concretizar a estratégia – objectivos mensuráveis são um dos factores críticos de sucesso para que a estratégia funcione (Niven, 2003a).

A ideia básica do BSC é:



Consistente com a literatura, o presente trabalho concluiu que:

- Ao adoptarem o BSC, as organizações procuram sobretudo implementar a estratégia, alinhar a organização torno da estratégia, e desenvolver um sistema de controlo de gestão abrangente;



- Os principais benefícios do BSC são o alinhamento estratégico, o aumento da eficiência organizacional e a possibilidade de um sistema de avaliação de desempenho estruturado;
- Os factores que mais contribuem para uma implementação bem sucedida do BSC são as competências da gestão de topo (enquanto *processo top-down*) e uma atitude de realimentação do processo BSC (discussão profunda, revisão anual, ajustamento de indicadores e objectivos). Outras competências e atitudes muito referenciadas na literatura, tais como o rigor da metodologia, as interdependências e autocontrolo, o envolvimento das pessoas e o empenhamento da gestão de topo, não encontraram suporte empírico neste trabalho.

Embora existindo extensa literatura sobre o BSC, os estudos empíricos ainda são escassos. No anexo 5 encontram-se resumidos os principais aspectos relativos a trabalhos empíricos a que se teve acesso, quer portugueses, quer estrangeiros.

7.2. Contribuições para a Teoria e para a Gestão

Este estudo constitui uma análise integrada dos factores que afectam a implementação com sucesso do BSC. Neste sentido, esta investigação contribuiu para a teoria na medida em que usa dados empíricos para testar as relações entre factores.

As relações identificadas encerram ensinamentos importantes para a prática das organizações, nomeadamente:

- Sendo um processo *top-down*, o sucesso do BSC baseia-se muito nas competências da gestão de topo, pelo que deve ser feito o esforço de reforçar as competências que permitam acompanhar o desenvolvimento e consolidação do BSC na organização;
- Um outro factor crítico de sucesso para o BSC é mantê-lo como processo vivo, alimentando-o constantemente: discussão profunda e abrangente, revisão periódica, ajustamento de objectivos e indicadores;
- Poderá ser prudente mudar para um referencial de BSC gradualmente, substituindo medidas *lagging* e financeiras por indicadores *leading*. A transição é mais suave e permite testar os efeitos das alterações, uma a uma. Pode ser por análise estatística. Permite vencer resistências e receios e sustentar as alterações processadas em termos de eficiência e performance. Também há que avaliar a relação custo/benefício das novas medidas implementadas.

7.3. Limitações do Estudo

Tal como a maioria dos trabalhos de investigação, este estudo tem várias limitações que afectam, necessariamente, as suas contribuições, pelo que importa enumerá-las:

- Reduzida dimensão da amostra – apenas foram enviados questionários a 58 entidades, previamente identificadas como tendo iniciado a implementação do BSC e que aceitaram colaborar no estudo.
- Nas empresas participantes, a implementação do BSC é recente – em média, 3 anos de experiência – pelo que, atendendo à complexidade, poderão ainda não estar consolidados os efeitos desta ferramenta.

7.4. Recomendações para Pesquisa Futura

A escassez de estudos sobre o BSC conferiu a este trabalho uma natureza essencialmente exploratória, pelo que muitas das conclusões levam a sugestões para pesquisa futura:

- Replicar o estudo com uma amostra maior e após ter decorrido mais algum tempo (as empresas terão uma maior experiência no BSC)
- Explorar a informação obtida nas entrevistas e questionário e não testada no presente trabalho: motivações dos colaboradores, problemas do BSC.
- Alargar o âmbito do trabalho, por exemplo testando a relação entre alinhamento estratégico e performance organizacional.
- Fazer um estudo comparativo com a realidade de outros países europeus, para analisar eventuais diferenças.

7.5. Conclusão

Com este capítulo fica concluído o presente trabalho de investigação sobre o impacto das motivações organizacionais, competências e atitudes na implementação com sucesso do BSC, dada a sua importância enquanto ferramenta de implementação da estratégia.

“A base de qualquer negócio é uma estratégia que todos entendam, complementada com alguns (poucos) indicadores que sejam medidos de forma rotineira.”

Jeffrey Pfeffer, Harvard Business School, 1999

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. (1992), *Organizational Behavior* (2nd Edition), *Wadsworth Publishing Company*.
- Amaratunga, D., Baldry, D. e Sarshar, M. (2001), Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology, *Work Study*, Vol.50, Number 5, 2001, pág. 179-188.
- Andrews, K. (1999). The concept of Corporate Strategy. In Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2003), *The Strategy Process*, (4th Edition), *Pearson Education* (2003).
- Anthes, G. (2003a), Balanced Scorecard, *Computerworld* (17 Fevereiro 2003), pág. 34.
- Anthony, R. e Govindarajan, V. (2000), *Management Control Systems*, Capítulo 10 (Performance Measurement), *McGraw-Hill/Irwin* (2000).
- Arveson, P. (1998), Top Ten Reasons for a Performance Measurement System, *The Balanced Scorecard Institute*.
- Ashton, C. (2001), Transforming Strategic Performance through the Balanced Scorecard – case study: Banking 365, *Business Intelligence 2001*, pág. 184-194.
- Ashworth, G. (2001), The Balanced Scorecard – Rationale, Benefits, Concept and Approaches, *CIMA* (Março 2001).
- Babbini, C. (1999), Reality Check – is traditional budgeting under siege?, *CMA Management* (Novembro 1999), pág. 52-55.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Nr. 17 (Março 1991), pág. 99-120.
- Barney, J. (1995), Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive* (1995), Vol.9 (4), pág.49-61
- Barney, J., Wright, M. e Ketchen, D. (2001), The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991, *Journal of Management*, Vol.27, Issue 6 (Novembro-Dezembro 2001), pág. 625-641.
- Beer, M., Voelpel, S. e Leibold, M. (2003), Robust Organizational Fitness for Reinventing Strategy in Rapidly Changing Industry Landscapes, *Working Paper 03-13* (Julho 2003), Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University (Japão)
- Belch, G. e Belch, M. (2004), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (6th Edition), *McGraw-Hill* (2004).
- Berkman, E. (2002), How to Use the Balanced Scorecard, *CIO* (15 Maio 2002), Vol 15, Iss.15
- Besanko, D., Dranove, D. e Shanley, M. (2000), *Economics of Strategy* (2nd Edition), capítulo 12, *John Wiley & Sons*, 2000
- Birch, C. (1998), Balanced Scorecard points to wins for small firms, *Australian CPA* (Julho 1998), pág. 43-45.

Birkner, L. e Birkner, R. (1999), The Health and Safety Scorecard, *Occupational Hazards* (Junho 1999), pág. 27-28.

Blocher, E., Chen, K., Cokins, G. e Lin, T. (2004), MP Cost Management (3rd Edition), Capítulo 2 (Implementing Strategy: The Balanced Scorecard and the Value Chain), *McGraw-Hill*, Fevereiro 2004

Bloodgood, J. e Salisbury, W. (2001), Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies, *Decision Support Systems*, No. 31 (2001), pág. 55-69.

Bourgeois, L. (1980), Strategy and Environment: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, Nr. 5, pág. 25-39.

Bourguignon, A., Malleret, V. e Norreklit, H. (2001), Balanced Scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective, *Les cahiers de Recherche – Group HEC*, nr. 724 (Março 2001).

Bourne, M. e Bourne, P. (2002), Balanced Scorecard in a Week, *Hodder Arnold H&S*.

Bourne, M. e Neely, A. (2003), Performance Measurement System Interventions: The Impact of Parent Company Initiatives on Success and Failure, *ICFAI Journal of Operations Management*.

Boxall, P. (1996), The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm, *Human Resource Management Journal*, No. 6(3), pág. 59-75.

Boyatzis, R. (1982), The Competent Manager, *John Wiley & Sons* (1982).

Brandt, D., Masztal, J. e Newbolt, W. (2000), An "Outside-In" Approach to Defining Targets for Measures of Employee Satisfaction and Commitment, *Burke White Papers Series*, Vol.2, Issue 7, 2000.

Brenneman, G. (1998), Right Away and All at Once: How We Saved Continental, *Harvard Business Review - OnPoint* (Setembro-Outubro 1998), pág. 2-12.

Brewer, P. (2002), Putting Strategy into Balanced Scorecard, *Strategic Finance* (Janeiro 2002), pág. 44-52.

Brignall, S. (2002), The Unbalanced Scorecard: a Social and Environmental Critique, in Neely A., Walters A. and Austin R. (eds), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Performance Measurement Association, Boston, MA, 2002, pág. 85-92.

Brimson, J. (2003), Why your Balanced Scorecard will not be successful unless..., White Paper, *Bettermanagement.com*.

Brito, L. e Vasconcelos, F. (2003), Vantagem Competitiva – O Construto e a Métrica, *Fundação Getúlio Vargas*, S.Paulo (Brasil).

Brown, A. (2002), Measuring the Balanced Scorecard, www.mori.com.

Brown, G., Innes, J. e Tagoe, N. (1999), Performance Measurement in a telephone call center [Case Study: IBM Greenock], *Management Accounting* (Janeiro 1999), pág. 41-42.

Bryman, A. (2001), *Social Research Methods*, Oxford University Press.

Calabro, L. (2001), On Balance – Almost 10 years after developing the Balanced Scorecard, the authors Robert Kaplan and David Norton share what they've learned – an interview, *CFO* (Fevereiro 2001), pág. 73-78.

Carmeli, A. e Cohen, A. (2001), Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel, *Public Administration & Management: an Interactive Journal*, Nº6, 4, 2001, pág. 122-165.

Chang, R. (2002), Performance Scorecards, *Executive Excellence* (Dezembro 2002), pág. 10.

Cheese, P. e Thomas, R. (2003), Human Performance: How to Boost Your Workforce Performance ROI, *Outlook Journal* (Maio 2003), pág. 61-67.

Chesley, J. e Wenger, M. (1999), Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation, *California Management Review*, Vol. 41, No.3, (Primavera 1999), pág. 54-73.

Clarke, P. e Tyler, F. (2000), Implementing a Balanced Scorecard: an Irish Example, *Journal of Irish Academy of Management*, Vol. 21, ISS.2, pág. 137-155.

Clinton, D. e Hsu, K. (1997), JIT and the Balanced Scorecard – Linking Manufacturing Control to Management Control, *Management Accounting* (Setembro 2007), Issue 79, 3, pág. 18-24.

CMA Canada (1999), Applying the Balanced Scorecard, Strategic Management Series, *CMA Canada*.

Cobbold, I. e Lawrie, G. (2002), The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, 2GC Active Management Ltd. (UK), *Apresentação na PMA Conference*, Boston, USA (Maio 2002).

Collins, D. (2003), Riders on the Storm: a Sideways Look at a Celebrated Tale of Corporate Transformation [Sears], *University of Essex, UK, WP No. 03/08* (Outubro 2003).

Collis, D. (1994), How Valuable are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, No. 15, pág. 143-153

Cooper, R. e Kaplan, R. (1998), The Promise – and Peril – of Integrated Cost Systems, *Harvard Business Review* (Julho-Agosto 1998), pág. 109-119.

Coulter, M. (2002), *Strategic Management in Action* (2nd Edition), Prentice-Hall (2002).

Creswell, J., Trout, S. e Barbuto J. (2002), A decade of mixed methods writings: a retrospective, *University of Nebraska*. www.aom.pace.edu/rmd/2002forum/retrospect.pdf

Cuccia, N. (2002), Strategy Revitalized, *Management Practice Bulletin* (2002).

Dalton, J. (2002), Strategic Score-Keeping, *Association Management* (Junho 2002), pág. 53-57.

Davidson, E. (2002), A Critical Examination of the Balanced Scorecard (and related

evaluation models), *Western Michigan University* (Novembro 2002).

Decoene, V. e Bruggeman, W. (2003), Strategic Alignment of Manufacturing Processes in a Balanced Scorecard-based Compensation Plan: a Theory Illustration Case, *Working Paper 03/200*, University of Ghent, Faculty of Economics and Business Administration – Bélgica (Outubro 2003).

Dess, G. e Lumpkin, G. (2003), Strategic Management, Capítulo3, McGraw-Hill/Irwin.

Dinesh, D. e Palmer, E. (1998), Management By Objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?, *Management Decision*, Vol. 36, No. 6 (1998), pág. 363-369.

Dobbin, S. e Gatowski, S. (1999), A Judge's Deskbook on Basic Philosophies and Methods of Science, Capítulo 4, *State Justice Institute* (USA).

Dowdy, S., Wearden, S. e Chilko, D. (2004), Statistics for Research (Third Edition), *Wiley*, 2004.

Downing, L. (2001), Use of the Balanced Scorecard, *Perspectives on Performance* (Performance Measurement Association), Vol. 1, Issue 4 (Outubro 2001), pág. 17.

Dye, R. (2003), Keeping Score, *CMA Management*, pág. 18-23.

Eccles, R. (1991), The Performance Manifesto, *Harvard Business Review* (Janeiro-Fevereiro 1991), pág. 131-137.

Epstein, M. e Manzoni, J. (1998), Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, Vol. 16, No.2 (Abril 1998), pág. 190-203

Epstein, M. e Roy, M. (2003), Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles, *Journal of General Management*, Vol, 29, No. 1 (Outono 2003), pág. 15-31.

Fahy, J. e Smithee, A. (1999), Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 1999, no.10

Farrelly, F., Fahy, J. e Quester, P. (2000), A Resource-Based View of Sponsorship Management and Implementation – Resource Identification and Categorisation, *ANZMAC 2000 Visionary Marketing 21st Century: Facing the Challenge*, pág. 327-332.

Ferguson, I. (2002), Performance Measurement – Guidelines for a Successful Implementation, *Competitive Edge*, Vol. 4, Issue 3 (Outubro 2002).

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. e Wagner, M. (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy, *Business Strategy and the Environment* (Setembro-Outubro 2002), pág. 269-284.

Forcadell, F. (2001), Towards a Dynamic Resource-Based Analysis of the Interaction between Technological Resources, Corporate Diversification, and Performance. Evidence from Spanish Manufacturing Firms, *Documento apresentado na "Nelson and Winter Conference"*(Junho 2001), Dinamarca.

Freire, A. (1998), Estratégia – Sucesso em Portugal, *Verbo* (1998).

Frigo, M. (2002), Strategy and the Balanced Scorecard, *Strategic Finance* (Novembro 2002), pág. 6-9.

Genroe (2003), The Balanced Scorecard – An Introduction, www.genroe.com.au

Goldblatt, D. (2003), Use Strategic Communications to Execute Strategy: Why Strategic Communications Is So Critical, *Balanced Scorecard Collaborative Inc.*

Gómez, M., McLaughlin, É. e Wittink, D. (2003), Do Changes in Customer Satisfaction Lead Changes in Sales Performance in Food Retailing?, *Working Paper ysm363*, Yalle School of Management, Abril 2003

Gooderham, G. (1998a), Communicating corporate goals and trade-offs, *CMA Magazine* (Fevereiro 1998), pág. 6.

Gooderham, G. (1998b), Power tool – How to overcome the barriers to the Balanced Scorecard, *CMA Magazine* (Setembro 1998), pág. 11.

Gorard, S. Taylor, C (2004), Combining methods in educational and social research, *McGraw-hill – Open University Press.*

Greenberg, J. (2000), Managing Behavior in Organizations (3rd Edition), *Prentice-Hall.*

Gumbus, A. e Lyons, B. (2002), The Balanced Scorecard at Philips Electronics, *Strategic Finance* (Novembro 2002), pág. 45-49.

Gupta, P. (2003), Business Scorecard, *Quality Technology Company*, www.qtcom.com

Hammersley, M. (1996), The Relationship between Qualitative and Quantitative Research: Paradigm Loyalty versus Methodological Eclectism, *In Richardson, J. (ed), Handbook of Research Methods for Psychology and the Social Sciences. Leicester: BPS Books.*

Hammonds, K. (2001), Michael Porter Big Ideas, *Fast Company Magazine*, Issue 44 (Março 2001), pág. 150.

Hax, A. (2002), The Strategic Management Frameworks, *MIT-Sloan School of Management*

Hilton, R., Maher, M. e Selto, F. (1999), Cost Management Strategies for Business Decisions, Capítulo 2 (Using Lead and Lag Measures to Communicate, Motivate and Evaluate), *McGraw-Hill* (1999).

Hitt, M. e Ireland, R. (2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, Issue 1 (Verão 2002), pág. 3-14.

Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. (2001), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (4th Edition), *South-Western College Publishing.*

Ho, S. e McKay, R. (2002), Balanced Scorecard: Two perspectives, *The CPA Journal* (Março 2002), pág. 22-25.

Holloway, J. (2000), Performance Management Research Unit – a critical research agenda for organisational performance measurement, *Open University* (Novembro

2000).

Huckestein, D. e Duboff, R. (1999), Hilton Hotels – A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders, *Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (Agosto 1999), pág. 28-38.

Iseler, T. (2003), Balanced Scorecard Domain School, *OSD – Logistics Systems Management* (Maio 2003).

Ittner, C. e Larcker, D. (2003), Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, *Harvard Business Review* (Novembro 2003), pág. 88-95.

Ittner, C., Larcker, D. e Meyer, M. (1998), Performance, Compensation and The Balanced Scorecard, *Working Paper 98-02, University of Pennsylvania*.

Ittner, C., Larcker, D. e Meyer, M. (2003), Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *The Accounting Review* (Julho 2003), pág. 725-758.

Jackson, T. (2003), An Introduction to the Balanced Scorecard and the Strategy Focused Organization, *Balanced Scorecard Colaborative* (15 Março 2003).

Jaeger, M. (2002), Strategic Management, Eight components of implementing strategy

Jazayeri, M. e Scapens, R. (2002), Balanced Scorecard within BAE Systems A UK Aerospace Company – case study, *Manchester University*.

Johanson, U., Eklov, G., Holmgren, M. e Martensson, M. (1998), Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: a Literature Survey of Experience with the Concepts, School of Business, *Stockholm University*.

Johanson, U., Martensson, M. e Skoog, M. (2001), Mobilizing change through the management control of intangibles, *Accounting, Organizations and Society*, Issue 26 (7-8), pág. 715-733.

Johnson, R. e Onwuegbuzie (2004), Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, *Educational Researcher*, Vol.33, Nº 7 (Outubro 2004), pág. 14-26.

Jones, R. (2001), Balancing Act, *Quality World* (www.iga.org).

Kaplan, R. e Norton, D. (1992), The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review* (Janeiro-Feveireiro 1992), pág. 71-79

Kaplan, R. e Norton, D. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review* (Setembro-Outubro 1993), pág. 134-147.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a), Knowing the Score, *Financial Executive* (Novembro-Dezembro 1996), pág. 30-33.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996b), Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard, *Harvard Business School Press* (1996).

Kaplan, R. e Norton, D. (1996c), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review* (Janeiro-Feveireiro 1996), pág. 75-

85.

Kaplan, R. e Norton, D. (1997), Why does Business need a Balanced Scorecard?, *Journal of Cost Management*, Vol. II, Nr. 3 (Maio-Junho 1997), pág. 5-10.

Kaplan, R. e Norton, D. (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review* (Setembro-Outubro 2000), pág. 167-176.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001a), Leading Change with the Balanced Scorecard, *Measurement* (Setembro 2001).

Kaplan, R. e Norton, D. (2001b), The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment, *Harvard Business School Press*.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001c), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons* (Março 2001), pág. 87-104.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001d), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, *Accounting Horizons* (Junho 2001), pág. 147-160.

Kaplan, R. e Norton, D. (2003), Keeping Your Balance With Customers, *Balanced Scorecard Report*, Vol. 5, Issue 3, May-June 2003.

Kaplan, R. e Norton, D. (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review* (Fevereiro 2004), pág. 52-63.

Katz, R. L. (1974), Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Nr. 52 (Set-Out), pág. 90-102.

Kenny, G. (2003a), Balanced Scorecard: Why it isn't working, *Management* (Março 2003), pág. 32-34.

Kenny, G. (2003b), Performance Management – A new perspective. *HR Monthly* (Março 2003), pág. 34-36.

Kenny, G. (2003c), The Underperformance Review, www.icaa.org.au (Março 2003), pág.15

Kerr, S. (1995), On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B, *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.1 (Fevereiro 1995), pág. 7-15.

Kim, J., Suh, E. e Hwang, H. (2003), A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 2 (Primavera 2003), pág. 5-19.

Kirby, J. e Schmiesing, S. (2003), Balanced Scorecards as Strategic Navigational Charts, *E-Paper*, Vision Solutions Inc. (Abril 2003).

Kirn, S. (2000), The Balanced Scorecard at Sears: A Compelling Place for Feedback and Learning, *Balanced Scorecard Report* (15 Julho 2000).

Kirn, S., Rucci, A., Huselid, M. e Becker, B. (1999), Strategic Human Resource Management at Sears, *Human Resource Management* (Inverno 1999), Vol.38, No.4,

pág. 329-335

Kostopoulos, K., Spanos, Y. e Prastacos, G. (2002), The Resource-Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages, *2nd European Academy of Management Conference*, Stockholm (Maio 2002).

Kotelnikov, V. (2004), Strategic Management: Resource-Based Model, www.1000ventures.com

Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.

Kousa, T. e Mettälä, V. (2003), A Resource-Based View, *Working Paper*, Lappeenranta Teknillinen Yliopisto (3 Dezembro 2003)

KPMG (2000), Beyond the Numbers: How leading organizations are linking values with value to gain competitive advantage

KPMG (2001), Achieving Measurable Performance Improvement in a Changing World: The Search for New Insights.

Kuo, J. (2003), Management Dashboards – Enabling Performance Management across the Enterprise, *White Paper, Business Objects*.

Leahy, T. (2000), Tailoring the Balanced Scorecard, *Business Finance* (Agosto 2000), pág. 53

Leauby, B. e Wentzel (2002), Know the Score: The Balanced Scorecard Approach to Strategically Assist Clients, *Pennsylvania CPA Journal* (Primavera 2002), no. 73, 1, pág. 28-32.

Leibold, M., Probst, G. e Gibbert, M. (2002), Strategic Management in the Knowledge Economy, *Wiley*, New York (2002).

Leibs, S. (1999), Do It Yourself – DaimlerChrysler drives own software, *Industry Week* (3 Maio 1999), pág. 23.

Leung, P. (2002), Environmentally Sustainable Strategies? Lessons from Shell Canada, *IIIEE Reports 2002:8*.

Light, D. (1998), Performance Management: Investors' Balanced Scorecards, *Harvard Business Review* (Novembro-Dezembro 1998), pág. 17-20.

Lima, M. (2002), O Fim da Gestão pelo Retrovisor, *Exame* (20 Dezembro 2002), pág. 86-89.

Lingle, J. e Schiemann, W. (1996), From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?, *Management Review*, Issue 85 (Março 1996), pág. 56-61.

Livesey, G. (2003), Quantitative and Qualitative Research Methods, *University of Ulster, LTSN-BEST/ICS Workshop*.

Lockett, A. e Thompson, S. (2001), The Resource-Based View and Economics, *Journal of Management*, Vol.27, Issue 6 (Novembro-Dezembro 2001), pág. 723-754.

Lönnqvist, A. (2001), How Employees Use Performance Measurement, *Working Paper*, Tampere University of Technology (Finlândia), *International Business and*

Economic Research Conference, Reno (USA).

Loo, J. e Semeijn, J. (2004), Defining and Measuring Competences: An Application to Graduate Surveys, *Quality and Quantity*, Vol. 38, nr. 3, pág. 331-349.

Lorsch, J. (2002), Smelling Smoke: Why Boards of Directors Need the Balanced Scorecard, *Balanced Scorecard Report* (Setembro-Outubro, 2002), pág. 9.

MacStravic, S. (1999), A Really Balanced Scorecard, *Health Forum Journal* (Maio-Junho 1999), pág. 64-67.

Macur, K. e Daszko, M. (2002), Performance Measurement and Balanced Scorecard – Part 2, *The Wisconsin CPA* (Outubro 2002), pág. 30-31.

Makhijani, N. (2002), Implementing the Balanced Scorecard in Asia – an Interview with L. Schwender of Gold Coin Group, *Perform Magazine*, Vol. 2, Issue 2 (2002), pág. 27-28.

Malhotra, N. e Birks, D. (2003), Marketing Research (2nd European Edition), *Pearson Education Ltd.* (2003).

Malina, M. e Selto, F. (2001), Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, V.13, 2001, pág. 47-90.

Malina, M. e Selto, F. (2004a), Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models, *Management Accounting Research*, Nr. 15 (4), pág.441.

Malina, M. e Selto, F. (2004b), Casualty in Performance Measurement Models, *Working Paper*, Colorado/Merbourne University.

Maltz, A., Shenhar, A. e Reilly, R. (2003), Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, *Long Range Planning Journal*, Issue 36 (2003), pág. 187-204.

Marr, B. e Neely, A. (2001), Automating Your Scorecard: The Balanced Scorecard Software Report, *Harvard Business School Press*

Marr, B. e Spender, J. (2004) Measuring Knowledge Assets - Implications of the Knowledge Economy for Performance Measurement, *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 1, pág. 18-27

Martinsons, M. (2002)The Balanced Scorecard: a Tenth Anniversary Review. <http://www.balancedscorecardsurvival.com/BalancedScorecardPDF.html>

Massingham, P. e Pandian, R. (2003), An International Knowledge Strategy: Evaluation, Transfer e Measurement, *University of Wollongong* (Australia)

Mathews, J. (2002a), A Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics, *Journal of Evolutionary Economics*, No 112 (Março 2002), pág. 29-54.

Mathews, J. (2002b), Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies, *Asia Pacific Journal of Management*, No.19 (2002), pág. 467-488.

Mathews, J. (2003), Competitive Dynamics and Economic Learning: an Extended Resource-Based View, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 1, pág. 115-

145.

Mavrillac, S. e Siesfeld, T. (1998), Measures that Matter: An Exploratory Investigation of Investors' Information Needs and Value Priorities, *Ernst & Young Center for Business Innovation*, OECD 1998.

Maxwell, J. (1996), *Qualitative Research Design: an interactive approach*, Sage Publications.

McCann, M. (2003), Scorecarding for Total Business Performance Management, *Ventana Research*.

McCunn, P. (1998), The Balanced Scorecard... the eleventh commandment, *Management Accounting* (Dezembro 1998), pág. 34-36.

McKenzie, F. e Shilling, M. (1998), Avoiding Performance Measurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation, *Compensation & Benefits Review* (Julho-Agosto 1998), pág. 57-65.

Mercer Consulting (2003), Using Employee Surveys to Drive Business Decisions, *Mercer Human Resource Consulting*.

Methodus Consulting (2004), *Balanced Scorecards*.

Metzler, D. e Davis, P. (2002), Employing a Mixed-Mode Qualitative Research Method prior to Conducting a Quantitative Research, *WP University of Arkansas*, International Conference on Improving Surveys (2002).

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. e Ghoshal, S. (2003), *The Strategy Process* (4th Edition), *Pearson Education* (2003).

Mirabile, R.J. (1997), Everything you wanted to know about competency modelling, *Training and Development* (Agosto 1997), pág 73-77.

Miyake, D. (2002a), Implementing Strategy with the Balanced Scorecard: An Introduction to the Strategy-Focused Organization, *DM Review* (Outubro 2002).

Miyake, D. (2002b), Beyond the Numbers, *Intelligent Enterprise* (26 Julho 2002).

Miyake, D. (2003), Executing Strategy with the Balance Scorecard, *Business Intelligence* www.bettermanagement.com

Mooraj, S., Oyon, D. e Hostettler, O. (1999), The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, *European Management Journal*, Vol. 17, No.5 (Outubro 1999), pág. 481-491.

Moriarty, G. (2001), Features Best Suited to the BSC, *Measurement* (Setembro 2001).

Morisawa, T. (2002), Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, *NRI Papers*, No. 45 (1 Abril 2002).

Moshonas, J. (2002), Balanced Scorecard Lessons Learned, *DM Review* (Junho 2002), Special Report.

Mota, J. e Castro, L. (2003), Connecting Capabilities through Technological Centres, *Paper 19th Conferência IMP*, Universidade de Lugano (Suíça).

- Nair, M. (2004), Essentials of Balanced Scorecard, Capítulo 1, *John Wiley & Sons* (2003).
- Neely, A. (2002), Business Performance Measurement – Theory and Practice, *Cranfield School of Management*, UK.
- Nickols, F. (2000), The Accountability Scorecard – A Stakeholder-based approach to “Keeping Score”, <http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm>
- Nijssen, E. e Braam, G. (2003), Antecedents of the Adoption of the Balanced Scorecard, *University of Nijmegen – The Netherlands*.
- Niven, P. (1999), “Cascading the Balanced Scorecard: A Case Study on Nova Scotia Power, Inc.”, www.qpr.com (Abril-Maio 1999).
- Niven, P. (2001), Examining the Endurance of the Balanced Scorecard, *Journal of Cost Management* (Maio-Junho 2001), pág. 18-24.
- Niven, P. (2002), Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, *John Wiley & Sons*; 1st edition (March 15, 2002).
- Niven, P. (2003a), Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, *John Wiley & Sons*; 1st edition (June 2003).
- Niven, P. (2003b), “Execution” and the Balanced Scorecard, www.qpr.com (Outubro 2003).
- Niven, P. (2004), Facilitating the Strategy Map Discussion (Part One), www.qpr.com (Janeiro 2004).
- O’Keeffe, M., Mavondo, F. e Schroder, W. (1998), The Resource-Advantage Theory of Competition: Implications for Australian Agribusiness. *Agribusiness Perspective Papers* Vol 2, 1-13. Agribusiness Association of Australia.
- Oliveira, L. e Rodrigues, L. (2003), The Voluntary Disclosure of Intangibles by Portuguese Listed Companies, *Working Paper*, Universidade do Minho (2003).
- Olve, N. e Petri C. (2003), Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control, *Halsted Press*.
- Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (1999), Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, *John Wiley & Sons*.
- Oyon, D. e Mooraj, S. (1999), Overview: Management Control Systems as a Source of Creating Value, *European Management Journal*, Vol. 17, No.5 (Outubro 1999), pág. 478-480
- Paladino, A., Widing, R. e Whitwell, G. (2000), Making Sense of Resources: Quantifying the Resource Based View, documento apresentado na ANZMC 2000.
- Parmenter, D. (2002), Winning KPI’s Revisited, *Management* (Outubro 2002), pág. 49-51.
- Parmenter, D. (2003), Balanced Scorecard, *Accountancy Ireland* (Fevereiro 2003), pág. 14-17.
- Pearce, J. e Robinson, R. (2003), Strategic Management: Formulation,

Implementation, and Control of Competitive Strategy (8th Edition), capítulo 5 – Internal Analysis, *McGraw-Hill* (2003).

Pedro, J. (2004), O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público, *Informação & Informática*, nº 28 (2004), pág. 14-23.

Peng, M. (2001), The Resource-Based View and International Business, *Journal of Management*, Issue 27 (2001), pág. 803-829.

Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, Wiley.

Peteraf, M. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Nr. 14, pág. 179-191.

Peteraf, M. (2004), Research Complementarities: a Resource-Based View of the Resource Allocation Process Model (and Vice Versa), in *Strategy as Resource Allocation*, Oxford University Press (2004).

Pigneur, Y. (2000), *The E-Business Model Handbook*, Working paper, Universidade de Lausanne/HEC (Janeiro 2000).

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press.

Prahalad, C. e Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Nr. 68 (Maio-Junho 1990), pág. 79-91.

Pratt, D. (2001), *The Healthy Scorecard*, Trafford Publishing .

QPR (2001), *Guidelines for Implementing Balanced Scorecard*, QPR Software (2001).

QPR (2004), What is Balanced Scorecard?, www.qpr.com.

Rampersad, H. (2004), *Scorecard para Performance Total*, Elsevier/Editora Campus, 2004.

Rao, V. e Woolcock, M. (2004), Integrating Qualitative and Quantitative Approaches in Program Evaluation, Capítulo 8 in Bourguignon e Pereira da Silva (editores), *The Impact of Economic Policies on Poverty and Income Distribution: Evaluation Techniques and Tools*, Word Bank and Oxford University Press, 2004.

Rheenen, R. (2003), *Stakeholder Balancing*, Working Paper University of Amsterdam (Janeiro 2003).

Rigby, D. (2001a), *Management Tools 2001 – An Executive's Guide*, Bain & Company.

Rigby, D. (2001b), *Management Tools and Techniques: a Survey*, *California Management Review* (Inverno 2001), Vol. 43, No. 2, pág. 139-160.

Robbins, S. (2002), *Essentials of Organizational Behavior* (7th Edition), Prentice Hall

Robbins, S. e Coulter, M. (2003), *Management* (7th Edition), Prentice Hall / Pearson Education.

Robinson, P. (2002), *The idea of Performance Management*, Working Paper (19

Janeiro 2002), *University of Alberta, Canada*.

Rocco, T., Bliss, L., Gallagher, S. e Pérez-Prado, A. (2003), Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems, *Information Technology Learning and Performance Journal*, Vol. 21, Nº 1 (Primavera 2003), pág. 19-29.

Rodrigues, L. e Sousa, G. (2002), The Use of Balanced Scorecard in Portugal, *Management – Journal for Management Theory and Practice*, VII, 26 (2002), pág.71-79.

Rohm, H. (2002a), A Balancing Act, *Perform Magazine*, Vol. 2, Issue 2 (2002), pág. 1-8.

Rohm, H. (2002b), Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems, *Balanced Scorecard Institute*.

Rolph, P. (1999), The Balanced Scorecard: Get Smart and Get Control, *Chief Executive* (Julho-Agosto 1999), pág. 52-55.

Rucci, A. e Sherman, S. (1997), Bringing Sears Into the New World, *Fortune Magazine* (13 Outubro 1997).

Rucci, A., Kirn, S. e Quinn, R. (1998), The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, *Harvard Business Review* (Janeiro-Fevereiro, 1998), pág. 83-99.

Rumelt, R. (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm, in *Competitive Strategic Management*, editado por R.Lamb, Engelwood Cliffs, *Prentice-Hall*, pág. 566-570.

Salterio, S. e Webb, A. (2003), The Balanced Scorecard, *CA Magazine* (Agosto 2003).

Scherer, D. (2002), Balanced Scorecard Overview, *Core Paradigm* (17 Junho 2002).

Schneiderman, A. (1999), Why Balanced Scorecards Fail, *Journal of Strategic Performance Management* (Janeiro 1999), pág. 6-11.

Sekaran, U. (2003), Research Methods for Business – A Skill Building Approach (4th Edition), *Wiley & Sons* (2003).

Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O. e Maltz, A. (2001), Project Success: A Multidimensional Strategic Concept, *LRP (Long Range Planning) Journal*, Vol. 34 (2001), pág. 699-725.

Sholihin, M. e Lau, C. (2002), The Effects of Multiple Measures-Based Performance Evaluation on Managers' Job Satisfaction and Job-Related Tension, *Working Paper*, Gadjah Mada University (Indonesia).

Silk, S. (1998), Automating the Balanced Scorecard, *Management Accounting* (Maio 1998), pág. 38-44

Silva, P. e Antunes, R. (2004), Balanced Scorecard – Centre-se na obtenção de resultados estratégicos, *Gestão Pura* (Abril/Maio 2004), pág. 24-28.

Sim, K. e Koh, H. (2001), Balanced Scorecard: a Rising Trend in Strategic Performance Measurement, *Measuring Business Excellence* (Fevereiro 2001), pág. 18-26.

- Sink, S. e Smith, G. (1999), Reclaiming – Process Measurement, *IIE Solutions* (Fevereiro 1999), pág. 41-46
- Skyrme, D. e Amidon, D. (1998), New Measures of Success, *Journal of Business Strategy* (Janeiro-Fevereiro 1998), pág. 20-24
- Smith, M. (1998a), Culture and Organisational Change, *Management Accounting* (Julho-Agosto 1998), pág. 60-62.
- Smith, M. (1998b), Measuring Organisational Effectiveness, *Management Accounting* (Outubro 1998), pág. 34-36.
- Smith, M. (2002), Gaming Nonfinancial Performance Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 14, 2002, pág. 119-133.
- Smither, J. e Walker, A. (2001), Measuring the Impact of Multisource Feedback, in *Handbook of Multisource Feedback*.
- Soo, C., Devinney, T. e Midgley, D. (2002), Knowledge Creation in Organizations: Exploring Firm Context Specific Effects, *Working paper 2002/55/MKT*, INSEAD, França.
- Stensgaard, A. (2004), Competence-Based Training & Development, *AME Info* (Agosto 2004).
- Stoof, A., Martens, R., Merriënboer, M. e Bastiaens, T. (2002), The Boundary Approach of Competence: a Constructivist aid for understanding and using the concept of competence, *Human Resource Development Review*, Issue 1, pág. 345-365.
- Tashakkori, A. e Teddlie, C. (2003), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Sage Publications, Inc.
- The American Heritage Dictionary of the English Language (2000), Fourth Edition, *Houghton Mifflin Company*.
- Thibodeau, B. (2004), Strategic Planning Methods: Which One is Right for Your Organization?, *Arts Insight* (Janeiro 2004), www.artsconsulting.com
- Thorne, K. e Smith, M. (2000), Competitive Advantage in World Class Organisations, *Management Accounting* (Março 2000), pág. 22-26.
- Tillmann, G. (2004), A CIO's View of the Balanced Scorecard, *Strategy+Business* (Harvard Business School), Issue 34 (Primavera 2004).
- Torres, A. (2003), Estratégia, Resultados e Pessoas, *Diário Económico* (3 Dezembro 2003), *Gestão & Gestores*, pág. III.
- Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S. (2002), *Human Resource Management* (5th Edition), *Prentice Hall / Financial Times*.
- Treacy, M. e Wiersema, F. (1993), Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review* (Janeiro-Fevereiro 1993), pág. 84-93.
- Trujillo, H. e Tabora M., C. (1999), Measuring Performance When Customer Service Is Not Enough, *AACE International Transactions*, pág. 1-6.

- Vanhaverbeke, W. e Kirschbaum, R. (2003), Building New Competences for New Business Creation Based on Breakthrough Technological Innovations, *Working Paper*, Technical University of Eindhoven (Holanda), Julho 2003.
- Waal, A. (2001), Power of Performance Management – How Leading Companies Create Sustained Value, capítulo 4, *John Wiley & Sons*, 2001.
- Waal, A. (2002), Quest for Balance – The Human Element in Performance Management Systems, capítulos 1 e 2, *John Wiley & Sons*, 2002 .
- Waal, A. (2003), The Future of the Balanced Scorecard: An Interview with the Professor Dr. Robert S. Kaplan, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No.1 2003, pág. 30-35.
- Walonick, D. (2004), Survival Statistics, StatPac, www.statpac.com/statistics-book/
- Weber, J., Sandt, J. e Schaeffer, U. (2001), Balanced PMS and Manager Satisfaction – Empirical Evidence from a German Study, *Perspectives on Performance* (Performance Measurement Association), Vol. 1, Issue 4 (Outubro 2001), pág. 7.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Nr. 5 (Abril-Junho 1984), pág. 171-180.
- Wheelen, T. e Hunger, J. (2002), Strategic Management and Business Policy (8th Edition), capítulos 4, 5 e 10, *Prentice Hall* (2002).
- Wilson, G. (1999), A Better Place to Live [Case Study: West Mercia Constabulary], *Management Services* (Fevereiro 1999), pág. 20-22
- WordNet (2003), *Princeton University*.
- Wright, W., Smith, R., Jesser, R. e Stupeck, M. (1999), Information Technology, Process Reengineering and Performance Measurement: A Balanced Scorecard Analysis of Compaq Computer Corporation, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 1, Article 8 (Fevereiro 1999).
- Young, D. (1998), Score It a Hit, *Enterprise Magazine* (15 Novembro 1998).
- Zack, M. (1999), Knowledge and Strategy, Resources for Knowledge-Based Economy Series, *Butterworth-Heinemann*
- Zahra, S. (1999), The changing rules of global competitiveness in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 1999, Vol.13, No.1, pág. 36-42.
- Zahra, S. e Nielsen, A. (2002), Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization, *Strategic Management Journal*, No. 23 (2002), pág. 377-398.
- Zimmermann, K. (2002), Using the Balanced Scorecard for Interorganizational Performance Management of Supply Chains–A case study”, in Seuring S. e Goldbach M. (Eds), *Cost Management in Supply Chains*, Physica, Heidelberg, pág. 399-415.
- Zingales, F., O'Rourke, A. e Orssatto, R. (2002), Environment and Socio-Related Balanced Scorecard: Exploration of Critical Issues, *INSEAD Working Paper* (2002).

9. ANEXOS

Anexo 1 – Carta-convite para Entrevistas

Anexo 2 – Guião de Entrevistas

Anexo 3 – Carta de Acompanhamento do Questionário

Anexo 4 – *Layout* do Questionário

Anexo 5 – Estudos já realizados sobre o BSC

Anexo 6 – Resultados da análise de *clusters*



Anexo 1 – Carta-convite para Entrevistas

Lisboa, de Junho de 2004

Exmos. Senhores,

No âmbito de um Mestrado em Gestão/MBA, realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, estou a elaborar uma tese sobre o Tema “Balanced Scorecard”, sob a orientação do Prof. Doutor José Veríssimo.

O objectivo deste trabalho é analisar a implementação do “Balanced Scorecard” em empresas, comparando com os pressupostos teóricos do modelo, ou seja, testar empiricamente algumas das premissas advogadas pelos autores desta ferramenta de gestão.

O trabalho de campo terá duas fases:

- (1ª) Realização de entrevistas em 2 empresas para identificar os factores mais importantes.
- (2ª) Envio de questionário a um grupo mais alargado de empresas, a partir das questões levantadas nas entrevistas.

Sabendo que a V/ organização tem implementado o “Balanced Scorecard” há alguns anos, venho por este meio solicitar autorização para realizar 6 entrevistas na V/ empresa, com a duração estimada de 1 hora/cada, a colaboradores de 3 níveis hierárquicos (administração/direção, chefias intermédias, outros colaboradores), sendo 2 entrevistas em cada nível. Estas entrevistas seriam gravadas, permitindo o tratamento estatístico posterior. Será assegurada a confidencialidade das empresas participantes neste trabalho, bem como o fornecimento de uma síntese das conclusões sobre o estudo desenvolvido.

Na medida do possível, gostaria de realizar as entrevistas ainda até ao final do corrente mês de Junho.

Agradecendo desde já a atenção dispensada e na expectativa da V/ autorização, subscrevo-me com os meus melhores cumprimentos,

Filomena Freire
Mestranda em Gestão/MBA

Prof.Doutor José Veríssimo
Orientador - ISEG/UTL

Anexo 2 – Guião de Entrevistas

Data da Entrevista: ____ / ____ /2004

Entrevistado (Nome/Função): _____ Nível: _____

Questões base:

1) Sobre a implementação do Balanced Scorecard (BSC)

- 1.1) Como decorreu a implementação do BSC (fases, decisão, ...)?
- 1.2) Quantos níveis/patamares de "scorecards" existem?
- 1.3) São utilizados mapas estratégicos?
- 1.4) Qual o papel da tecnologia na implementação do BSC?
- 1.5) Quais as principais alterações desde a introdução do BSC (níveis; medidas de performance; avaliação de desempenho)?

2) Sobre os efeitos do Balanced Scorecard (BSC)

- 2.1) Na sua opinião, quais as consequências genéricas da introdução do BSC para a organização? E para a sua função?
- 2.2) Como caracteriza a motivação das pessoas antes e depois da implementação do BSC?
- 2.3) Como se relacionam os objectivos da sua função com os objectivos estratégicos da organização?
- 2.4) Quais são, para si, os maiores benefícios do BSC?
- 2.5) E os maiores problemas do BSC?
- 2.6) Em sua opinião, qual a avaliação global que faz da implementação do BSC?

Obrigado.

Anexo 3 – Carta de Acompanhamento do Questionário

Exmo. Sr. _____,

No âmbito do Mestrado em Gestão/MBA realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, estou a elaborar uma tese sobre o “Impacto das Competências e Atitudes na Implementação do Balanced Scorecard”, com a orientação do Prof. Doutor José Veríssimo.

O objectivo deste trabalho é analisar a implementação do Balanced Scorecard testando empiricamente algumas das premissas desta ferramenta de gestão. O trabalho de campo consiste em duas fases:

- Realização de entrevistas a colaboradores de um número reduzido de empresas, para identificar a percepção dos entrevistados sobre o BSC antes e depois da implementação do mesmo.
- Envio de questionário a um número significativo de empresas testando aspectos identificados durante a parte qualitativa do estudo.

A primeira fase já foi concluída.

Dado que a _____ implementou o Balanced Scorecard, gostaria de contar com a sua participação para a 2ª fase, respondendo ao questionário que envio em anexo e devolvendo-o no respectivo envelope selado, logo que possível.

Nesta expectativa, subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos.

Atentamente

Dra. Filomena Freire
Mestranda em Gestão/MBA
Tel: 96 4862555
Email: freirefilomena@hotmail.com

Prof. Doutor José Veríssimo
Orientador
Tel: 91 7057026
Email: jose.verissimo@iseg.utl.pt

Anexo 4 – Layout do Questionário

BALANCED SCORECARD

– O impacto das Competências e Atitudes -

As seguintes questões pretendem recolher opiniões/percepções sobre a implementação do Balanced Scorecard (BSC) em Portugal, em especial sobre o papel das competências e atitudes.

As suas respostas são totalmente confidenciais e serão utilizadas apenas em resumos (tratamento estatístico) em que as respostas individuais não poderão ser identificadas.

Quando devolver o seu questionário preenchido, o nome da sua organização será apagado da lista de endereços e as suas respostas nunca serão relacionadas com a mesma.

Se, por alguma razão, não pretende responder ao questionário, por favor informe-nos devolvendo o questionário no envelope anexo.

Questionário nº

1. Na sua opinião, o que motivou a organização a implementar o BSC?

Marque um CÍRCULO no número que melhor corresponda à importância do factor abaixo na implementação do BSC.

	Nada Importante			Muito Importante			
1.1. Melhoria da performance financeira e/ou posição competitiva da organização	1	2	3	4	5	6	7
1.2. Sistematização da estratégia e monitorização da sua implementação	1	2	3	4	5	6	7
1.3. Avaliação das várias actividades/áreas para suporte à tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7
1.4. Controlo de gestão mais estruturado e abrangente sobre a organização	1	2	3	4	5	6	7
1.5. Alinhamento das pessoas em torno dos objectivos/filosofia da organização	1	2	3	4	5	6	7
1.6. Desenvolvimento de cultura orientada para objectivos mensuráveis	1	2	3	4	5	6	7
1.7. Focalização das pessoas mais no m/l longo prazo, e não apenas no dia a dia	1	2	3	4	5	6	7
1.8. Envolvimento horizontal das pessoas - lógica de processos	1	2	3	4	5	6	7
1.9. Outro: _____	1	2	3	4	5	6	7

2. Na sua opinião, quais as consequências da introdução do BSC?

Marque um CÍRCULO no número que melhor corresponda à sua opinião sobre os efeitos na sua organização.

2.1. Possíveis Benefícios	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
2.1.1. Maior envolvimento das pessoas na discussão da estratégia, horizontalmente	1	2	3	4	5	6	7
2.1.2. Maior alinhamento das pessoas/organização	1	2	3	4	5	6	7
2.1.3. Maior focalização das pessoas no que é importante, ligado à estratégia	1	2	3	4	5	6	7
2.1.4. Maior focalização no m/l longo prazo, e não apenas no dia a dia	1	2	3	4	5	6	7
2.1.5. Conhecimento e medição generalizados	1	2	3	4	5	6	7
2.1.6. Organização melhor estruturada/organizada	1	2	3	4	5	6	7
2.1.7. Maior eficiência operacional	1	2	3	4	5	6	7
2.1.8. Viragem para uma cultura de objectivos e performance	1	2	3	4	5	6	7
2.1.9. Ligação da performance das pessoas a sistema de incentivos	1	2	3	4	5	6	7
2.1.10. Avaliação das várias actividades/áreas para suporte à tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7
2.1.11. Comunicação interna mais sólida e eficaz	1	2	3	4	5	6	7
2.1.12. Ajuda no processo de melhoria contínua associado à certificação	1	2	3	4	5	6	7
2.1.13. Outro: _____	1	2	3	4	5	6	7

2.2. Possíveis Problemas	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
2.2.1. As pessoas tendem a ver apenas o dia a dia	1	2	3	4	5	6	7
2.2.2. As pessoas são avessas ao planeamento e controlo	1	2	3	4	5	6	7
2.2.3. Resistência das pessoas devido à idade/antiguidade na função	1	2	3	4	5	6	7
2.2.4. Problemas na recolha de dados e monitorização: qualidade, fiabilidade	1	2	3	4	5	6	7
2.2.5. Dúvidas sobre conceitos/definições de iniciativas/indicadores	1	2	3	4	5	6	7
2.2.6. Focar excessivamente nos KPI's penalizando outros aspectos	1	2	3	4	5	6	7
2.2.7. Aumento da competição interna, por recursos/investimentos	1	2	3	4	5	6	7
2.2.8. Outro: _____	1	2	3	4	5	6	7

3. Como avalia a Motivação dos colaboradores após a implementação do BSC?

Marque um CÍRCULO no número do factor que melhor corresponda à sua opinião sobre a realidade da organização.

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
3.1. As pessoas estão motivadas pela metodologia - discussão, rigor, transparência	1	2	3	4	5	6	7
3.2. A ligação a um sistema de gestão de performance individual motiva as pessoas	1	2	3	4	5	6	7

3.3. A medição envolve as pessoas, influencia o seu comportamento	1	2	3	4	5	6	7
3.4. O BSC promove as interdependências / solidariedade	1	2	3	4	5	6	7
3.5. O BSC induz a responsabilização e autocontrolo	1	2	3	4	5	6	7
3.6. As pessoas manifestam disponibilidade para o BSC	1	2	3	4	5	6	7
3.7. As pessoas mudam hábitos de trabalho para atingir objectivos	1	2	3	4	5	6	7
3.8. As pessoas sentem-se fora do processo	1	2	3	4	5	6	7
3.9. Outro: _____	1	2	3	4	5	6	7

4. Na sua opinião, qual o impacto das **COMPETÊNCIAS** seguintes na implementação do BSC?

Marque um **CÍRCULO** no número que melhor corresponda à importância do factor abaixo na implementação do BSC.

	Nada Importante			Muito Importante			
	1	2	3	4	5	6	7
4.1. Formação / sensibilização sobre o BSC	1	2	3	4	5	6	7
4.2. A metodologia do BSC: mapa estratégico, processo em cascata, visualização, ...	1	2	3	4	5	6	7
4.3. Uniformização de conceitos/definições - "língua comum"	1	2	3	4	5	6	7
4.4. SI/TI – automatismo na recolha/tratamento da informação	1	2	3	4	5	6	7
4.5. Plataforma de comunicação - instrumento de integração de todas as pessoas	1	2	3	4	5	6	7
4.6. Disponibilização de informação / transparência	1	2	3	4	5	6	7
4.7. Rigor na medição de performance - fiável, objectiva, atempada	1	2	3	4	5	6	7
4.8. Controlo de gestão: monitorizar, sistematizar, alertar, pressionar, acompanhar	1	2	3	4	5	6	7
4.9. Ligação ao sistema de qualidade: menos não-conformidades	1	2	3	4	5	6	7
4.10. Sistema de gestão de performance individual / planos de incentivos	1	2	3	4	5	6	7
4.11. Ligações/interdependências entre departamentos: causa-efeito	1	2	3	4	5	6	7
4.12. Responsabilização e autocontrolo	1	2	3	4	5	6	7
4.13. Orçamento não enquadrado no BSC	1	2	3	4	5	6	7
4.14. Apoio de consultores externos	1	2	3	4	5	6	7
4.15. Nível de formação da gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7
4.16. Outro: _____	1	2	3	4	5	6	7

5. Na sua opinião, quais as **ATITUDES** que mais influenciam a implementação e sucesso do BSC?

Marque um **CÍRCULO** no número que melhor corresponda à importância do factor abaixo na implementação do BSC.

	Nada Importante			Muito Importante			
	1	2	3	4	5	6	7
5.1. Maior empenhamento/liderança da gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7
5.2. Maior clarificação e formalização da estratégia	1	2	3	4	5	6	7
5.3. Discussão estratégica profunda e abrangente com participação de "todos"	1	2	3	4	5	6	7
5.4. Orientação para objectivos	1	2	3	4	5	6	7
5.5. Disponibilidade das pessoas para o BSC	1	2	3	4	5	6	7
5.6. Mudança de hábitos de trabalho, para atingir objectivos	1	2	3	4	5	6	7
5.7. Compromisso com a organização	1	2	3	4	5	6	7
5.8. Criação de ferramentas / metodologias recolha dados - qualidade/disponibilidade	1	2	3	4	5	6	7
5.9. Melhoria contínua - aprender com o BSC	1	2	3	4	5	6	7
5.10. Comunicação regular - "refreshment"	1	2	3	4	5	6	7
5.11. Revisão Anual - "escrever por cima"	1	2	3	4	5	6	7
5.12. Mudança/ajustamento de indicadores e objectivos	1	2	3	4	5	6	7
5.13. "Benchmarks" internos/grupo e externos/concorrência	1	2	3	4	5	6	7
5.14. Democratizar o processo - abarcar cada vez mais pessoas	1	2	3	4	5	6	7
5.15. Quem fica de fora: não explicar o porquê	1	2	3	4	5	6	7
5.16. Outro: _____	1	2	3	4	5	6	7



6. Caracterização da Organização

6.1. Em que ano se iniciou a implementação o Balanced Scorecard? _____

6.2. Qual a sua função na organização?

1. Director Geral / Administrador

3. Outro cargo de direcção

2. Chefias intermédias

4. Outra: _____

6.3. Indique, com um X, a opção que melhor corresponde às características da sua organização:

6.3.2. Volume de Negócios

6.3.2. Número de empregados

- 1. Até 5.000.000 €
- 2. 5.000.000 – 10.000.000 €
- 3. 10.000.000 – 20.000.000 €
- 4. 20.000.000 – 50.000.000 €
- 5. Mais de 50.000.000€

- 1. Até 100
- 2. 101 – 200
- 3. 201 – 500
- 4. 501 – 1.000
- 5. Mais de 1.000

6.3.3. Natureza da organização

- 1. Organização privada nacional
- 2. Organização pública nacional

- 3. Divisão de multinacional privada
- 4. Outra: _____

6.4. Em relação ao seu principal concorrente, como compara a sua organização:

	Muito Menos			Semelhante		Muito Mais		Não aplic
	1	2	3	4	5	6	7	n.a.
6.4.1. Resultados / Lucros	1	2	3	4	5	6	7	n.a.
6.4.2. Rendibilidade do Investimento (ROI)	1	2	3	4	5	6	7	n.a.

	Muito Mais Pequeno			Semelhante		Muito Maior		Não aplic
	1	2	3	4	5	6	7	n.a.
6.4.3. Volume de vendas / proveitos	1	2	3	4	5	6	7	n.a.
6.4.4. Quota de Mercado	1	2	3	4	5	6	7	n.a.
6.4.5. Capacidade de retenção de clientes	1	2	3	4	5	6	7	n.a.

	Muito Mais Lento			Semelhante		Muito Mais Rápido		Não aplic
	1	2	3	4	5	6	7	n.a.
6.4.6. Crescimento das vendas / proveitos	1	2	3	4	5	6	7	n.a.

Se considerar que há informação importante sobre a sua experiência na implementação e uso do BSC que não foi abordada no questionário, ou se pretender explicar alguma das suas respostas, agradecemos que utilize o espaço que se segue.

Por favor verifique se respondeu a todas as questões.
 Devolva o questionário no envelope fornecido.
 Muito Obrigado pela sua Participação.

Anexo 5 - Estudos empíricos já realizados sobre o "Balanced Scorecard"

Qualquer teste estatístico do BSC pode ter as seguintes dificuldades práticas: 1) alterações nas medidas e ligações do BSC, à medida que os sistemas evoluem para responder a mudanças nas condições; 2) mudanças nas organizações, mercados e pessoal podem afectar a estrutura e ligações do BSC; 3) grandes lapsos de tempo antes dos efeitos serem vistos nas medidas *lagging*; 4) ausência de efeitos ou resultados negativos que podem ser atribuídos a "mau desenho" ou "má implementação" em vez de ao conceito do BSC como modelo causal; 5) efeitos desejáveis ou resultados positivos podem ser causados por outros factores, relacionados (embora omitidos), mas são atribuídos ao BSC. Ao se controlarem estes factores, surge a oportunidade para melhorar o conhecimento sobre comunicação da estratégia, medição de performance e avaliação do BSC (Malina e Selto, 2001).

Segue-se uma breve análise de alguns estudos empíricos consultados.

Estudo nº 1 – Identificação de medidas de performance

Reconhecendo que medir o sucesso organizacional é um desafio constante, este estudo centrou-se na resposta à questão: como avaliar o sucesso organizacional de empresas comerciais? Foram identificadas 12 medidas base - ao longo de 5 perspectivas (financeira, mercado, processos, pessoas e futuro), em vários horizontes temporais e representando múltiplos *stakeholders* - que podem ser aplicadas como *baseline* em diferentes empresas, para avaliação do sucesso organizacional sustentável (Maltz et al, 2003). Em termos temporais, o ponto de partida é a dimensão financeira que fornece as medidas do passado recente e horizonte de muito curto prazo, terminando na dimensão "futuro", que fornece as métricas para um horizonte 3-5 anos.

No estudo (através de inquérito com tratamento estatístico) realizado junto de 180 (num universo de 1610) licenciados com funções de gestão, representando 36 sectores de actividade, foram identificadas as medidas mais utilizadas, agrupadas em 5 perspectivas (dimensões do sucesso empresarial). Ver tabela seguinte. Algumas medidas foram consideradas importantes por mais de 50% dos inquiridos, pelo que foram classificadas como *baseline* (ponto de partida a ser considerado universalmente por todas as organizações para uma selecção mais profunda do seu conjunto chave de métricas). Nas respostas obtidas, foram também identificadas as medidas mais importantes em função das particularidades das empresas, tais como a sua dimensão, o nível tecnológico ou sector de actividade (Maltz et al, 2003).

Tabela A5-1 Medidas sugeridas para diferentes tipos de empresas

	Perspectivas				
	Financeira	Mercado/ Clientes	Processos	Desenvolvimento de Pessoal	Preparação para o Futuro
Baseline	Vendas Margem	Índice satisfação clientes Taxa de retenção de clientes Qualidade de serviço	Tempo de lançamento de novos produtos/serviços Qualidade do Desenvolvimento de novos produtos	Retenção de pessoal de topo Qualidade da liderança	Alcance e qualidade do planeamento estratégico Antecipação / preparação de alterações inesperadas no ambiente externo
Empresas tecnológicas		+ benefícios dos clientes com produtos / serviços	+ duração do ciclo	+ qualidade do desenvolvimento profissional / técnico + formação de colaboradores	+ investimento em I&D (% das vendas)
Empresas de baixo nível tecnológico		+ grau de reacção		+ encorajamento de sugestões / teste de novas ideias	
Pequenas empresas	+ <i>cash flow</i>			+ encorajamento de sugestões / teste de novas ideias	+ investimento em desenvolvimento de marketing
Grandes empresas	+ resultados por acção + preço das acções	+ quota de mercado		+ formação de colaboradores + qualidade do desenvolvimento cultural da empresa	+ investimento em I&D (% das vendas)
Empresas com ciclo vida produto < 3 anos			+ duração do ciclo		
Empresas com ciclo vida produto > 3 anos		+ grau de reacção	+ quantidade e profundidade de processos standard	+ formação de colaboradores	+ investimento em nova tecnologia

Fonte: Maltz et al (2003)

Estudo nº 2 – Teste de eficácia do BSC enquanto ferramenta de controlo da estratégia e instrumento de comunicação

O estudo tinha como objectivo testar a eficácia do BSC enquanto instrumento de comunicação estratégica e de controlo de gestão. Como base de informação, foram feitas entrevistas e utilizados dados históricos da organização em estudo (uma grande multinacional do sector industrial). O estudo concluiu que: 1) O BSC é uma ferramenta eficaz para controlar a estratégia da organização. Existem relações causais entre um controlo de gestão efectivo, a motivação, o alinhamento estratégico e os efeitos benéficos do BSC. Estes efeitos benéficos incluem alterações de processos e melhorias. 2) No entanto, os resultados indicam que existe desacordo e tensão entre gestores de topo e chefias intermédias quanto à adequação do BSC como mecanismo de comunicação, controlo e avaliação. Situações de comunicação ineficaz e controlo dos gestores causam baixa motivação e conflito no uso do BSC como instrumento de avaliação (Malina e Selto, 2001).

Os resultados indicam que, pelo menos numa empresa (a que foi objecto de estudo), o BSC apresenta significativas oportunidades para desenvolver, comunicar e implementar estratégia - tal como Kaplan e Norton defendiam. Foi encontrada evidência de que os gestores respondem de forma positiva às medidas do BSC, reorganizando os seus recursos e actividades, em alguns casos dramaticamente, para melhorar o seu desempenho nessas medidas. Mais ainda, eles acreditam que melhorar a performance do seu BSC é melhorar a eficiência e rentabilidade dos seus negócios (Malina e Selto, 2001).

Os gestores reagem favoravelmente ao BSC quando: 1) os elementos do BSC são medidos eficazmente, alinhados com a estratégia e se traduzem em orientadores fiáveis para alterações, modificações e melhorias; 2) o BSC é um abrangente sistema de medição de performance que reflecte as necessidades de uma gestão eficaz; 3) os factores do BSC são vistos como casualmente relacionados uns com os outros e ligados a incentivos/ recompensas importantes; 4) os *benchmarks* do BSC são apropriados para a avaliação e úteis para guiar mudanças; 5) medidas de performance relativas são um guia para melhoria (Malina e Selto, 2001).

No entanto, os problemas de desenho e implementação do BSC poderão não ser diferentes dos associados a qualquer grande alteração em sistemas de medição de performance. Os seguintes factores foram verificados como afectando negativamente a percepção do BSC e causando tensão significativa na empresa em estudo: 1) medidas incorrectas ou subjectivas; 2) comunicação sobre o BSC num único sentido (*top-down* e não participativa); 3) *benchmarks* desapropriados mas usados para avaliação. Mesmo sabendo que alguns destes factores adversos estão associados a recomendações de melhoria, a maioria foi considerado como a causa de conflito improdutivo e tensão, e de uma atmosfera geral de ineficiência (Malina e Selto, 2001).

Estudo nº 3 – Análise do modelo de medição de performance de uma empresa – escolha de medidas de performance e seus pesos/ponderações num sistema de avaliação de desempenho

Tendo por base entrevistas e informação histórica obtida numa grande empresa industrial americana (incluída na lista das "Fortune 500"), o estudo analisa o modelo de medição de performance implementado pela empresa, que inclui medidas de performance relevantes para os canais de distribuição dos seus produtos (equipamentos) e serviços de manutenção. A empresa também usa o modelo para avaliar os seus distribuidores americanos e como base parcial para atribuição de recompensas/remunerações anuais e de longo prazo a esses distribuidores. Os objectivos do estudo eram conhecer como é que a firma escolhe as medidas de

performance e os seus pesos e porque é que a empresa altera medidas e pesos dessas medidas. As principais conclusões são que a empresa escolhe as medidas de forma consistente com a teoria emergente (ver abaixo), mas que algumas alterações de medidas são inconsistentes com essa teoria (Malina e Selto, 2004a).

Hipoteticamente, conjugando as contribuições de várias pesquisas e teorias, uma organização escolhe medidas de performance que se espera que sejam: 1) diversificadas (operacionais, estratégicas, financeiras e não financeiras) e complementares - um conjunto (sistema) interdependente e que reflecta a causalidade temporal entre recursos e resultados; 2) objectivas e correctas (a baixa qualidade das medidas está associada a um baixo nível de controlo de gestão); 3) informativas (em especial nas fases iniciais da cadeia de valor, as medidas podem ser valiosas para informar os gestores sobre as acções *leading* de forma atempada para se tomarem acções correctivas); 4) instrumento de comunicação estratégica (medidas de performance certa alinham acções com estratégia, reduzindo a miopia financeira dos gestores, e comunicam eficazmente a estratégia); 5) incentivadoras de melhorias (se captarem os inerentes lapsos de tempo entre certas decisões, por exemplo entre I&D e desenvolvimento de pessoal); 6) a base para melhores tomadas de decisão (medidas com ligações objectivas a processos podem activar o conhecimento e promover uma melhor aprendizagem e tomada de decisão em comparação com um suporte apenas em medidas financeiras); 7) tenham benefícios que ultrapassem os seus custos associados (gerar, organizar e reportar informação sobre desempenho consome recursos escassos da empresa); 8) reflectam um sistema de causalidade (quantificar relações causa-efeito entre acções e resultados em pontos chave da cadeia de valor pode ajudar a prever efeitos futuros de acções correntes; um sistema causal de medição de performance pode também libertar os gestores para se centrarem mais na estratégia e questões de avaliação, em vez de processamento de informação; além disso, um sistema causal pode reduzir a complexidade cognitiva de perceber e usar múltiplas medidas de performance) (Malina e Selto, 2004a).

No estudo realizado, embora todos os atributos acima tenham sido considerados importantes na escolha inicial das medidas de performance, 2 parecem mais responsáveis pela manutenção ou abandono de medidas: a) a objectividade e rigor das medições e b) a relação custo-benefício da medição. Por exemplo, uma medida podia ser estrategicamente importante, mas porque a experiência mostrou que não pode ser medida facilmente (a baixo custo) e com rigor ou objectivamente, foi abandonada pela empresa. Pesquisa futura poderá ser orientada para replicar este estudo noutras empresas (aumentar a amostra) (Malina e Selto, 2004a).



Estudo nº 4 – Testes de causalidade entre medidas de performance

Modelos de medição de performance reflectem a parte quantificável de um sistema de controlo de gestão organizacional. Na literatura, grande parte da discussão destes modelos tem a ver com as relações causa-efeito entre as diversas medidas, mas quase não existe evidência empírica que suporte a causalidade dos modelos de medição de performance. Consideram-se 3 argumentos para a importância da causalidade: 1) causalidade lógica (um modelo de medição de performance é suposto ter relações lógicas, *leading* e *lagging* entre performance/resultados nas diversas ligações da cadeia de valor); 2) finalidade (relações causais válidas entre acções *leading* e desempenho *lagging* são a base para uma eficaz motivação e sistemas de incentivos.);3) relações causais credíveis e válidas entre medidas são a base para a comunicação e objectivos de aprendizagem (Malina e Selto, 2004b).

O estudo pretende responder às seguintes questões: 1) a causalidade é importante nos modelos de medição de performance? 2) existe evidência de causalidade nos alegados modelos bem sucedidos? A primeira questão é respondida afirmativamente. Quanto à 2ª questão, pela informação qualitativa a resposta também é positiva mas, a análise econométrica não suporta esta ideia (resposta negativa). O trabalho de campo do estudo consistiu na análise do modelo de medição de performance de uma grande empresa industrial americana (incluída na lista das "Fortune 500"), através de informação histórica e entrevistas. Não obstante a análise estatística não dar suporte às hipóteses de relações causa-efeito, o modelo continua em uso na empresa e é considerado um sucesso - descreve a histórica lógica do sucesso e finalidade, e dá uma base objectiva para avaliação de gestores e distribuidores (Malina e Selto, 2004b).

Extensa literatura examina a evidência de associações estatísticas entre medidas de performance que devem mostrar relações *lead-lag*. No entanto, a maior parte desta literatura examina associações entre pares de medidas de performance contemporâneas. A tabela seguinte apresenta um resumo de literatura recente envolvendo associações de medidas de performance. As conclusões desta literatura é que alguns pares de medidas de performance operacionais e financeiras exibem fiavelmente relações causa-efeito. Os mecanismos esperados para impulsionar o uso de medidas operacionais incluem incentivos e comunicação, mas apenas poucos estudos investigam causa-efeito em modelos complexos (Malina e Selto, 2004b).

Tabela A5-2 Ligações entre medidas de performance (resumo de pesquisa)

Associações entre	Estudos Empíricos
Pares de medidas de performance de colaboradores	Reilly e Chao (1982), Hunter e Hunter (1984), Adler (1991), Schlesinger e Zornitsky (1991), McDaniel et al. (1994), Huffcutt e Arthur (1994), Heskett et al. (1994), Birdi et al. (1997), Stum (1998), Wah (1998), Lynch e Black (1998), Blau (1999), Koberg et al. (1999), Whitaker (1999), e Banker, Konstans e Mashruwala (2000)
Medidas de performance de colaboradores e melhoria de processos	Lawler e Porter (1967), Heskett et al. (1994), Sama, Kopelman e Manning (1994), Grahn (1995), Dougherty e Hardy (1996), Lery et al. (1997), Oliver (1998), Hurley e Hult (1998), Lynch e Black (1998), e Koberg et al. (1999)
Medidas de performance de colaboradores e e medidas de clientes	Luthans (1991), Atkins, Marchall e Javalgi (1996), Hartline e Ferrell (1996), Johnson (1996), Lewis e Gabrielsen (1998), Rucci, Kirn e Quinn (1998), e Banker, Konstans e Mashruwala (2000)
Medidas de processos internos e medidas de clientes	Jacobson e Aaker (1987), Gebert et al. (1996), Krupnicki e Tyson (1997) e Behn e Riley (1999)
Serviço aos clientes e satisfação de clientes	Cronin e Taylor (1992), Gottlieb, Grewal e Brown (1994), Rust, Zahorik e Keiningham (1995), Spreng e Mackoy (1996) e Krishnan et al. (1999)
Serviço aos clientes e retenção de clientes	Friedman (1992), Rust, Zahorik e Keiningham (1995) e Ennew e Binks (1996)
Serviço aos clientes e aquisição de clientes	Rust, Zahorik e Keiningham (1995)
Serviço aos clientes e quota de mercado	Phillips, Chang e Buzzell (1983), Buzzell e Gale (1987) e Gale (1994)
Serviço aos clientes e rentabilidade da empresa	Rust et al. (1992), Nelson et al. (1992), Matthews e Katel (1992), Aaker e Jacobson (1994), Ittner e Larcker (1996) e Borucki e Burke (1999)
Satisfação de colaboradores e rentabilidade da empresa	Ostroff (1992) e Oliver (1998)
Inovação ou qualidade e rentabilidade da empresa	Sedatole (2003), Nagar e Rajan (2001), Gartrell (1990), Bhagat e Welch (1995) e Aboody e Lev (1998)
Satisfação de clientes e rentabilidade da empresa	Nelson et al. (1992), Rust e Zahorik (1993), eerson, Fornell e Lehmann (1994), Ittner e Larcker (1996, 1998a), Rucci, Kirn e Quinn (1998) e Banker, Konstans e Mashruwala (2000)
Retenção de clientes e rentabilidade da empresa	Fornell e Wernerfelt (1987, 1988), Rose (1990), Reichheld e Sasser (1990) e eerson e Sullivan (1993)
Melhoria de processos e rentabilidade da empresa	Jacobson e Aaker (1987), Fitzgerald e Erdmann (1992), Rust, Subramanian e Wells (1992), Easton (1993), Bounds et al. (1994), Reger et al. (1994), Sterman, Repenning e Kofman (1997) e Ittner e Larcker (1997)
Quota de mercado e rentabilidade da empresa	Gale (1972), Buzzell et al. (1975), Shoeffler, Buzzell e Heany (1974), Buzzell e Wiersema (1981), Chiras e Neeley (1981), Neeley e Strickle (1983), Hergert (1984), Smirlock (1985), Jacobson e Aaker (1985), Markell et al. (1988), Minor (1989), Montgomery e Wernerfelt (1991), Bharadwaj e Menon (1993), e Fraering e Minor (1994)

Fonte: Malina e Selto (2004b)

Estudo nº 5 – Análise da influência de dados não financeiros em decisões de investimento

Partindo de dados recolhidos junto de mais de 250 gestores de carteiras, o estudo analisou a influência de dados não financeiros na avaliação da performance num contexto de investimentos. As conclusões são que aproximadamente 35% das decisões de investimento são guiadas pela avaliação, por parte dos investidores, de

dados não financeiros. Nem todos são igualmente importantes (Mavrinac e Siesfeld, 1998) Ver a tabela seguinte.

Tabela A5-3 Os dados não financeiros mais valorizados

Tipo de medida	Pontuação média (*)
Execução da estratégia da empresa	6,26
Credibilidade da equipa de gestão	6,16
Qualidade da estratégia da empresa	5,92
Grau de inovação	5,77
Capacidade para atrair colaboradores	5,61
Quota de mercado	5,60
Experiência da equipa de gestão	5,54
Qualidade das políticas de incentivos	5,48
Liderança em I&D	5,40
Qualidade de processos	5,34
Satisfação de clientes	5,33

(*) numa escala de Likert de 7 pontos

Fonte: Mavrinac e Siesfeld (1998)

Nem todas as medidas não financeiras têm a mesma importância. As medidas de execução da estratégia, credibilidade dos gestores, inovação e posicionamento no mercado, por exemplo, provaram ser mais úteis do que as medidas de reclamações de clientes, formação de pessoal ou políticas ambientais e sociais (Mavrinac e Siesfeld, 1998).

Estudo nº 6 – Análise dos factores organizacionais que afectam o nível de adopção do BSC

O estudo analisa os factores organizacionais que, directa ou indirectamente, afectam o nível de adopção do BSC, a partir de uma amostra de 41 empresas holandesas. Os resultados sugerem que existe uma influência significativa do envolvimento dos gestores de topo, do nível de poder do departamento financeiro e do facto de anteriormente se terem adoptado ferramentas de uso similar ao BSC. Também se conclui que a influência dos gestores de topo aumenta quando o nível de centralização da organização é elevado. Similarmente, elevados níveis de formalização diminuem o efeito positivo de um poderoso departamento financeiro. A dimensão da organização também tem uma influência significativa na propensão ao uso do BSC (as grandes empresas tendem a usar mais o modelo) (Nijssen e Braam, 2003).

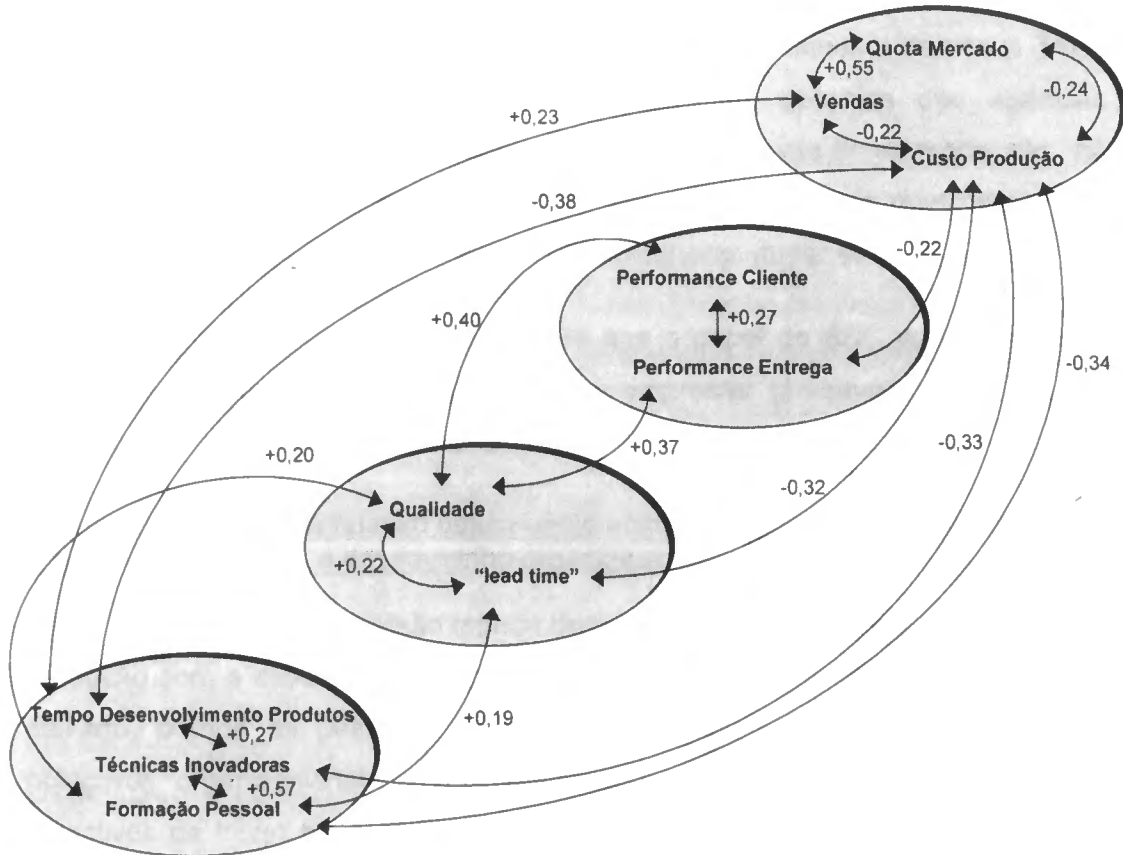
Estudo nº 7 – Teste de correlações entre as 4 perspectivas do BSC

Com informação recolhida de 83 empresas de electrónica americanas, o estudo, com base em questionário, dá suporte à causa BSC: empresas que ligaram os seus objectivos estratégicos às medidas de performance, através do BSC nas 4

perspectivas, tiveram um desempenho melhor (maior sucesso organizacional) do que as empresas que não o fizeram (Sim e Koh, 2001).

O estudo também identificou/testou ligações (correlações) entre medidas das 4 perspectivas do BSC. Os resultados são apresentados na figura seguinte.

Figura A5-1 Resultados de correlação entre medidas nas 4 perspectivas do BSC



Fonte: Sim e Koh (2001)

Estudo nº 8 – Análise do plano de incentivos de um banco à luz do BSC

A partir de dados de uma rede de agências de um banco de retalho norte-americano, o estudo analisa o plano de incentivos implementado para os gerentes das agências, comparando um sistema baseado numa fórmula (atribuição de pesos às medidas) com um sistema BSC com subjectividade de pesos, na agregação das várias medidas que avaliam a performance global e determinam a atribuição de bónus. O estudo também investiga até que ponto o BSC cumpre o objectivo de criar ligações estreitas entre objectivos estratégicos e compensações, melhoria em *drivers* estratégicos não financeiros e melhoria em performance financeira (Ittner et al, 2003).

Ao transitarem de um sistema baseado numa fórmula para um sistema de pesos subjectivos (abordagem BSC), os gerentes passaram a integrar a estratégia da



empresa e procuravam incentivar os gestores a melhorarem ao longo de todos os imperativos (quadrantes) estratégicos, em vez de serem atribuídos bónus com base apenas no crescimento de clientes e vendas. Além disso, os pesos das medidas passaram a variar de trimestre para trimestre, para corrigir distorções de comportamento (Ittner et al, 2003).

Os resultados sugerem que a subjectividade inerente ao BSC aumentou o nível de complexidade na determinação dos bónus. O nível de "equilíbrio" parece ter baixado, com a performance financeira a tornar-se o primeiro determinante de bónus. Por outro lado, os resultados indicam que os esforços dos gerentes das agências de investimento em factores como satisfação de clientes, quota de mercado, etc., não se concretizaram em rentabilidade "contemporânea" (num período relativamente curto), mas tiveram efeitos positivos em trimestres posteriores (Ittner et al, 2003).

Embora Kaplan e Norton (1996b) refiram que o papel do BSC na determinação de compensações ainda não está claro, muitas empresas já usavam o BSC, ou alguma variante, em 1996 e 1997 (Ittner et al, 2003).

Estudo nº 9 – Teste da relação causa-efeito entre alinhamento de processos de produção e estratégia e desempenho organizacional

Neste trabalho, é feita a revisão teórica da tese de que o alinhamento de processos de produção com a estratégia de negócios resulta em desempenho organizacional mais elevado, porque as pessoas estão intrinsecamente mais motivadas a atingir os objectivos organizacionais (as pessoas vêem a ligação entre o que fazem e os objectivos de longo prazo da organização), mesmo não existindo explicitamente um plano de compensações ligado ao atendimento dos objectivos. Essa maior motivação conduz a uma maior criatividade na resolução de problemas, a um maior nível de inovação e, conseqüentemente, a uma maior desempenho organizacional (Decoene e Bruggeman, 2003).

O estudo realizado junto de uma empresa dinamarquesa, pela recolha de dados históricos e entrevistas, mostra que não é possível ter um desempenho organizacional mais elevado quando não existe alinhamento estratégico dos processos de produção, porque os colaboradores necessitam ver a ligação entre o que eles fazem e os objectivos de longo prazo da organização (Decoene e Bruggeman, 2003).

Uma futura investigação poderia consistir em testar formalmente o relacionamento entre alinhamento estratégico de processos de produção e performance organizacional, num ambiente de BSC. O recurso a questionários poderia ser uma boa

metodologia de pesquisa para testar hipóteses. Para tornar operacional o alinhamento estratégico será necessário recolher pares de dados de dois níveis (nível empresa e nível funcional) para cada empresa participante no estudo. A relação entre alinhamento estratégico de processos de produção e desempenho organizacional poderá ter ser moderada por variáveis contingenciais tais como a natureza do ambiente do negócio, a natureza da tecnologia, a dimensão da unidade de produção, a estrutura da unidade de produção, a estratégia de negócio, etc. Logo, acredita-se que a "pesquisa de contingência" é uma área promissora de pesquisa nesta área (Decoene e Bruggeman, 2003).

Estudo nº 10 – Análise do impacto do uso das tecnologias de informação na melhoria da performance de uma empresa

Tendo por base os dados de uma empresa do sector de computadores pessoais (Compaq) e a metodologia BSC (modelo causa-efeito), o estudo analisa até que ponto o uso de tecnologias de informação, no âmbito de um processo de reengenharia de negócios, pode melhorar a performance económica da empresa em estudo. As conclusões sugerem que o uso de tecnologias de informação, no âmbito do processo de reengenharia, quando alinhadas com a estratégia de negócios contribuem substancialmente para o sucesso global da empresa e para a sua liderança de mercado (Wright et al, 1999).

A partir análise da Compaq, pela metodologia BSC, conclui-se que o sucesso organizacional deriva de não apenas um factor de excelência, mas sim da combinação bem gerida de vários factores, facilitada pelo acesso e uso de informação, como por exemplo: 1) estratégia de negócio - claramente definida e comunicada, sendo usada como base de atribuição de prioridades a investimentos em IT; 2) eficiência de processos - pela reengenharia de processos e esforços de gestão pela qualidade total (TQM); 3) tecnologias de informação - muitas empresas usam ERP's, sendo crucial a fase de implementação de sistemas; 4) alianças entre empresas (na cadeia de fornecimento), para otimizar recursos para crescer e reduzir custos; 5) pessoal competente e motivado - são as pessoas que determinam a que nível a empresa inova e opera, sendo importante recompensar a inovação e a eficiência (Wright et al, 1999).

Estudo nº 11 – Análise do uso da medição de performance pelos colaboradores – objectivos e problemas.

Reconhecendo a crescente utilização da medição de desempenho pelos colaboradores, e não já apenas pelos gestores, o autor, com base num inquérito realizado na Finlândia a 213 empresas industriais de vários sectores, procurou dar resposta às seguintes questões: 1) para que efeitos os colaboradores usam a medição

de performance? 2) que tipo de problemas têm? 3) como se alterou o uso da medição de performance recentemente? Os resultados indicam que os colaboradores usam activamente a medição de performance para melhorar o desempenho do seu próprio trabalho. Foram identificados os problemas subjacentes ao uso desta medição pelos colaboradores (Lönqvist, 2001).

De acordo com o BSC, os gestores devem usar medidas de performance para guiar os colaboradores para fazerem o que é importante na implementação da estratégia. O BSC também deve ser usado para comunicar a estratégia aos colaboradores. As ligações causais entre medidas mostram como é que os esforços dos empregados contribuem para a implementação da estratégia e para os objectivos do negócio. Também se acredita que entender como é que o próprio trabalho se relaciona com a estratégia aumenta a motivação. Assim, os colaboradores usam a medição de performance para aprender como é que o seu próprio trabalho se relaciona com os objectivos e a estratégia da empresa (Lönqvist, 2001).

As medidas de performance também podem ser usadas com base de incentivos, cujo objectivo é focalizar a atenção dos colaboradores em algumas variáveis críticas da performance. Assim, um propósito para o uso da medição da performance, pelos colaboradores, é seguir o desenvolvimento dos incentivos, assumindo, que existe uma fórmula objectiva que pode ser facilmente seguida (Lönqvist, 2001).

As conclusões do estudo são: 1) Os colaboradores consideram que o objectivo mais importante da medição é melhorar a performance do seu próprio trabalho. No entanto, os colaboradores não usam a medição tão activamente para este propósito como esperavam, o que sugere a existência de problemas que causam este *gap*. 2) Os grandes problemas que os colaboradores sentem no uso das medidas de performance estão relacionados com a qualidade das medidas e a estrutura e princípios de uso do sistema de medição de performance. Um dos problemas mais evidenciado é a falta de apoio dos gestores para o uso do sistema. 3) Quanto às alterações recentes no uso da medição de performance, este ter-se-á tornado mais versátil, os sistemas terão ficado mais equilibrados e o peso relativo das medidas não financeiras terá aumentado. 4) Nas empresas que usam BSC, a medição de performance é mais usada para orientar o trabalho dos colaboradores do que nas empresas que não usam o BSC. As empresas que usam o BSC também têm menos problemas, principalmente por duas razões: o sistema de medição consiste em poucas medidas e os resultados são reportados a um grupo estreito de pessoas. Além disso, as empresas que usam o BSC parecem estar a usar a medição de performance de forma mais versátil (Lönqvist, 2001).

Dada a grande dimensão da amostra, os resultados podem representar bem, em média, a situação das empresas finlandesas. No entanto, a fiabilidade do estudo poderá não ser muito forte, dado que o rácio de respostas é baixo (15,9% do universo das 1342 empresas inicialmente abrangidas). Por outro lado, devido a questões culturais e políticas nas organizações, os resultados deste estudo não podem ser directamente generalizados para outros países (Lönnqvist, 2001).

Estudo nº 12 – Análise do âmbito das informações sobre activos intangíveis nos relatórios e contas das empresas.

Com base em 45 empresas não financeiras cotadas na Euronext Lisboa, o estudo analisa o âmbito da informação (*disclosures*) sobre activos intangíveis constante dos relatórios anuais destas empresas: quantidade e tipo de informação e as razões dessa informação (Oliveira e Rodrigues, 2003).

O declínio da relevância das tradicionais demonstrações financeiras levou algumas empresas a divulgar voluntariamente informação, sendo sobretudo de carácter qualitativo (no caso português) (Oliveira e Rodrigues, 2003).

Estudo nº 13 – Análise do uso de medidas e sistemas de performance em empresas alemãs.

Num inquérito realizado junto de 254 empresas alemãs, foram colocadas questões sobre o uso de medidas de performance e de sistemas de performance, e o grau de satisfação com estes sistemas. Pela análise das respostas, foram apuradas as seguintes conclusões: 1) equilíbrio (entre medidas financeiras e não financeiras) e inter-relações são as características que definem os sistemas de medição de performance como o BSC; 2) quanto mais elevado o grau de equilíbrio ou de relação sistemática entre medidas, maior o uso conceptual das medidas e a satisfação dos gestores com as medidas (Weber et al, 2001).

Estudo nº 14 – O Uso do BSC em Portugal

O estudo foi realizado em Portugal e publicado em 2002 (Rodrigues e Sousa, 2002) – os objectivos eram, no universo das 200 maiores empresas em Portugal:

- analisar se tinham implementado o BSC;
- se viam o BSC como um método de avaliar performance ou como um sistema de gestão estratégico; e
- nos casos em que o BSC foi adoptado, se a sua introdução está associada a alterações em métodos de controlo de gestão.

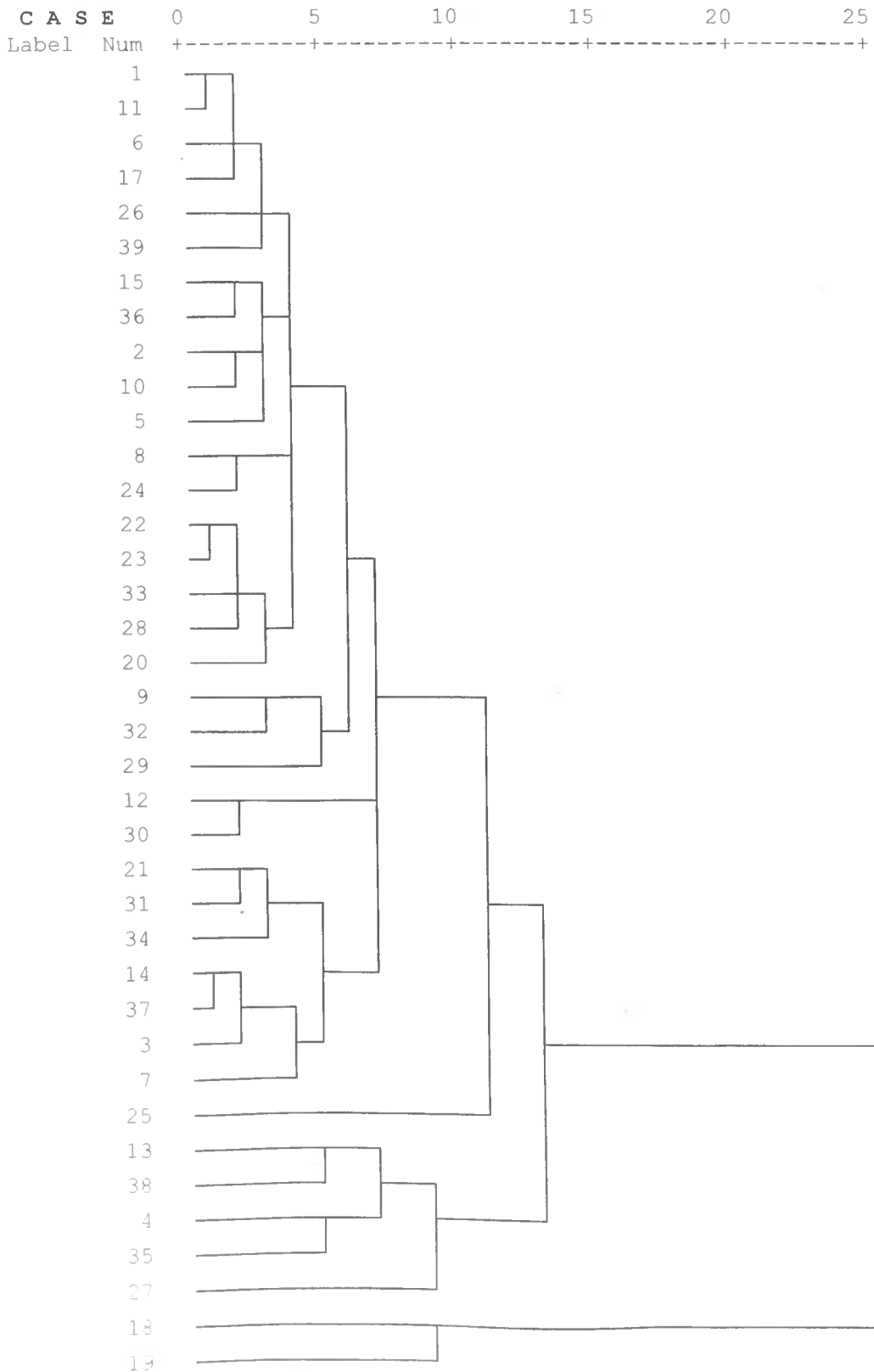
Tendo por base uma taxa efectiva de respostas de 30%, as conclusões são:

- apenas 14% utilizavam o BSC;
- 15% estavam a iniciar ou a planear a implementação;
- 71% não usavam nem planeavam implementar – a principal razão (48%) era a ignorância do BSC;
- metade das empresas que tinham iniciado a implementação, ou planeavam implementar, têm as 4 perspectivas do Kaplan e Norton;
- o uso do BSC é basicamente de 2 formas: como um sistema de informação e como uma ferramenta para implementar a estratégia;
- as razões para a implementação são fundamentalmente 2: o BSC ajuda a traduzir a estratégia em acção; é um meio de avaliar se a estratégia alcançou os resultados desejados;
- apenas uma empresa considera que o BSC foi adoptado como sistema de suporte a uma grande mudança organizacional;
- a adopção mais antiga do BSC em Portugal data de 1994, em todos os outros casos processou-se entre 1998-1999. O fenómeno é recente em Portugal;
- escassa ligação entre indicadores do BSC e sistemas de recompensas para gestores. Ora, como Kaplan e Norton tinham observado, todas as organizações que obtiveram sucesso com a aplicação do BSC ligaram programas de recompensas de colaboradores ao *scorecard*;
- na maior parte das empresas, os resultados do BSC são de acesso restrito, apenas comunicados a alguns gestores, o que impede que a estratégia se torne numa tarefa diária de todos os elementos da organização;

Anexo 6 – Resultados da análise de *clusters*

***** HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS *****

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)
Rescaled Distance Cluster Combine



Cluster Membership

Case	2 Clusters
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1
14	1
15	1
17	1
18	2
19	2
20	1
21	1
22	1
23	1
24	1
25	1
26	1
27	1
28	1
29	1
30	1
31	1
32	1
33	1
34	1
35	1
36	1
37	1
38	1
39	1